

C&F

Combinatiebeleid & FlexibeliTijd voor de werknemer

INHOUD

INLEIDING:

| | |
|--|---|
| Waslijst van bedrijfsacties dankzij de C&F-experimenten | 4 |
| Getuigenissen van C&F-gebruikers uit bedrijven en organisaties | 6 |

1. GUNSTIGE FACTOREN VOOR DE UITVOERING VAN HET C&F-PROCES 8

2. REMMEN VOOR DE INVOERING VAN HET C&F-PROCES 10

3. IN- EN UITVOERING VAN HET C&F-PROCES 12

| | |
|--|----|
| 3.1 Bedrijfssituatie voor het proces | 12 |
| Het eerste contact met C&F | 12 |
| Waarom ondernemingen deelnemen | 12 |
| Voordelen van C&F die bedrijven vaststellen | 13 |
| Voorwaarden die bedrijven aan hun deelname stellen | 14 |
| Knelpunten, aandachtspunten en problemen die de bedrijven melden | 15 |

| | |
|---|----|
| 3.2 Verloop van het C&F-proces | 14 |
| Steun verwerven van directie, ondernemingsraad en syndicale delegatie | 14 |
| Een C&F-projectgroep lanceren | 15 |
| Eventuele bindende afspraken vooraf | 15 |
| Afname van FB-Audit | 16 |
| Verwerking van de FB-audit en bespreking van het rapport | 17 |
| Keuze van prioriteiten | 18 |
| Keuze van specifieke topprioriteiten | 19 |
| Het actieplan opstellen | 20 |
| Uitwerking en uitvoering van de acties | 20 |
| Inpassen van vroegere, gezinsvriendelijke stappen in het actie- en adviesplan | 20 |
| Sleutelmomenten (positieve en negatieve), hun oorzaken en hun integratie | 21 |
| Struikelblokken of valkuilen en hoe ermee omgaan | 23 |
| Faciliterende factoren voor het C&F-proces | 25 |
| Aandachtspunten voor de communicatie | 26 |
| 3.3 Evaluatie, afsluiting & structurele inbedding (diverse scenario's) | 27 |
| >> SCHEMA van de C&F-stappen | 28 |

4. DE C&F-METHODIEK DOORGELICHT 29

| | |
|---------------|----|
| 4.1 Bijlagen: | 35 |
|---------------|----|

INLEIDING:

Een bewustmakingstool voor flexibiliTIJD in de combinatie arbeid en privé

De initiatiefnemende organisaties ontwikkelden dit innovatief proces via een soort laboratoriumexperimenten op de werkvloer in bedrijven en organisatie waar ze het invoerden en de mensen erbij coachten. De 'laboresultaten' in bedrijven, meer bepaald 17 cases en 8 beste praktijken (cfr. het 'C&F-logboek van Getuigen'), vormen de basis van deze C&F-tool, die tal van pistes blootlegt waarlangs men een diversiteit- en flexibilitateitsbewust HRM binnen een onderneming kan invoeren. Het proces helpt de werknemer soepeler omspringen met zijn werktijd, mobiliteit, kinderopvang en privé taken. Daarnaast ontwikkelde men ook gestructureerde aandacht voor flankerende topics, meer bepaald voor directe en indirecte effecten zoals planning, communicatie, wijze van leidinggeven, ergonomie en veiligheid.

Het proces heeft oog de nodige differentiatie qua analyse en aanpak bij de invoering van een flexibilitateitsbewust personeelsbeleid, zowel naar functies (verschillende functies vereisen niet allen dezelfde maatregelen) als naar doelgroepen (niet alle doelgroepen willen persé op dezelfde manier werken). Bij voorkeur passen de resultaten van het C&F-actieplan en/of -adviesplan in minstens één van volgende hr-aandachtspunten:

- Arbeidstijd en flexibiliTIJD (gecomprimeerde werkweek, thuiswerk, 10/12^{de} contracten, verschuiving van shifturen, ...),
- mobiliteit (carpoolplan, bedrijfsbus, bedrijfsfietsen, gereserveerde parkings voor carpoolers, ...),
- kinderopvang (opvang zieke kinderen, vakantiecheques, • bedrijfsoverschrijdende vakantieopvang, ...) ,
- gezinsondersteunende diensten (loketfaciliteiten, broodautomaat, strijkdienst, carwash)
- of verlof en overuren (cafetariaplan, 10/12^{de} contracten, oproeppool, ...).

| Voordelen voor de werkgever | Voordelen voor werknemers |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Beter inspelen op fluctuaties door verhoging van de flexibiiteit• Opvangen van piekperioden• Langere productietijden• Betere personeelsinzet• Betere inzet kapitaalsintensieve productiemiddelen• Tevreden werknemers• Hogere arbeidsproductiviteit• Daling van het ziekteverzuim• Ruimer rekruteringsgebied• Positief imago• Minder tijdelijke contracten | <ul style="list-style-type: none">• Tijd voor gezin, kinderen, vrije tijd, zorgverlening, studie,...• Evenwicht tussen inkomen en vrije tijd• Verlaging van stress, minder kans op ziekte/afwezigheid• Toename eigenwaarde• Ontplooingskansen, mogelijkheid tot bijscholing en/of heroriëntering van de loopbaan• Verhoogde tijdssoevereiniteit• Bedreigde banen worden gered |

Het algemeen inzetbare C&F-concept, dat de vrucht is van de bedrijfslabo's, is te vatten in vijf kernbegrippen:

1. Maatwerk op het niveau van de onderneming
2. met mogelijkheden voor ervaringsuitwisseling,
3. coaching van het proces,
4. het belang van interne communicatie als katalysator
5. en de start van flexibilisering als een economisch bedrijfsproces.

Inhoudelijk ligt de focus op:

- creatief omspringen met arbeidstijden,
- het experimenteel karakter,
- de centrale positie van de tijdssoevereiniteit van de werknemer en de aandacht voor flankerende topics met als doel een gezins- en mensvriendelijk personeelsbeleid.

In dit proces staat maatwerk voorop, maar dan wel met een aantal steeds weerkerende componenten of vereisten:

1. Informeren van alle niveaus
2. Engagement van het bedrijf: “de top spreekt zich uit”
3. Opstart van een interne projectgroep, met als taken: input, advies, voorstellen voor het management en communicatie
4. De Family & Business Audit Quickscan (FBA Quickscan)
5. Analyseresultaten en vertaling naar een stappenplan (actie en advies) op korte en middellange termijn
6. Interne uitvoering en permanente bijsturing

7. Evaluatie op bedrijfsniveau (inclusief vervolg na afloop van het traject).

Waslijst van bedrijfsacties dankzij de C&F-experimenten

Hier volgt een overzicht van de acties en producten die dit proces genereerde in de experimenterende bedrijven en die nu onderdeel zijn van één of meerdere bedrijfsplannen:

- Afstemmen van arbeidstijdregeling op het niveau van het individu binnen de combinatie arbeid en gezin.
 - Analyse van de enquêteresultaten voor communicatie en de vergaderstructuur en –cultuur.
 - Bedrijfsbezoeken binnen de groep om de werknemers inzicht te geven in wat er met hun halfafgewerkt product gebeurt.
 - Bedrijfsbezoeken met de directie naar andere beste-praktijkbedrijven inzake combinatie arbeid en gezin.
 - Bevorderen van communicatie in het algemeen.
 - Behoeftedetectie van kinderopvang via de ontwikkeling, afname en analyse van een bevraging.
 - Broodautomaat installeren.
- Brochure voor de opvang van zieke kinderen.
- Communicatieborden voor de werkplanning installeren.

- Deeltijds werken voor leidinggevend en qua haalbaarheid onderzoeken.
- Deeltijds werken tot één van drie topprioriteiten van het personeelsbeleid uitroepen.
- Doorlichting van het functieprofiel op genderruis.
- Evaluatie van het ouderschapverlof voor leidinggevend en Instroomproject.
- Loketfaciliteiten (post) installeren.
- Meetinstrument voor de workload ontwikkelen en gebruiken om de meetgegevens te analyseren en de resultaten te introduceren.
- “Message in a bottle”: het C&F-actieplan in een chocoladeflesje aan de werknemers presenteren.
- Muziek in de productiehal.
- Nevenprogramma opleiding ontwikkelen, meer bepaald voor de verdieping van de basistechniek bij de medewerkers.
- Nieuwsbrief ontwikkelen voor een directere en open communicatie naar de werkvloer.
- Ontwikkeling van een inspraakproject op de werkvloer via de introductie van een ideeënbus (wedstrijd uitgeschreven voor logo, naam en formulier ideeënbus).
- Opleiding van direct leidinggevend en in veiligheidsbeleid op de werkvloer.
- Opleiding rijbewijs D ontwikkelen en samenstellen.
- Opleiding hijsbewijs.
- Opleiding voorstellen voor genderneutrale communicatie en

vergadercultuur binnen de organisatie.

- Opleiding voor vrouwelijke onderhoudselektriciens.
- Opleiding communicatie voor direct leidinggevend en met personeel.
- Opleiding ICT met oog voor de balans tussen werk en privé.
- Persconferentie met de actoren van een opleidingsproject bij de tewerkstelling van de cursisten.
- Promotiecampagne om deelnemers voor een opleidingsproject te rekruteren via een stickeractie op lijnbussen.
- Rekruteringsfolder voor een opleidingsproject vanuit een genderperspectief ontwikkelen, opmaken en verspreiden, dus met vrouwvriendelijke taal en communicatie, evenals verspreiding via vrouwenorganisaties, fitnessclubs, sportcentra, enz..
- Sensibilisatie voor een “goed/fout-analyse” voor ergonomie. Simulaties van tijdscrediet en deeltijdse contracten en effect op netto-inkomen.
- Strijkdienst (bedrijfsintern): onderzoek van de haalbaarheid.
- Training rond omgaan met stress.
- Toepassing van een behoefteonderzoek naar kinderopvang (bevraging van Kind&Gezin).
- Uitbreiding van kinderopvang tijdens schoolvakanties (periode en leeftijd).
- Uurrooster uitwerken gebaseerd op bevragingresultaten in alle afdelingen en functies.
- Verkorte werkweek (haalbaarheid van het vroeger stoppen op vrijdag onderzoeken).

- Vragenlijst voor werknemers over werken in kleine teams opstellen en de enquête afnemen.
- Vragenlijst voor werknemers naar bevindingen over werkmaterialen en ergonomie opstellen en de enquête afnemen.
- Werkplaatsanalyse.

Getuigenissen van C&F-gebruikers uit bedrijven en organisaties

Argumenten voor een gezinsvriendelijk HR-beleid

De mogelijkheden op de arbeidsmarkt optimaal benutten om een knelpuntberoep bekend te maken aan de totaliteit van de beroepsbevolking.

Wie zich als werknemer gewaardeerd voelt door een HR-beleid dat rekening houdt met de maatschappelijke context, is in staat het dubbele terug te geven.

Om de uitstroom te beperken en te kunnen werken met gemotiveerd personeel, niet enkel qua werkomschrijving, maar qua relatie met de gezinssituatie.

De mogelijkheden op de arbeidsmarkt optimaal benutten om een knelpuntberoep bekend te maken aan de totaliteit van de beroepsbevolking.

Wie zich als werknemer gewaardeerd voelt door een HR-beleid dat rekening houdt met de maatschappelijke context, is in staat het dubbele terug te geven.

Om de uitstroom te beperken en te kunnen werken met gemotiveerd personeel, niet enkel qua werkomschrijving, maar qua relatie met de gezinssituatie.

Door te werken aan een gezinsvriendelijk HR-beleid hopen we het arbeidstevredenheidspercentage te doen stijgen en het ziekteverzuim te beperken. We zijn ook van mening dat een gezinsvriendelijk HR-beleid de arbeidsrelatie bevordert.

Het gezin is de hoeksteen van de maatschappij. Indien men als werknemers een optimale combinatie kan maken tussen gezin en arbeid, komt dit alle partijen ten goede. Tevreden werknemers presteren beter.

Elke mogelijkheid waarbij we de noden van de fabrieksorganisatie en de wensen van onze medewerkers beter op elkaar kunnen afstemmen, laten we dan ook niet onbenut.

Om door de huidige en toekomstige werknemers als een “employer of choice” ervaren te worden en gekend te zijn.

Om onze taak – in een 24-uurs economie – goed te kunnen uitvoeren, moet het personeel kunnen werken in een mensvriendelijk klimaat, waarin naast kwaliteit van werk ook aandacht uitgaat naar kwaliteit van leven.

Het gewenste/verwachte/bereikte resultaat van gezinsvriendelijk HRM

Het creëren van een motiverend en simulerend werkklimaat voor al onze medewerkers waarin goed voor hen gezorgd wordt.

Met een meer gezinsvriendelijk HRM willen we vooral bereiken dat we in onze opengestelde vacatures beter kunnen inspelen op persoonlijke vragen vanuit de privé-sfeer van kandidaat-werknemers.

Ervaren knelpunten bij een gezinsvriendelijk HRM

Soms zijn de vragen en verwachtingen vanwege de werknemers moeilijk te realiseren. Realiteit en bedrijfsleven staan soms tegenover elkaar.

Gedrevenheid van het management om snel resultaten te boeken leidt vaak tot een korten termijn focus. Ze moeten door de directie ook aangesproken worden op hun lange termijn opties.

Maatregelen en extra inspanningen vanuit de kant van de werkgever worden vrij snel als normaal ervaren.

Er blijft dikwijls een spanning tussen collectieve regelingen en individuele behoeften van werknemers.

Zicht krijgen op het verschil tussen “nice to have” en de eigenlijke basisnoden van de medewerkers.

Modegril of wezenlijk onderdeel van het personeelsbeleid?

Een personeelsbeleid dat erop gericht is om talenten aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen kan zich bijgevolg niet permitteren om met gezinsvriendelijkheid geen rekening te houden.

Een gezinsvriendelijk personeelsbeleid, een absolute must naar de toekomst.

De meerwaarde van C&F voor de onderneming

C&F was voor ons een nuttige ervaring in de zin dat de analyse ons een bredere kijk gaf op de wensen en problemen van de medewerkers. De resultaten waren niet echt een verrassing, maar het is altijd goed om het ‘buikgevoel’ wetenschappelijk bevestigd te zien. Jammer alleen dat er weinig concrete oplossingen mogelijk waren. We onthouden van C&F vooral de aangename samenwerking.

Ik ben blij dat we in kader van C&F de kans kregen (ook van de directie) om een paar zaken uit te zoeken, zoals bijvoorbeeld het strijkatelier.

Spijtig genoeg, was het geen haalbare kaart. Intern worden wel nog een paar zaken verder uitgewerkt. Voor ons is het dus een nuttig project geweest.

Door onze werking op vlak van genderbeleid werden we gecontacteerd en geprikkeld door C&F. Dankzij hun ervaringen met andere bedrijven en instellingen merkten we dat we goed bezig zijn op vlak van gender. In C&F vonden we een onafhankelijke partner om het communicatie-onderzoek als “buitenstaander op gender” door te lichten. Dit resulteerde in nuttige tips en opmerkingen.

Op onze nieuwjaarskaart wensten we eenieder vriendschap, vrede, veiligheid, geluk, geduld, gezondheid, kalmte en rust, begrip en steun, humor en plezier, verdraagzaamheid, voorspoed en vreugde. Kortom, C&F had onze verwachtingen hoog gespannen.

C&F bezorgde ons een prachtanalyse over de werkbeleving van de medewerkers, hiermee moeten we in staat zijn het personeelsbeleid voor de volgende vijf jaar een solide basis te geven. Met C&F haalden we op het vlak van werkorganisatie, capaciteiten uit onze medewerkers, die we in eerste instantie niet hadden durven vermoeden. Het bracht een dialoog op gang waarin de directie op heel korte tijd, inzicht kreeg in blokkades en misverstanden bij medewerkers. Hierdoor kregen we een rechtstreekse impact op motivatie en efficiëntie. Eens deze punten konden worden opgehelderd kwam het hele verbeteringsproces in een stroomversnelling en werkten medewerkers autonoom (met ondersteuning van STC) en succesvol verder aan de gestelde doelen.

Als eindconclusie kunnen we stellen dat dit initiatief ons zeer veel inzicht heeft gebracht in het denken van onze mensen. De verwachte resultaten uit de enquêtes bleven uit en de vragen en wensen van de werknemers bleken toch wel zo realistisch dat er duidelijk iets mee gedaan kan worden. De ideeënbuis en de daaraan gekoppelde werkgroepen gaan zeker hun efficiëntie bewijzen in de eerstkomende maanden. Dit is trouwens een eerste stap geweest in een zeer lang proces naar een verbeterde en versterkte motivatie van onze mensen.

1. GUNSTIGE FACTOREN VOOR DE UITVOERING VAN HET C&F-PROCES

Het C&F-proces (Combinatiebeleid & FlexibilTIJD voor de werknemer) is een innovatief experiment dat focust op de introductie van een gezinsvriendelijk en divers personeelsbeleid én van een combinatiebeleid arbeid en gezin. Een aantal bedrijfsinterne factoren bevorderen de invoering ervan.

Checklist van gunstige factoren

Op de werkvloer: draagvlakcreatie

- Werkvloer heeft weet van de introductie van een gezinsvriendelijk beleid in de onderneming.
- Werkvloer kent de componenten van het (te introduceren) gezinsvriendelijk beleid in de onderneming.
- Werkvloer kent de concrete stappen van het (te introduceren) gezinsvriendelijk beleid in de onderneming op korte en lange termijn.

Het proces invoeren

- **De introductie van een gezinsvriendelijk beleid verloopt procesmatig en stapsgewijs.**
- Dit proces wordt bij voorkeur gecoacht/geadviseerd via een interne werkgroep (representatief samengesteld) en/of SA, OR.
- De werkgroep en/of SA/OR heeft een interne communicatie-opdracht naar het verloop van het C&F-proces toe.
- De afgesproken timing bij de diverse stappen wordt gerespecteerd.

- De introductie van een combinatie arbeid en gezin-beleid in een onderneming moet een coherent geheel zijn.
- Bedrijven die bezig zijn met de invoering van een combinatie arbeid en gezin-beleid maken gebruik van onderlinge ervaringsuitwisseling.

Visie & engagement

- Directie, vakbondsdelegatie(s) en werkvloer zijn overtuigd van de meerwaarde van het proces met een gezinsvriendelijke onderneming als resultante.
- Het resultaat van C&F en de start van een gezinsvriendelijke onderneming wordt door werkgever en werknemer als meer dan een pure vrouwenkwestie gepercipieerd.
- Een gezinsvriendelijke onderneming wordt intern gelijkgesteld met een mensvriendelijke onderneming.
- Er heerst een gezonde kritische geest bij het voeren van een gezinsvriendelijk/mensvriendelijk personeelsbeleid.
- Het proces van introductie van een gezinsvriendelijk/mensvriendelijk personeelsbeleid is gestoeld op een wil en bereidheid tot verandering en dit vanwege alle actoren.
- De introductie van een gezinsvriendelijk/mensvriendelijk personeelsbeleid vertrekt vanuit een overtuiging tot slagen en dit vanwege alle actoren.

Inhoud

- De voorstellen die uit het proces voortvloeien durven verder gaan dan het evidente zodat de creativiteit bevorderd wordt. Een toets van het realistisch karakter van de voorstellen kan in een tweede fase gebeuren.
- De evolutie naar een gezinsvriendelijk/mensvriendelijk personeelsbeleid heeft onverwachte en indirecte effecten met zich meegebracht.
- Het proces van evolutie naar een gezinsvriendelijk/mensvriendelijk personeelsbeleid wordt horizontaal benaderd en heeft raakvlakken met op het eerst zicht niet compatibele thema's (bv. planning).
- Een gezinsvriendelijk/mensvriendelijk personeelsbeleid is naar flexibiliteit toe een winwin-situatie voor zowel werknemer als werkgever.
- Het betreffende bedrijf moet flexibel kunnen en willen inspelen op dingen die aan het licht komen, ook al lijkt dit weinig met combinatie arbeid en gezin te maken te hebben.

Werkgroep

- De werkgroep die instaat voor de invoering/begeleiding van een combinatie arbeid en gezin-beleid moeten dynamisch zijn. Het is nodig dat er een interne trekker is.
- Binnen de werkgroep is het nodig dat er een open en eerlijk debat mogelijk is.
- De opgerichte werkgroep moet heterogeen worden samengesteld. Dit zowel naar functie, afkomst als geslacht. (indien mogelijk)

2. REMMEN VOOR DE INVOERING VAN HET C&F-PROCES

Checklist van ongunstige factoren

Interne structuren & figuren

- De introductie van het nieuwe beleid wordt intern door bepaalde groepen verstoord omwille van terreinbescherming.
- Een directie die niet kritisch is tegenover de werkgroep door geen duidelijk standpunt in te nemen.
- De aanwezigheid van sterke figuren die de verandering / het proces tegenhouden omwille van de overtuiging dat verandering per definitie slecht is.
- Een directie die niet overtuigd is van de positieve gevolgen bij de invoering van een gezinsvriendelijk personeelsbeleid.
- De onderneming of een groep binnen de onderneming wil het verleden niet loslaten.
- Een traditioneel en/of eng denkpatroon door (sommige) leden van de werkgroep/directie.
- Top die de consequenties van de invoering van een gezinsvriendelijk personeelsbeleid onderschat.

Projectgroep

- De projectgroep neemt geen initiatief. Er zit met andere woorden geen dynamiek in de projectgroep.

- De werkgroep is homogeen (zowel naar geslacht als functie) of het is een "éénmanszaak".
- Sommige leden van de werkgroep hebben een verborgen agenda.

Proces

- Het proces wordt afgeremd aangezien er geen interne trekkers aanwezig zijn in het bedrijf of in de werkgroep.
- De invoering van dit beleid gaat volgens een gedetailleerde en nauwkeurig uitgestippelde weg. Van deze weg kan en mag niet worden afgeweken.
- Niet toetsen bij andere bedrijven/sectoren wat zij ondervinden bij de invoering van een combinatie arbeid en gezin-beleid.
- De leden van de projectgroep krijgen geen tijd om te werken aan een gezinsvriendelijk personeelsbeleid.

Communicatie

- Er vindt weinig of zelfs geen communicatie plaats omtrent de resultaten van de werking of de voortgang van het proces.

Werkvloer

- De betrokkenheid van de werknemers is laag ten opzichte van het bedrijf of de thematiek.

Inhoud

- Voorstellen van de werkgever worden altijd als belastend voor de werknemers gepercipieerd.
 - De idee dat elke maatregel voor iedereen van toepassing moet zijn.
 - De idee dat de invoering van een gezinsvriendelijk beleid enkel rekening moet houden met / of afgestemd moet zijn op de noden en behoeften van werknemers met kinderen.
 - Verwachten dat de invoering van een gezinsvriendelijk personeelsbeleid op korte termijn kan gebeuren. De onderneming die geen realistische kijk heeft op de tijdsduur.
 - Als men niet erkent dat de invoering van een gezinsvriendelijk personeelsbeleid een spel van geven en nemen is.
 - Ondernemingen onderschatten de gevolgen van de genomen maatregelen en zijn zich niet bewust van de flankerende topics van een combinatiebeleid arbeid en gezin.
 - De introductie is geen aaneenschakeling van aparte maatregelen die een plaats krijgen in een groter samenhangend beleid.
 - De invoering van een combinatie arbeid en gezin-beleid is een bijzaak. Er zijn andere prioriteiten. Indien er toch wordt gekozen voor de invoering mag dit geen tijd of geld kosten.
 - De onderneming weet van bij het prille begin exact wat de eindoplossing gaat zijn, dit beleid is enkel geënt op vrouwen met kinderen.
 - Reden om aan een combinatie arbeid en gezin-beleid te werken omwille van het 'trendy'-karakter.
- De genomen maatregelen zijn voordelig voor één partij. Ofwel voor de werkgever, ofwel voor de werknemer.

3. IN- EN UITVOERING VAN HET C&F-PROCES

3.1. Bedrijfsituatie voor het proces

Het eerste contact met C&F

- Bedrijf is reeds gekend via een diversiteitsplan.
- Naar aanleiding van een ESF-dossier.
- Dienst Gelijke Kansen provincie Limburg.
- Interface-verleden.
- Bedrijf neemt zelf contact op.
- Naar aanleiding van een C&F-presentatie.
- Naar aanleiding van de kandidaatstelling van een onderneming voor een wedstrijd.
- Bedrijf stelt zelf een specifieke vraag naar ondersteuning.
- Koude prospectie.
- Intermediair stelt zich kandidaat.
- Via intermediair.
- Aangesproken omwille van goede praktijk.

Waarom ondernemingen deelnemen

- Nood aan behoefteanalyse en combinatie arbeid en gezin in brede zin.
- Verdieping en uitbouw van gender in het HRM.
- Externe inhoudelijke ondersteuning en coaching met betrekking tot combinatie arbeid en gezin in brede zin.
- (beperkte) Financiële injectie.

- Moeilijkheden om vrouwelijke kandidaten te vinden.
- Gebruik kunnen maken van expertise en netwerk.
- Mogelijkheid om iets te wijzigen aan ontevredenheid personeel.
- Mogelijkheid om oorzaken van het hoge personeelsverloop te ontdekken en te beantwoorden.
- Meting van tevredenheid van werknemers.
- Specifieke vraag naar begeleiding rond een bepaald thema (bvb. kinderopvang).
- Specifieke vraag naar bevraging personeel: omljnd thema (bvb. kinderopvang).
- Check van huidige gezinsvriendelijk beleid.
- Typische vrouwensector.
- Typische mannensector.
- Begeleiding door neutrale derde partij uit een paritaire omgeving.
- Vanuit visie, overtuiging en engagement: “het buikgevoel”.
- Vanuit een idee van evidentie met betrekking tot gelijke kansen.
- Als bewuste strategie om gelijke kansen te hanteren.
- Vanuit commercieel oogpunt in combinatie met visie. Imago.
- Positieve invulling geven aan negatieve gedachtegang rond bijvoorbeeld kinderopvang en bedrijven.
- Bedrijf staat al ver maar wil nog verder.

Voordelen van C&F die bedrijven vaststellen

- Er is bedrijfsintern onvoldoende kennis aanwezig.
- Verkrijgen van een objectieve visie op de mening en de wensen van werknemers.
- Verruimen van de toeleidingskanalen en netwerk van de onderneming.
- Vernieuwing van huidige werving en selectie (incl. wegnemen van genderruis).
- Vernieuwingsidee wordt tijdelijk financieel ondersteund.
- Beroep kunnen doen op kosteloze expertise en coaching.
- Verkrijgen van een objectieve meting van tevredenheid werknemers.
- Promotor (in dit geval STC) geeft draagvlak.
- Gebruik kunnen maken van het C&F-netwerk.
- Ervaringsuitwisseling wordt voorzien.
- Verruimen eigen netwerk door gebruik te maken van het C&F-netwerk.
- Neutrale, niet-fractiegebonden partij (in dit geval STC) behandelt een gevoelig thema.
- Begeleiden van het “buikgevoel” van werkgever OF werknemers waarover bedrijfsintern nog geen consensus is gevonden.
- Externe partij als “deuropener” voor het thema.
- Vernieuwende invalshoeken en visie worden aangebracht.
- Besef creëren dat het thema een gedeelde verantwoordelijkheid is van werkgever en werknemer.

- De werknemers stimuleren om deel te nemen en inbreng te doen in het beleid.
- Mogelijkheid om eigen opgedane kennis over te dragen. Imago.

Voorwaarden die bedrijven aan hun deelname stellen

- Bedrijf vraagt een begeleiding en coaching voor de ganse looptijd van het proces.
- Garantie dat logistieke en de zogenaamde “administratieve” ondersteuning door het C&F-project wordt opgenomen. Ondernemingen willen niet te veel ballast.
- Garantie dat een financiële tussenkomst – indien nodig – door C&F kan ingezet worden.
- Vertrouwelijk omspringen met bedrijfsinterne informatie en resultaten van analyse door C&F.
- Terugkoppeling met directieniveau als constante.
- Duidelijke communicatie en informatie-doorstroom naar werknemers.
- Geen onhaalbare verwachtingen en loze beloften creëren bij werknemers.
- Vraag naar interbedrijfs-ervaringsuitwisseling.
- Leren uit en contactopname met voorbeeldbedrijven.
- Niet onnodig mengen in het sociaal overleg.
- Voorkomen van mogelijke escalatie van interne sociale onevenwichten.

Knelpunten, aandachtspunten en problemen die de bedrijven melden

- Problematiek rond bepaalde randvoorwaarden (bvb. gebrek aan rijbewijs) die arbeidsorganisatie bemoeilijken.
- Arbeidstijden niet afgestemd op gezins- en privéleven.
- Arbeidstijden nog beter afstemmen op gezins- en privéleven.
- Omwille van de aard van bepaalde functies hebben werknemers weinig binding met bedrijf.
- Openstaande vacatures die niet ingevuld geraken.
- Bedrijf heeft voornamelijk typisch mannelijke jobs die de instroom van vrouwen structureel (arbeidstijden en imago) belemmert.
- Hoge verloop te wijten aan het lage loon.
- Hoge verloop te wijten aan gevoel dat werknemers weinig binding met de onderneming hebben.
- Imago van de onderneming is niet aantrekkelijk voor nieuwe kandidaat-werknemers (bvb. postfaillissement periode).
- Spanning dat vrouwelijke werknemers bepaalde functies niet willen opnemen omdat deze een mannelijk imago hebben.
- Verwachte vraag naar kinderopvang.
- Behoefte aan kinderopvang is reëel.
- Gevoel van algemene ontevredenheid van de werknemers.
- Gevoel van lage betrokkenheid van werknemers bij de onderneming.
- Lanceren van een nieuwe wind in het sociaal overleg.
- Het structureel inbedden en verweven van de huidige losstaande

componenten van het gezinsvriendelijk personeelsbeleid.

- Opboksen tegen een overwegend behoudsgezinde, mannelijke directie met dito ideeën.
- Vraag naar deeltijds werken en mogelijkheden brede waaier gezinsondersteunende diensten.
- Bestaande uurrooster, dat de laatste decennia meermaals is aangepast op basis van de wensen van de werknemer, nog beter af te stemmen op een werk-privé-balans.
- Input voor CAO-onderhandelingen.
- Orde brengen in de chaos.
- Vraag naar bijbrengen specifieke competentie(s) die een meerwaarde kunnen geven aan werk en privé (bvb. ICT-alfabetisering).

3.2. Verloop van het C&F-proces

Steun verwerven van directie, ondernemingsraad en syndicale delegatie

- Gesprekspartner bij prospectie is de directie of de vestigingsmanager.
- Akkoord directie(comité) via personeelsmanager, als hij intern de C&F-promotor is.
- Akkoord leidend ambtenaar via emancipatie-ambtenaar, als hij intern de C&F-promotor is.
- Als de onderneming tot een groep behoort, ook het akkoord van

de algemene directie vragen.

- Als er geen OR of SA is: project voorleggen ter ondersteuning, beslissing en goedkeuring aan de directie.
- OR/SA kan vragende partij zijn.

Een C&F-projectgroep lanceren

Mogelijkheden qua tijdstip

- Na definitief engagement en voor FB-audit.
- Na definitief engagement (zonder FB-audit).
- Via ad hoc-overleg (geen structurele projectgroep geïnstalleerd).

Mogelijkheden qua samenstelling

- Personeelsverantwoordelijke en eerstelijnsleidinggevende(n).
- Personeelsverantwoordelijke en werknemersvertegenwoordigers uit OR.
- Personeelsverantwoordelijke, delegatie werknemersvertegenwoordigers uit OR en sleutelfiguren uit diverse afdelingen binnen de onderneming.
- Personeelsverantwoordelijke, delegatie werknemersvertegenwoordigers uit OR, aangevuld met vakbondssecretaris.
- Personeelsverantwoordelijke en sleutelfiguren uit diverse afdelingen binnen de onderneming/vestigingen.
- Personeelsverantwoordelijke en uitvoeringspartner.
- Directie en eerstelijns leidinggevend.
- Personeelsverantwoordelijke en assistent.

- Vestigingsverantwoordelijke en eerstelijns leidinggevend.
- Projectverantwoordelijken van de samenwerkende ondernemingen.
- Personeelsverantwoordelijke.
- Personeelsverantwoordelijke aangevuld met kaderfuncties.

Mogelijkheden qua functies van de projectgroep (combinaties mogelijk)

- Verantwoordelijk voor de inhoudelijke sturing.
- Instaan voor de praktische uitvoering van de (deel)acties.
- Procesbewaking.
- Tussenkost en communicatie op de werkvloer (brugfunctie).
- Brug naar samenwerkend instroombedrijf.
- Initiatiefnemer van het project!
- Een samenwerking met C&F niet als doel, maar als middel.

Eventuele bindende afspraken vooraf

- Concrete objectieven voor praktische uitvoering werden vastgelegd.
- Samenwerkingsovereenkomst tussen externe organisaties in het kader van uitvoering.
- Koppeling van de FB-audit met de opmaak van een actieplan op basis van resultaten (FBA is geen eindstation).
- Garantie om openstaande vacatures in te vullen in het kader van het C&F-project.
- Koppeling van opleiding aan het verwezenlijken van instroom.
- Garantie op anonimiteit bij de verwerking van de vragenlijsten van de FB-audit.

- Vanuit C&F wordt de zekerheid gegarandeerd op een vertrouwelijke behandeling van het auditrapport (enkel bestemd voor de betrokken partners).
- C&F: coördinatie tussen projectgroep en mogelijke externe experts.
- C&F: beschikbaar tijdens de ganse looptijd van het project.
- Inbreng van cofinanciering (minimum 33,33% van de totale projectkost).
- Garantie dat het FBA-team de gegevens vertrouwelijk behandelt in de benchmarking.
- Afspraak dat de coaching door het C&F-team kosteloos is.
- C&F als neutrale en paritair aangestuurde partner.
- Deelname aan ervaringsuitwisseling.

Afname van FB-Audit

Motivatie tot deelname

- Meting personeelstevredenheid.
- Nood aan behoeftedetectie en analyse combinatie arbeid en gezin in brede zin.
- Mogelijkheid om oorzaken van het hoge personeelsverloop te ontdekken en te beantwoorden.
- Neutrale meting door externe partner.
- Academisch/wetenschappelijk karakter van de FB-audit.
- Als stoffering van het toekomst beleid.
- Personeel dient zelf de haalbaarheid van hun wensen in te schatten.
- Anonieme karakter van de audit.

- FB-audit is geen eindpunt.
- Allesomvattende bevraging (combinatie arbeid en gezin).
- Differentiatiemogelijkheid naar diverse niveaus, afdelingen en functiegroepen.
- Dubbele invalshoek: bedrijfsniveau en werknemers.

Verloop (chronologie)

- Aankondiging FB-audit via personeelsvergadering, bedrijfskrant, prikboardactie, mailing, e-mail, ...
- Bepalen van de functiegroepen.
- Bepalen van de te bevragen deelnemers (steekproef, allen, bepaalde afdelingen, nominatief vermelden van sleutelfiguren op bedrijfsniveau).
- Bepalen van minimum gewenste responsgraad.
- Wijze van indiening (gesloten omslag, C&F-brievenbus, afgeven tijdens collectieve sessies, afgeven aan personeelsverantwoordelijke of eerstelijns leidinggevende, per post naar STC, per e-mail (enkel voor vragenlijsten op bedrijfsniveau en tweede golf FBA).
- Opmaak van het tijdspad (datum verzending, data collectieve sessie, indieningsdatum, datum voor herinneringsbrief in geval van ondermaatse responsgraad eerst golf, termijn van indiening tweede golf).
- Bepalen van de return (half uur betaalde werktijd, gadget) indien dit een optie is binnen de projectgroep.
- Organisatie van de collectieve sessies (assistentie bij invullen van

de vragenlijsten, uitleg geven bij vragen en de bedoeling van de FB-audit) door C&F: bepaling tijdstip, duur, locatie. Deze collectieve sessies werden aangepast aan de arbeidstijden van het bedrijf (bv. tijdens shiftwissels).

- Alle vragenlijsten werden met een begeleidend schrijven met meer informatie, - de data van de eventuele collectieve sessie(s), C&F-flyers, vermelding van de return (optie) en uiterste indieningsdatum - onder gesloten omslag bezorgd aan de werknemers. Deze werden verstuurd naar het thuisadres, werden verdeeld via de interne postbakjes of uitgedeeld door de eerstelijns leidinggevende of de personeelsverantwoordelijke. Eventueel werd dit pakket vergezeld van een motivatiebrief vanwege de directie.
- Pré-coderen van de vragenlijsten door het C&F-team, in latere fase ook het schrijven van de rapporten, nalezen van de eerste versie van de rapporten opgemaakt door het FBA-team, eerste analyse van de rapporten ter voorbereiding van bespreking met directie en projectgroep.
- Bekomen van eindversie.

Verwerking van de FB-audit en bespreking van het rapport

- Eindversie bespreken met directie.
- Eindversie, vergezeld van tabellenboeken voorleggen aan projectgroep.
- Stapsgewijze en gedetailleerde lezing van het project, ondersteund door de tabellen.
- In een aantal cases: verdere uitdieping van bepaalde items door kleine werkgroepjes.
- Toetsing van de inhoud aan de verwachtingen en de realiteit.
- Bespreking van de oplijsting van de vrije commentaren uit de ingevulde vragenlijsten.
- Bespreking van de opmerkingen op het instrument (taalgebruik, complexiteit, omslachtigheid, vrees voor niet garanderen van anonimiteit, overbodige vragen, modularisering niet mogelijk, privacy, terugkerende vragen, niet toegepast op de eigenheid van elke onderneming of instelling, problemen met het webbased invullen van de lijsten op bedrijfsniveau, te gering aantal respondenten op bedrijfsniveau om privacy te garanderen en conclusies te trekken, ...)

Keuze van prioriteiten

Hoe kiezen?

- Bij de eerste (en verdere) lezing werden de meest opvallende pijnpunten naar voor geschoven.
- De prioriteiten werden gehaald uit de vrije opmerkingen gezien de eindversie van het rapport – volgens de projectgroep – ver van de realiteit stond.
- Bij de eerste lezing werden de meest opvallende pijnpunten naar voor geschoven. Na een aantal weken bedenktijd werden deze terug besproken waarna een definitieve keuze gemaakt werd.
- Bij de eerste lezing werden de meeste opvallende pijnpunten naar voor geschoven. Na een aantal weken bedenktijd werden deze terug besproken waarna een definitieve keuze gemaakt werd. In een latere fase werden deze gekoppeld en aangepast aan het syndicale programma en de inhoud van het sociaal overleg.
- Bij de eerste lezing werden de meeste opvallende pijnpunten naar voor geschoven. De leden van de projectgroep gaven - na een aantal weken bedenktijd – hun “persoonlijke” TOP 3 à 5 door. Deze werden terug besproken waarna een definitieve keuze werd gemaakt.
- Eerst aanzet van keuze werd op vraag van de onderneming door het C&F-team voorgelegd aan de projectgroep gebaseerd op de opmerkingen uit de eerste lezing met de projectgroep.
- Er werden geen prioriteiten bepaald.

Wie kiest?

- Door de projectgroep.
- Indien er geen projectgroep was geïnstalleerd, werden de prioriteiten bepaald door het ad hoc overleg met de gesprekspartner.
- Steeds: check van de gestelde prioriteiten bij directie.

Welke domeinen?

- Arbeidstijden
- Kinderopvang
- Mobiliteit
- Gezinsondersteunende diensten
- Instroom
- Cultuur
- Planning
- Gender is meer dan een vrouwenzaak
- Interim en jobstudenten
- Ergonomie
- Veiligheid
- Communicatie
- Aard van leiding geven
- Werkbezoeken
- Productieproces, onderhoud van machinepark
- Stress
- Werkplaatsanalyse
- en combinatie van één van bovenstaande domeinen

Keuze van specifieke topprioriteiten

Verloop van de keuze

- Bespreking van de “persoonlijke” top 3 à 5 -> turven -> grootste gemene deler en argumentatie -> eliminatie.
- De uiteindelijk niet gekozen prioriteiten worden in de marge wel mee genomen in het adviesplan als aandachtspunten voor het toekomstig beleid.
- Directie of managementteam bepaalt de topprioriteiten op basis van de shortlist van de projectgroep of het adhoc overleg.
- De topprioriteiten worden verlaten gezien op going de aliniëring met de actiepunten uit het sociaal overleg als prioritair worden behandeld. De topprioriteiten hebben hier wel een functie van “losweker” gehad.
- De mogelijkheid bestaat om één van de gekozen topprioriteiten en cour de route te verlaten als blijkt dat deze in de uitvoeringsfase niet haalbaar of mogelijk is of minder prioritair blijkt te zijn doordat andere acties prioritair worden.

Mogelijke topprioriteiten (in willekeurige volgorde)

- Tijdskrediet
- Werken in kleinere teams
- Inspraak in beleid (ideeënbus)
- Ergonomie, werktuigen en gebruikte materialen
- Werkbezoeken/Bedrijfsbezoeken
- Mobiliteit
- Binding met de onderneming

- Genderneutrale instroom, opleiding naar tewerkstelling
- Communicatie (algemeen, genderneutraliteit)
- Motivatie
- Veiligheid en welzijn
- Werkomgeving
- Arbeidstijden (vrijdag, deeltijds werken, nieuw uurrooster, incl. werktijdregeling)
- Kinderopvang (tijdens schoolvakanties, algemeen, zieke kinderen)
- Jobrotatie (horizontaal)
- Gelijke kansen en genderneutraal HRM (in globo)
- Stress
- Werktempo
- Lichamelijke belasting
- Hoofdpauzes
- Overuren
- PC-initiatie (winwin werk en privé)
- Oproepsystemen
- Broodautomaat
- Ouderschapsverlof (veralgemening)
- Loketfaciliteiten (Post)
- Flexibiliteit
- Loon
- Opleiding direct leidinggevenden (train-the-trainer)
- Strijkdienst
- Cafetariaplan

Het actieplan opstellen

De prioriteiten in een actieplan gieten

- In samenspraak met projectgroep of tijdens het ad hoc overleg met de bedrijfs-gesprekspartner.
- Simultane toetsing bij directie of managementteam.
- Simultane toetsing aan syndicale delegatie.
- Per topprioriteit: bepalen van de uitvoeringsstappen, de timing, het verwachte resultaat, het nodige budget, de herkomst van het budget, de personeelsinzet, de (externe) uitvoerder en de interne verantwoordelijke, wijze van terugkoppeling van de resultaten, wijze van (tussentijdse) evaluatie en bijsturing, ...
- Beslissers over het actieplan
- De voorbereiding gebeurt met de projectgroep of tijdens het ad hoc overleg met de gesprekspartner.
- De uiteindelijke beslissing valt bij het managementteam of bij de directie.
- Het actieplan/adviesplan wordt voorgelegd ter informatie aan OR/SA. In bepaalde gevallen wenste de directie ook een goedkeuring en/of een engagement van de OR/SA.

Uitwerking en uitvoering van de acties

- Door inschakeling van externe experts/uitvoerders.
- Door de projectgroep die autonoom zal verder werken als interne werkgroep.
- Door de interne verantwoordelijke (eerstelijns verantwoordelijken, personeelsdienst, ...).
- Bepaalde acties worden verder gezet en uitgevoerd door deelwerkgroepen, mits regelmatige terugkoppeling aan de volledige projectgroep.
- Door de directie.

Inpassen van vroegere, gezinsvriendelijke stappen in het actie- en adviesplan

- Een collectieve sluiting op 1 september. Aansluitend tracht men de collectieve verlofdagen te leggen op schoolvrije dagen. Deze eerste aanzet naar een genderneutraal HRM en een mensvriendelijk beleid was reeds gezet. Door C&F werd dit structureel ingebed en vormde het de basis van een horizontale benadering van het thema.
- Een brede interpretatie en toepassing van het tijdskrediet. (1) C&F presenteerde simulaties op basis van het gemiddeld uurloon zodat de werknemers het effect van tijdskrediet op hun inkomen kunnen inschatten. (2) De resultaten en toepassingen van de brede interpretatie vormde de basis van de actiepunten naar deeltijds werken (voor leidinggevenden), uitbreiding ouderschapsverlof voedde de inhoudelijke discussie rond leiding geven. (3) C&F fungeerde ondermeer als toetsing van de reeds geleverde prestaties.

- Een bevraging behoefte kinderopvang. De behoefte naar een bevraging in verband met kinderopvang was reeds geformuleerd in de OR. De resultaten van de bevraging kunnen een input zijn bij de toekomstige structurele installatie naar een tweeploegenstelsel.
- Een reeds bestaande werkgroep gelijke kansen. Als zij al een genderanalyse uitvoerde op basis van personeelsenquête (gender in communicatie en vergadercultuur en –structuur) kan het C&F-actieplan ze als basis gebruiken om een genderactieplan uit te werken en concrete voorstellen te doen naar de Raad van Bestuur.
- Een mensvriendelijk personeelsbeleid. C&F fungeerde ondermeer als toetsing van de reeds geleverde prestaties inzake een mensvriendelijk personeelsbeleid.
- Inspanning naar formuleren van een afdelingsgebonden mission statement. C&F nam de uitwerking van de realisatie en het in praktijk brengen van het afdelingsgebonden mission statement op zich.
- Vrijwillige opleidingen in omgaan met stress. Door C&F en de bevindingen uit de FB-audit werd aan ALLE werknemers deze opleiding aangeboden ingepast onder de brede noemer van mensvriendelijk beleid.
- Er was een behoefte aan PC-initiatie. In het kader van een lerende organisatie kregen de werknemers de mogelijkheid om aansluitend aan de werktijd een PC-initiatie te volgen. Een winwin voor werk en privé.

Sleutelmomenten (positieve en negatieve), hun oorzaken en hun integratie

Het samenstellen van de projectgroep (+).

- Het unaniem beslissen tot het introduceren van de FB-audit (+).
- Het definiëren van (top)prioriteiten en de bijhorende groepsbespreking vanuit individuele argumentaties is een sleutelmoment gezien hier de strategische keuzes gemaakt worden en de basis voor het actieplan wordt gelegd (+).
- De bespreking van het rapport van de FB-audit (+).
- Als bij de bespreking van een intern onderzoek in het kader van C&F blijkt dat de oorspronkelijke analyse een weerslag vindt in de resultaten (+).
- Als bij de bespreking van het rapport van de FB-audit blijkt dat de oorspronkelijke analyse geen weerslag vindt in de resultaten (-). Dit neemt niet weg dat de aandachtspunten die geformuleerd werden – vaak in flankerende topics – maar te ver af staan van de introductie van een gezinsvriendelijk beleid, wel werden vertaald in een actieplan (+).
- De magere respons en desinteresse van de werknemers (-). Dit geeft wel input aan de directie om op een andere manier te werk te gaan. Wat op langere termijn dus wel ressorteert in concrete actiepunten (+).
- Bij een instroomproject voor vrouwelijke kandidaten naar een gemengde opleiding en een typisch mannenberoep komen sleutelmomenten die de oorspronkelijke visie en planning tot aanpassing dwingen on going aan de orde (-). Dit verwacht een

creatief omspringen met de oorspronkelijke ideeën vanwege de directie zodat het initiële opzet kan gehaald worden (+).

- Heel vaak is gebleken dat de opmerkingen die geformuleerd konden worden in de “vrije ruimte” van de audit de neus op de feiten drukte en de noodzakelijkheid van actie ondersteunde (+).
- Het moment van concretisering en uitvoering van het actieplan is in bijna alle cases als een sleutelmoment ervaren (+).
- Bij een sleutelmoment wordt de interne communicatie naar de werkvloer opgedreven (+). Hier moet men attent zijn dat deze communicatie enkel het middel (+) is en niet het doel (-) waarbij het sleutelmoment gemarginaliseerd wordt.
- Goedkeuring van het actieplan door de directie zodat het plan “met de goedkeuring van” verder kan geconcretiseerd worden (+).
- Een directie die bepaalde acties als niet uitvoerbaar verklaart op korte termijn (-).
- Externe communicatie geeft een input naar het structureel inbedden en vervolgen van de actie. Tevens bakent een externe communicatie meer dan een interne een bepaalde uitvoering van een actie af (+).
- Vele ondernemingen hebben de ervaringsuitwisseling ervaren als een sleutelmoment (+).
- Een sleutelmoment is ook het gegeven dat alles vanuit een ideaaltypische visie is opgesteld maar dat er geen respons komt doordat deze niet realistisch blijkt te zijn (-).
- Het verwachte positieve sleutelmoment valt in duigen als er vooraf

onvoldoende en onduidelijk gecommuniceerd wordt (-).

- Het moment dat één van de partijen van het intern sociaal overleg éézijdig de overhand neemt in het proces zonder voorafgaandelijk input gegeven te hebben aan dit proces (-).
- Als bij de bespreking van de prioriteiten één van de partijen een veto stelt door bepaalde punten uit te vergroten en buiten proportie te brengen. C&F wordt dan aangewend als knelpunt maar in wezen wordt het gebruikt/misbruikt voor andere zaken door bepaalde items te desinterpreteren (-).
- Als één van de partijen de projectgroep tijdelijk verlaat (-).
- Als er simultaan overleg kan geïnitieerd worden tussen de uitstappers uit de projectgroep en de projectgroep zelf na een periode van inhoudelijke en procesonigheid (+).
- Een tijdelijk afgeslankte projectgroep die beslist geen definitieve beslissingen te nemen tot de projectgroep terug volledig is (+).
- De constante - en simultaan aan de werking van de projectgroep - terugkoppeling van de stand van zaken naar de directie (+).
- Als men voor de uitvoering van bepaalde acties afhankelijk is van een externe derde die niet onmiddellijk voorhanden is gezien de aard van het thema (-).
- Als men focust op hetgeen wat goed loopt in plaats van enkel en alleen de klemtoon te leggen op wat fout loopt (+). Dit schept een positief klimaat waar de werkpunten kunnen opgeënt worden.
- Het besef bij de leden van de projectgroep dat het te voeren personeelsbeleid geen evidentie is en dat verandering tijd vraagt (+).

- Het besef dat alles in een onderneming of een instelling positief afhankelijk is van elkaar en dat een wijziging in het ene, consequenties heeft op een ander niveau (+).
- Wederzijdse open communicatie tussen de leden van de projectgroep over bepaalde strategische punten die de keuzes van de projectgroep niet in het ijlde laten verlopen (+).
- Betrokkenheid van zusterorganisaties in het proces (+).
- Het moment dat de gekozen prioriteiten onder impuls van externen van tafel worden geveegd en vervangen door andere, die zeker ook hun basis hebben maar niet direct binnen het bestek van C&F hun oorsprong vinden (-). Hierdoor is vernieuwing jammerlijk uitgesloten.
- Verborgene agenda's komen impliciet maar bij mondjesmaat aan de oppervlakte (-).
- Werken aan een gezinsvriendelijk HRM en een combinatiebeleid arbeid en gezin verwacht een vrij individuele analyse en benadering (+). Gelijke kansen geven noodzaakt daarom soms tijdelijk een ongelijke behandeling (-). Dit wil zeggen dat bepaalde acties niet direct voor iedereen van toepassing zijn, wat weerstanden opwekt (-).
- De utopie dat werken aan een gezinsvriendelijk HRM en een combinatiebeleid arbeid en gezin op korte termijn realiseerbaar zou zijn (-).
- Het gegeven dat de directie (aangenaam) verrast wordt door de resultaten van FB-audit of andere bevragingen (+) doordat ze bepaalde problematieken danig onderschat hebben (-).

Struikelblokken of valkuilen en hoe ermee omgaan

Zie ook SWOT-analyse

- Het gebrek aan betrokkenheid van de werknemers die te laat in rekening is genomen.
- De achterliggende visie die ten grondslag ligt aan de motivatie van de directie om deel te nemen en die soms pas in een latere fase in het proces naar boven komt.
- Als de projectgroep tijdelijk pauzeert omwille van externe omstandigheden (zwangerschapsverlof, reorganisatie, ...), dient men alert te zijn om het proces actief te houden of te reactiveren.
- De wisselende medewerking vanuit de directie, vaak omdat de gevolgen van het proces initieel onderschat werden.
- Het onderschatten van de gevolgen van het C&F-proces.
- De interne uitvoerder van het proces is een andere medewerker dan de "interne architect" waardoor het ganse proces niet altijd in rekening kan genomen worden.
- Als bij een instroomproject blijkt dat de opzet te idealistisch is en een toeleidingsprobleem veroorzaakt.
- Als uit de bevraging blijkt dat de problemen zich situeren op flankerende topics zodat men alert moet zijn dat de verantwoordelijke personen in de organisatie actief betrokken worden bij het proces en zich kunnen inpassen in de methodologie.
- Wisselingen in directie en overdracht van informatie, bevoegdheden en aandachtspunten.

- De vertekende mondelinge communicatie vanuit de projectgroep naar de werkvloer.
 - De traagheid eigen aan de methodologie van het proces en het minder nemen van initiatief door de projectgroep.
 - Zelf geen verantwoordelijkheid nemen of de verantwoordelijkheid steeds bij anderen leggen.
 - Werken met verborgen agenda's. C&F als middel en niet als doel.
 - Het ontbreken van een traditie en cultuur van open en inhoudelijk transparante communicatie.
 - Een patroon van een starre onderhandelingscultuur dat gestoeld is op een jarenlange – vastgeroeste – traditie die het bespreken van vernieuwende thema's onmogelijk maakt.
 - Direct leidinggevenden die op bepaalde momenten kop van jut zijn en waar C&F een negatief proces voor hen persoonlijk is, lopen het risico dat ze afhaken.
 - Het opeenstapelen van valkuilen en struikelblokken in die ondernemingen waar er op de bedrijfscultuur al jarenlang ruis zit zodat elke vernieuwing voor nieuwe problemen zorgt.
 - C&F wordt gepercipieerd als een zaak van de directie.
 - Als vakbonden niet actief willen meewerken omdat bepaalde ideeën in het verleden reeds door hen werden aangekaart zonder gehoor.
 - Uitstappers uit de projectgroep weigeren hun uitstap te argumenteren.
 - Bepaalde vakbondscentrales die de positie van C&F als facilitator niet aanvaarden in hun bedrijven.
 - De neutrale positie van STC werd vaak door bepaalde fracties bewust mis geïnterpreteerd om eigen slag thuis te halen.
 - Het gegeven dat je met een genderproject in een conservatief denkend “mannenbastion” terechtkomt.
 - Elke actie die genomen wordt, moet reeds bij het begin van toepassing zijn op alle werknemers in de ganse organisatie.
 - Gezinsvriendelijk personeelsbeleid vanuit een betuttelende houding ten aanzien van de werknemers zodat initiatiefrecht en verantwoordelijkheid in de kiem gesmoord wordt.
 - Financiële, procesmatige of organisatorische gevolgen van de voorstellen in het actieplan.
 - Complexiteit van bepaalde ingrepen op de rest van de organisaties.
 - De projectgroep die enkel samengesteld is door vakbondsafgevaardigden.
 - Syndicale delegatie met beperkte ervaring in syndicaal werk omwille van recente opstart.
 - Projectgroep die afhankelijk is van de goodwill en tijdsinvestering van een beperkt aantal sleutelfiguren.
 - Prioriteiten die verlaten worden en vervangen door syndicale actiepunten die reeds in het verleden werden aangekaart maar niet direct hun oorsprong vinden in het initiëren van een gezinsvriendelijk HRM en een combinatiemodel arbeid en gezin.
 - Moeilijkheden voor zowel internen als externen om inzicht te verwerven in een gevestigde chaos.
- Plotse wendingen in strategische keuzes op bedrijfsniveau.

Faciliterende factoren voor het C&F-proces

Zie ook SWOT-analyse

- Motivatie en inzet van de projectgroep, hierbij ondersteund door de directie.
- Het engagement van de directie, de top spreekt zich uit.
- Het aanduiden van een interne trekker, die intern ook als trekker wordt gevaloriseerd.
- De onderneming, de directie en het intern sociaal overleg staan open voor vernieuwing.
- Het gegeven dat de onderneming het belang van het thema inziet.
- Het besef dat een gezinsvriendelijke onderneming het verschil maakt.
- Medewerking en gevoel van betrokkenheid van de werknemers bij het proces.
- Een lange termijn visie op personeelsbeleid wordt gestimuleerd.
- De directie die zich openlijk uitspreekt.
- Een goede, feilloos aansluitende en evenwichtige balans tussen bevraging, analyse, strategische keuzes en acties op korte, middellange en lange termijn.
- Bevestiging van reeds lang bestaande vermoedens maakt dat men overtuigender de actiepunten uitvoert.
- Omdat de prioriteiten zelf gekozen kunnen worden, is de kans groter dat men er zich intensiever voor inzet.
- Door het verzekeren van de betrokkenheid van alle niveaus is de kans gegarandeerd dat het actieplan in zijn resultante ook voor elke

groep iets biedt.

- Het gegeven dat STC een neutrale partner is, die paritair wordt aangestuurd.
- Het C&F-netwerk verzekerde een vlotte uitvoering van bepaalde acties.
- Het feit dat C&F een “traag” proces is waardoor zeer gefundeerd naar de kern van de zaak kan gewerkt worden, maakt het geheel - contradictorisch genoeg - in zijn resultante vlot omdat alle schakels als volwaardige onderdelen in elkaar kunnen gepast worden.
- De projectgroep die naast de representatieve werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers ook samengesteld is met andere werknemers.
- Door te starten met de audit breng je een proces op gang dat stapsgewijs kan aangepakt worden.
- Gaandeweg geraakten meer en meer werknemers overtuigd van de methodiek en van het belang om bij het begin van de 21ste eeuw te werken aan een gezinsvriendelijk beleid en een combinatiemodel arbeid en gezin.
- De beperkte financiële injectie van C&F gaf de mogelijkheid om bepaalde speldenprikken in een experimenteel kader uit te testen die bij een positief resultaat structureel ingebed kunnen worden.
- De permanente procesbegeleiding in al zijn geledingen vanuit C&F.
- De flexibele houding van de C&F-begeleiding.
- Het maatwerk dat geboden wordt en het gegeven dat er geen blauwdruk of standaardprocedure dient gevolgd te worden.

- Het stapsgewijze als leidraad binnen maatwerk.
- De ondersteuning door de vrouwencel (d.i. projectstuurgroep op niveau STC) wat het draagvlak op mesoniveau vergroot en de thematiek bedrijfsoverschrijdend aanpakt.
- C&F kan beroep doen op een netwerk van betaalde experts die het proces binnen de onderneming versterkt.
- Ervaringsuitwisseling als katalysator.
- Nulmeting door de FB-audit als degelijke en vlotte analyse.
- De overtuiging en doorzetting van het C&F-team hierbij ondersteund door de vrouwencel.
- Kennis en ervaring van het C&F-team met projectontwikkeling in ondernemingen vertrekkend vanuit de bedrijfsrealiteit.

Aandachtspunten voor de communicatie

- Directie en projectgroep moeten de componenten van de methodiek en proces in al haar facetten kennen.
- De werkvloer dient te weten dat het project zal starten.
- Elke boodschap dient duidelijk, helder en om een beperkt thema te gaan zonder evenwel verwachtingen te creëren.
- In eerste instantie kunnen de reguliere communicatiekanalen van de onderneming gehanteerd worden. Toch is het aangewezen om op speerpuntmomenten gebruik te maken van nieuwe kanalen.
- Als er gecommuniceerd wordt, moet het een relevante boodschap bevatten.
- Ook het tijdstip is van belang. Vermijd om te vroeg van stapel te


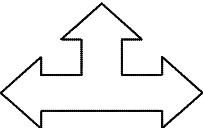
lopen.

- Het versterkt de communicatie als de leden van de projectgroep de boodschap overbrengen op bijvoorbeeld een personeelsvergadering.
- De communicatie dient open en eerlijk, zonder verborgen agenda te gebeuren.
- Waak ook over de opvolging van de communicatie. Iets gaat snel een eigen leven leiden.
- Er dient rekening te worden gehouden met de gevoeligheid van de thematiek omdat het zeer snel geïndividualiseerd wordt. De emotionele betrokkenheid is groot.
- Gebruik een aantrekkelijke en opvallende manier van communiceren. Een werknemer heeft sowieso al veel informatie te verwerken.
- Elke werknemer moet de boodschap begrijpen.
- Gevaar voor vertekende en voor interpretatie vatbaar zijnde communicatie. Tracht het referentiekader van de ontvanger met betrekking tot het thema in te schatten.
- Ook in communicatie geldt maatwerk welke afhankelijk is van de bedrijfscultuur.

3.3 Evaluatie, afsluiting & structurele inbedding (diverse scenario's)

- In cases met een beperkte projectopzet zijn na uitvoering de overige aandachtspunten verder gezet door de onderneming zelf zodat het C&F-proces kan afgesloten worden en de structurele inbedding verzekerd is.
 - Bij een instroomproject is de aanwerving van de cursisten de afsluiting van het project. De elementen uit de evaluatie vormen de basis voor een verderzetting van het project in “eigen beheer”.
 - De methodiek gehanteerd binnen de acties die uitgevoerd zijn onder C&F is een aanzet om als onderneming de overige aandachtspunten die op langere termijn zijn gepland uit te voeren. Tevens is de trend gezet van een proces dat ook voor andere topics kan worden gehanteerd.
 - Aanvullend merken we dat bepaalde – eerder kleine – ondernemingen ervaren hebben dat het inhuren van een externe consultant een enorme meerwaarde kan betekenen bij het vorm geven aan een gezinsvriendelijk personeelsbeleid en bij vernieuwingsstrategieën in het HRM.
 - Door het trage maar diepgaande proces hebben de ondernemingen automatisch de zaken waaraan tijdens C&F gewerkt is, geïncorporeerd in hun bedrijfsbeleid. Er is een dynamiek op gang gebracht die niet teruggeschroefd kan worden, als C&F ... de deur sluit.
- Waar er een onvolledig proces heeft plaatsgevonden, is geen structurele evaluatie kunnen plaatsvinden. Wij hopen dat toch een aantal zaken zullen blijven hangen die expliciet of impliciet een effect hebben in het toekomstig bedrijfsbeleid op het vlak van combinatie arbeid en gezin.

>> **SCHEMA van de C&F-stappen**

| | | ➤ | | |
|--|---|---|---|---|
| INNOVATIE COACHING & MAATWERK GEGARANDEERD DOOR C&F EN NETWORK |  gegarandeerd door het C&F team | >> VOORAF | >> PROCES | >> AFSLUITING |
| | |  | <ul style="list-style-type: none"> • Prospectie • Motivatie deelname • Voordelen voor onderneming • Voorwaarden door onderneming gesteld • Aandachtspunten | <ul style="list-style-type: none"> • Steun directie, OR en/of SA • Projectgroep: tijdstip, samenstelling en mate van samenwerking • Bindende afspraken vooraf? • FB-audit: motivatie en verloop • Verwerking audit en bespreking rapport • Bepaling van prioriteiten: wie en welke? • Topprioriteiten: verloop van de keuze • Van prioriteit naar actieplan • Implementatie acties • Hoe inspanningen uit het verleden inpassen • Sleutelmomenten: basis en hoe integreren? • Struikelblokken en valkuilen? • Vlotheid van het proces? • Communicatie |

4. DE C&F-METHODIEK DOORGELICHT

De sterkte-zwakte-analyse van het C&F-proces op basis van de bedrijfsinterne ervaringen ermee tijdens het experiment spitst zich toe op het integratieproces van een combinatiebeleid arbeid en gezin in het HRM van een onderneming of instelling én van de gehanteerde methodiek. Bedoeling is een grootste gemene deler uit de ervaring te distilleren.

A. Sterkten & Aanraders

1. De methodiek van projectontwikkeling in een innovatieve en experimentele laboruimte zorgt ervoor dat het thema in de diepte wordt benaderd.
2. Ook de neutraliteit van de promotor met een externe visie op de bedrijfsproblematiek en zonder bedrijfsblindheid kan het thema tot in het hart van de onderneming ondersteunen.
3. Het opzetten van een representatief samengestelde projectgroep op bedrijfsniveau biedt een enorme meerwaarde om het FlexibiliTijd-idee op een constructieve manier ingang te doen vinden. Externe coaching volstaat dus niet om te slagen, er moet ook in de onderneming voldoende draagvlak aanwezig zijn. Daar waakt men best tijdens de hele introductie nauwlettend over.

4. De Family & Business Audit vormt een ideale nulmeting als vertrekpunt. Ook is het een instrument om de combinatie werk en gezin als voornaam aandachtspunt geleidelijk algemeen aanvaard te krijgen. Door intern met de audit bezig te zijn, kan het noodzakelijke interne draagvlak druppelsgewijs gevormd worden. Deze audit is verkrijgbaar ... De Quickscan-versie is gratis beschikbaar op de website ...

5. De introductie van een innoverend concept wordt best ondersteund door beste praktijken, dus door bedrijfsvoorbeelden die op een van de facetten van het combinatiebeleid arbeid en gezin hun strepen hebben verdiend. Gaandeweg groeit een netwerk van ondernemingen met goede praktijken en experimenten, wat kan leiden tot een platform voor ervaringsuitwisseling, dat het proces op bedrijfsniveau mee kan bevorderen.

6. De instap in het C&F-proces is best gebaseerd op vrijwilligheid, wat automatisch een sterker engagement genereert.

7. Bij het operationeel maken werd geopteerd voor een stapsgewijze en gestructureerd analyserende aanpak, met oog voor de bedrijfscultuur en aandacht voor de randvoorwaarden. De benadering was bottom-up. Zo kon men tijdens de looptijd van het project expertise inzake combinatiebeleid en flexibiliTijd opbouwen en verspreiden.

8. Gaandeweg tekenen er zich binnen een bedrijf bij dit proces een aantal verschuivingen af in het denken over gender, hoewel die daarom niet expliciet aan het oppervlak komen. Zo groeit er een algemene consensus dat de balans werk-privé meer is dan een vrouwenzaak en

dat gender meer is dan louter een emancipatorische en/of feministische aangelegenheid. Tevens zien we een verschuiving van een gezinsvriendelijk beleid naar een mensvriendelijk beleid, waarmee de eerste stappen naar een mentaliteitswijziging positief aan de oppervlakte komen. Dit kan ook een goede basis zijn voor een stapsgewijs introduceren van een lange-termijn-denken en een strategisch denken over gender, een combinatiebeleid en flexibiliteit vanuit werknemersstandpunt op bedrijfsniveau.

9. Werken rond de balans werk-privé op het niveau van de onderneming blijkt ook haalbaar te zijn in laagconjunctuur.

10. Het komt de methodiek ten goede als zij kadert in een diversiteitsconcept in ruime betekenis.

11. Deze tool gaat eenvoudigweg over nieuwe combinaties van bestaande dingen, maar geformuleerd binnen het kader van dit project.

B. Zwakten

1. Een paar structurele factoren remden het C&F-proces in de experimentfase af: de beperkte duurtijd en het niet onmiddellijk beschikbaar zijn van alle noodzakelijke informatie voor het thema (ad hoc kennis van zaken). Het is echter eigen aan een experiment dat weinig voorinformatie voorhanden is.

2. In een onderneming kan de coaching van een complex en gevoelig thema het proces stremmen.

3. Bedrijfsintern kunnen remmingen opduiken wanneer het project niet

impliciet als pion tussen werkgever en werknemer werd ingezet. Dat geldt vooral wanneer de samenwerking en de steun van de interne projectgroep fragiel verloopt.

4. Ook creëert het C&F-proces soms onrealistische verwachtingen bij werknemer zowel als bij werkgever. Bij ondernemingen die de FB-audit als nulmeting hanteren, worden de resultaten niet zelden situationeel geïnterpreteerd en/of misbruikt.

5. Eén van de grootste zwakten is dat het adviesplan in concurrentie met het sociaal overleg kan komen te staan. Soms willen velen het project/concept – om welke reden dan ook - claimen.

6. Meer inhoudelijk kan het opboksen zijn tegen stereotiepe denkpatronen.

7. De traagheid van het proces kan de aandacht doen verzwakken. Bij het streven naar diepgang in het proces is het echter ook oppassen dat men mensen niet bruuskeert.

8. De regelmatige communicatie van de vooruitgang van het proces, wat in wezen een sterkte is, kan in een mum van tijd omslaan in een zwakte. Een subtiële woordkeuze en timing is dan ook een blijvend aandachtspunt.

9. Soms stellen ondernemingen zich al te veeleisend op voor het proces.

10. Het hele proces blijft afhankelijk van de (blijvende) goodwill van de onderneming.

11. Hogere functies worden haast automatisch uitgesloten van deelneming aan het proces.

C. Kansen

1. De grootste kans voor het C&F-proces zit hem op bedrijfsniveau in de diepgang tijdens het implementatieproces. Zo zorgt het proces voor duurzame verandering, met een mentaliteitswijziging tot gevolg. Deze wijziging is trouwens beter herkenbaar, als er vertrokken wordt vanuit de directe en indirecte effecten die het proces kan genereren.
2. De overdrachtsfactoren moeten van meet af aan in het proces zitten. Dan groeit de kans dat men na afloop ervan op de ingeslagen weg in het bedrijf verdergaat. Dan wordt het thema ‘combinatie arbeid en gezin’ als volwaardig HRM-component gepercipieerd.
3. Tevens kan een kadering van gender in het globale management van diversiteit resulteren in een genderbewust personeelsbeleid als een wezenlijk en structureel onderdeel van het HRM.
4. Hoger vermelde effecten zullen nog duurzamer zijn als HRM geen nevenfunctie vervult, maar horizontaal door het hele bedrijf heen loopt. Er kan echter pas een algemene inzet van een genderbewust personeelsbeleid komen als de lijn wordt doorgetrokken naar alle functies en niveaus binnen de onderneming. Nu worden leidinggevendenden nog te vaak automatisch onttrokken aan het debat.
5. Meer inhoudelijk kan C&F helpen om voortaan te durven gediversifieerd denken. Je benadert de werknemer als een individu binnen een algemeen geldend kader. Zo kan men concreet komen tot een flexibele loopbaanplanning voor elke werknemer. Een echt genderbewust

personeelsbeleid met een balans werk-leven krijg je echter pas als het als een voordeel voor alle partijen wordt ervaren binnen een open sociaal overleg, zodat niet bij elke stap van wie dan ook wordt gezocht of er iets achter schuil gaat.

6. Instrumenteel gezien kan dit leiden tot de ontwikkeling van een toetsingsinstrument balans werk/privé voor de onderneming én de vakbonden. Om zicht te krijgen op evoluties en meer evaluatief te werk te kunnen gaan, kan men aantal indicatoren in de sociale balans opnemen.

7. Er ontstaat een permanent ervaringsuitwisselingsplatform voor ondernemingen die intensief bezig zijn met balans werk-privé, wat de verankering een duwtje in de goede richting kan geven.

D. Bedreigingen

1. Aan het einde van zo'n experiment valt de “noodhulpfunctie” ervan weg en tegelijk de aandacht (binnen de onderneming) voor het thema en het proces. Er dreigt een verlies aan (zowel bedrijfsinterne als bedrijfsexterne) expertise, als er geen continuïteit gegarandeerd is.

2. Niet iedereen in een onderneming is meteen klaar voor het debat over de combinatie arbeid en gezin. We stellen vast dat het ‘collectief geheugen’ in het sociaal overleg, bedrijfsintern en op een hoger niveau, is begin 21ste eeuw nog niet altijd rijp voor creatief denken over een flexibel, divers en gebalanceerd personeelsbeleid. Onder het mom van het beschermen van de werknemer worden valabele en voor de

werknemers positieve voorstellen debatloos gecounterd. Niet zelden wordt men geconfronteerd met starre houdingen die weinig steek houden. Er klinken dan kreten als “C&F begrijpt niets van het sociaal overleg”, wat het experiment niet zelden fruikt. Men kan nochtans een evenwicht vinden tussen het adviesplan C&F en het regulier sociaal overleg, dit in een perfecte synergie. Zou het traditionele rollenpatroon hier nog spelen, dat zowel op de werkvloeren als in de vakbondsvertegenwoordigingen geregeld nog aanwezig is?

3. De heersende idee dat het bedrijf best geen divers en gebalanceerd personeelsbeleid invoert omwille van financiële kost, kan het project parten spelen. Koken kost altijd geld. Maar het zullen die ondernemingen zijn, die zich op dit vlak profileren en nu investeren in het menselijk kapitaal, die in de toekomst een meerwaarde zullen kunnen bieden aan de zittende werknemers en toekomstige kandidaten. Op voorwaarde natuurlijk dat het gehele gender- en diversiteitsdebat niet als een nieuwe feministische of ultraprogressieve golf wordt ervaren.

4. Een enorme structurele bedreiging vormt het vermoeden dat het opgebouwde netwerk verloren gaat, zodra er geen platform en instrument meer wordt aangeboden.

STERKTEN

- Benadering van het thema in de diepte.
- Neutraliteit van de promotor: externe visie op interne problematiek.
- Geen “bedrijfsblindheid”.
- Interne projectgroep op bedrijfsniveau.
- Nulmeting via FBA als vertrekpunt.
- Ondersteuning door beste praktijken.
- Diversiteit van de deelnemende ondernemingen.
- Geen blauwdruk, wel een menu en maatwerk.
- Externe consultancy-mogelijkheden.
- Netwerk van bedrijven en ervaringsuitwisselingsplatform.
- Financiële ondersteuning, stimulans.
- Opbouw en verspreiding van genderexpertise.
- Stapsgewijze aanpak = gestructureerd.
- Oog voor bedrijfscultuur.
- Gendernetwerk (aanbod).
- Vrijwillig karakter = sterk engagement.
- Aandacht voor de randvoorwaarden.
- Horizontale systeembenadering en flankerende topics.
- Bottom-up approach.
- Balans werk-privé is meer dan een vrouwenzaak.
- Kadering gender binnen diversiteit.
- Verschuiving gezinsvriendelijk beleid naar mensvriendelijk beleid.
- Gender meer dan louter een emancipatorische en/of feministische aangelegenheid.
- Mentaliteitswijziging.
- Engagement bedrijf op basis van externe vraag.
- Ook werkbaar in laagconjunctuur.
- Nieuwe combinaties van bestaande dingen.
- Lange-termijn-denken en strategisch denken wordt stapsgewijs geïntroduceerd.

ZWAKTEN

- Beperkt in duurtijd.
- Niet alle noodzakelijke informatie onmiddellijk beschikbaar (ad hoc kennis van zaken).
- Begeleiding van een complex thema.
- C&F-project soms als pion tussen werkgever en werknemer.
- Resultaten FBA worden soms situationeel geïnterpreteerd/ misbruikt.
- C&F creëert soms niet realistische verwachtingen.
- Veeleisendheid van sommige ondernemingen.
- Afhankelijk van de (blijvende) goodwill van de ondernemingen.
- Adviesplan in concurrentie met sociaal overleg.
- Samenwerking en steun van de interne projectgroep soms fragiel.
- Opboksen tegen stereotiepen.
- Experiment impliceert weinig voorinformatie.
- Traag proces kan aandacht doen verzwakken.
- Bij diepgang: opletten voor niet-bruskeren.
- Velen lijken het C&F-project/concept te willen claimen.
- Communicatie van de vooruitgang.
- Subtiele woordkeuze.
- Hogere functies worden te automatisch uitgesloten.

KANSEN

- Diepgang garandeert duurzame verandering.
 - Het experimentele voorbij.
 - Mentaliteitswijziging.
 - Directe en indirecte effecten.
 - Verder gaan op de ingeslagen weg na het project.
 - Het thema ‘ combinatie arbeid en gezin” als volwaardig HRM-component.
 - Gender binnen diversiteit.
 - Opgebouwde expertise als vertrekbasis van beleid, vervolg, inbedding op microniveau.
 - Genderbewust en evenwichtig personeelsbeleid als wezenlijk onderdeel van HRM en diversiteitsdenken.
 - HRM geen nevenfunctie maar horizontale functie.
 - Durven gediversifieerd denken. De werknemer als individu.
 - Loopbaanplanning is flexibel en mogelijk.
 - Voordelen voor alle partijen.
 - Ontwikkeling van een toetsingsinstrument. Onderdeel van de sociale balans.
- Voor alle functies in de onderneming.
- Ontstaan van een permanent ervaringsuitwisselingsplatform.

BEDREIGINGEN

- Niet iedereen is er klaar voor.
- Als de “noodhulpfunctie” wegvalt, vervalt de aandacht (ook binnen de onderneming).
- Traditioneel rollenpatroon.
- Verlies van expertise indien geen continuïteit na overdracht.
- Aanwezige netwerk gaat verloren indien er geen platform meer wordt aangeboden.
- Slappe koord tussen het C&F-adviesplan en het regulier sociaal overleg.
- Invoering van een genderbewust, divers en evenwichtig personeelsbeleid wordt vermeden omwille van financiële kost.
- Gender & diversiteit gezien als een nieuwe feministische en ultraprogressieve golf.

4.1 Bijlagen:

Blanco bedrijfsfiche

| | |
|------------------------------------|--|
| C&F-METHODIEK EN PROCES | |
| <naam bedrijf> | |
| gemeente | |

| LOOPTIJD | |
|------------|--|
| Begindatum | |
| Einddatum | |

| PROJECTAANPAK EN -VERLOOP | |
|---------------------------|--|
| FBA en adviesplan | |
| Enkel FBA | |
| Enkel adviesplan | |
| Instroomproject | |
| Specifiek thema: | |

1.STRUCTUUR

1.1/ Is het C&F-project vooraf besproken op de OR (indien geen OR met de nodige spilfiguren)?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

1.2/ Is er een projectgroep opgericht en uit welke leden bestaat deze projectgroep?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

1.3/ Is er intern overleg met de vakbond(en) over het verloop van het project?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

1.4/ Is er overleg met de vakbondscentrale?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

2.WERKNEMERSMOBILITEIT (voor en na)

2.1/ Is er instroom geweest van personeel naar aanleiding van het C&F-project?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

2.2/ Is er verticale doorstroom geweest als gevolg van het C&F-project?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

2.3/ Is er horizontale doorstroom geweest naar aanleiding van het C&F-project?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

2.4/ Heeft het bedrijf als gevolg van het C&F-project uitstroom kunnen voorkomen?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

3. COMMUNICATIE

3.1/ Welke instrumenten of communicatiekanalen werden gebruikt gedurende het project?

| INSTRUMENT | GEBRUIKT | AANTAL KEREN |
|----------------------|----------|--------------|
| e-mail | | |
| Brief/mailing | | |
| Meeting | | |
| Prikbord | | |
| Verslagen ter inzage | | |
| Mondeling | | |
| Bedrijfskrant | | |
| Andere: | | |

Opmerkingen

3.2/ Met welke frequentie werden de instrumenten gebruikt?

| FREQUENCY | NADERE VERKLARING | |
|--------------|-------------------|--|
| Nooit | | |
| Ad hoc | | |
| Systematisch | | |

3.3/ Wat was het onderwerp van de communicatie?

| ONDERWERP | NADERE VERKLARING | |
|-------------------------|-------------------|--|
| Proces | | |
| Voorstellen/actiepunten | | |

3.4/ Wat is de motivatie achter de communicatie?

| ARGUMENTATIE | NADERE VERKLARING | |
|---------------------------|-------------------|--|
| Recht van de werknemer | | |
| Filosofie van het bedrijf | | |
| Vraag van de projectgroep | | |
| Andere: | | |

3.5/ Wat zijn valkuilen die tijdens het communicatieproces zijn ondervonden?

3.6/ Wat zijn kritische succesfactoren om de communicatie vlot te laten verlopen?

| KSF'S | | NADERE VERKLARING |
|----------------|--|-------------------|
| Gebruikte Taal | | |
| Moment | | |
| Andere: | | |

3.7/ Naar welke doelgroep was de communicatie gericht?

| DOELGROEP | | NADERE VERKLARING |
|---------------------|--|-------------------|
| Ondernemingsraad | | |
| SD/SA/VB | | |
| Managementteam | | |
| Alle werknemers | | |
| Bepaalde functie(s) | | |
| Omgeving | | |
| Andere: | | |

3.8/ Wat was het resultaat van de communicatie?

| RESULTAAT | | NADERE VERKLARING |
|-----------|--|-------------------|
| Positief | | |
| Negatief | | |
| Neutraal | | |

4.FAMILY AND BUSINESS AUDIT (FBA)

4.1/ Heeft het bedrijf/organisatie beroep gedaan op de FBA?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

4.2/ Hoeveel vragenlijsten werden er verstuurd en ontvangen?

| VRAGENLIJST | | | |
|------------------------|--------|---------|--------|
| | MANNEN | VROUWEN | TOTAAL |
| # Bevraagde werknemers | | | |
| # Resondenten | | | |

4.3/ Wat zijn aandachtspunten vanuit de onderneming naar de FBA?

5. C&F TOPICS

5.1/ Wat zijn de C&F-prioriteiten?

5.2/ Wat zijn de topprioriteiten na keuze?

5.3/ Is er in het bedrijf/organisatie gewerkt rond arbeidstijden?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

5.4/ Is er in het bedrijf/organisatie gewerkt rond kinderopvang?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

5.5/ Is er in het bedrijf/organisatie gewerkt rond mobiliteit?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

5.7/ Is er in het bedrijf/organisatie gewerkt rond verlof en overuren?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

5.8/ Is er in het bedrijf/organisatie gewerkt rond instroom?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

5.9/ Is er in het bedrijf/organisatie gewerkt rond cultuur (gezinsvriendelijk/mensvriendelijk bedrijf)?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

6. ADVIESPLAN

6.1/ Is het adviesplan op de OR gebracht?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING (En wat was hiervan het resultaat?)

6.2/ Is er een consensus over het adviesplan?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

Opmerkingen:

6.3/ Wat is de effectiviteit van de implementatie van het adviesplan?

7/ NAAR WELKE DOELGROEP WAS DE COMMUNICATIE GERICHT?

7.1/ Zijn er indirecte effecten op volgende vlakken?

| INDIRECTE EFFECTEN | | NADERE VERKLARING |
|--|--|-------------------|
| Planning | | |
| Jobstudenten/interim | | |
| Werkbezoeken | | |
| Ervaringsuitwisseling | | |
| Ergonomie | | |
| Veiligheid | | |
| Communicatie | | |
| Functieomlijning | | |
| Leidinggevenden | | |
| Vrijwillige opleiding | | |
| Productieproces/ onderhoud machines | | |
| Gender is meer dan een vrouwenzaak | | |
| Andere: | | |

8.EVALUATIE

8.1/ Wat zijn valkuilen die tijdens het C&F-proces zijn ondervonden?

| |
|--|
| |
|--|

8.2/ Wat zijn kritische succesfactoren die tijdens het C&F-proces zijn ondervonden?

| KSF'S | | NADERE VERKLARING |
|-------|--|-------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

8.3/ Is er continuering na C&F?

JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING

| |
|--|
| |
|--|

| BEDRIJF | ADRES | CONTACTPERSOON | FBA | ADVIESPLAN | ANDERE |
|--------------------------|---|------------------|-----|------------|--------|
| >> Experimentbedrijven | | | | | |
| Actief Cleaning | G. Roppesingel 81/4 3500 HASSELT | G. Bergmans | X | X | |
| Arcomet | Schoebroekstraat 40 3583 BERINGEN | E. Wouters | | | X |
| Belform | Schurhovenveld 2215 3800 ST. TRUIDEN | R. Doarda | X | X | |
| Bibitor - Theatercafé | Kunstlaan 5 3500 HASSELT | J. Keunen | X | X | |
| Flexpoint | K. Astridlaan 15 3500 HASSELT | E. Martens | | | X |
| G. Champagne | Luikersteenweg 149 3800 ST. TRUIDEN | M. Haerden | | | X |
| IDB Benelux | Bosdel 51 3600 GENK | M. Valladolid | X | X | |
| Johma-Hamal | Steenweg op Tienen 53 2300 TURNHOUT | H. Van Roy | | | X |
| LU | De Beukelaer-Pareinlaan 1 2200 HERENTALS | K. Laenens | X | | |
| NIKE CSC | Nikelaan 1 2430 LAAKDAL | M. Vanderhoydonc | X | X | |
| OPZ Rekem | Daalbroekstraat 106 3621 REKEM | R. Schaeckers | | | |
| Randstad Kemp en Limburg | Demerstraat 94 3500 HASSELT | H. De Ceunynck | X | X | |
| RVT Lindelo | Lindelostraat 100 2275 LILLE | H. Stienaers | X | X | |
| RVT St. Jozef | Kloosterstraat 26 3850 NIEUWERKERKEN | L. Hermans | X | X | |
| T-Interim | Thonissenlaan 18/1 3500 HASSELT | D. Kuipers | | | X |
| VACO/Geest | Vossendaal 1a 2440 GEEL | L. Creemers | X | (X) | |
| Zweko | Golderheideweg 11 3950 BOCHOLT | R. Hegge | | | X |

| >> Goede Praktijken (op één of meerdere thema's) | | | |
|--|--|----------------|--|
| Borealis | Industrieweg 148 3583 BERINGEN | L. Vliegen | Winnaar wedstrijd (editie 2002) "Mensvriendelijk bedrijf" |
| Brouwerij Martens | Reppelerweg 1 3950 BOCHOLT | M. Thys | Vrouwen in productie brouwerij |
| Center Parcs | Erperheidestraat 2 bus 3 3990 PEER | R. Gijsen | Visie en filosofie mensvriendelijk personeelsbeleid |
| Keramo Steinzeug | Paalsteenstraat 36 3500 HASSELT | C. Meuws | Deeltijds werken voor mannen (arbeiders en bedienden) |
| LUC | Universitaire Campus – geb. D 3590 DIEPENBEEK | | |
| Meubelcentrale Heylen | Baan naar Bree 123 3990 PEER | S. Peeters | Inhouse kinderopvang tijdens schoolvakanties op vraag van WN |
| R&F Folding Boxes | Europastraat 28 2321 HOOGSTRATEN (Meer) | R. Heeren | Creatief omspringen met arbeidstijden (vermijden van nachtshift) |
| Sappi Lanaken | Montaigneweg 2 3620 LANAKEN | G. Haeldermans | Creatief omspringen met arbeidstijden |