

V& op papIER

>> V& logboek <<

juni 2003

STC-Limburg

&

Subregionaal Tewerkstellingscomité
STC Turnhout

15-12-2000 <> 15-06-2003



Deze actie wordt mogelijk gemaakt met financiering van de Vlaamse gemeenschap en het Europees Sociaal Fonds (ESF)

>> *ESF: "Bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen te bevorderen, en door te investeren in menselijke hulpbronnen."* <<

INTRO

Medio december 2000 ging het V&-project van start. V&, wat staat voor Vrouwen en ArbeidsMarktParticipatie, is een gezamenlijk initiatief van STC Limburg en STC Turnhout.

Het experiment V& fungeerde als een experiment op het niveau van Kempense en Limburgse ondernemingen in het creatief omspringen met arbeidstijden en naar een synergie tussen arbeid en gezin/vrije tijd.

FlexibiliTIJD.

De aanleiding van V& waren gezamenlijke vaststellingen uit de arbeidsmarktanalyse van beide – eerder landelijke – regio's. We schrijven 2000. Vooreerst bleef de vrouwelijke werkloosheid hoog. Ondanks de toenmalige positievere economische conjunctuur had er zich geen zelfregulerend proces voorgedaan. Secundo zijn - naar mobiliteitsinfrastructuur en kinderopvang - beide regio's ondermaats uitgerust. Ook het klassieke rollenpatroon speelt er nog meer dan in eerder verstedelijkte gebieden. Tenslotte blijft de dominant aanwezige secundaire sector, met nog steeds overwegend typische "mannenjobs", overheersen, waarbij een industriële omgeving qua arbeidstijden het klassieke 06.00-14.00 en 14.00-22.00 ritme aanhoudt, zonder dit in vraag te stellen.

Beide STC's hanteerden hun initiatiefrecht om dit innovatieve project te ontwikkelen, te implementeren via een labofunctie op de werkvloer en het proces te coachen. Deze labo's op microniveau werden tijdens de looptijd van het project vertaald naar een mesoniveau. De 17 cases en 8 beste praktijken vormen de basis van het logboek dat hier gepresenteerd wordt.

De MUGfunctie van V&.

Binnen de experimenteerruimte die geboden werd, opteerde V& ervoor om op basis van bovenstaande analyse een netwerk van Kempense en Limburgse ondernemingen op te zetten waar het V&-concept geïntroduceerd werd.

Bijzondere aandacht ging hierbij uit naar het initiëren van een laboruimte voor de introductie van een genderbewust HRM binnen de onderneming. Bij voorkeur werd het proces geïnitieerd met de Family & Business Audit (FBA) als nulmeting. Binnen de laboruimte kwam de klemtoon te liggen op het procesmatige van het invoeren van een genderbewust personeelsbeleid. Naast deze verticale benadering kwam ook een horizontale benadering met aandacht voor flankerende topics aan bod. Het werken aan flexibiliTIJD

heeft namelijk directe en indirecte effecten op bijvoorbeeld planning, communicatie, wijze van leidinggeven, ergonomie, veiligheid, ...

Bij de invoering van een genderbewust personeelsbeleid dient er tevens gedifferentieerd geanalyseerd en gehandeld te worden en dit zowel naar functies (verschillende functies vereisen niet allen dezelfde maatregelen) als naar mannen/vrouwen (niet alle vrouwen willen persé deeltijds werken). Ook kan dit beleid niet exclusief gericht zijn op vrouwen met kinderen. De 8 beste praktijk-ondernemingen (ondernemingen met - één van de facetten van een - genderbewust personeelsbeleid) fungeerden hierin als peter/meter voor de experimentbedrijven.

Bij voorkeur dienden de resultaten van V& binnen het actieplan en/of adviesplan te passen in minstens één van volgende hoofdttopics: *Arbeidstijd en flexibiliTIJD (gecomprimeerde werkweek, thuiswerk, 10/12^{de} contracten, verschuiving van shifturen, ...)*, *mobilititeit (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, ...)*.

Aan het einde van de rit (juni 2003) werden deze individuele labo's gesynthetiseerd tot een algemeen inzetbaar concept/methodiek in dit V&-logboek "*V& op papIER*".

Binnen de diverse labo's op de werkvloer vormden 5 kernwoorden de rode draad binnen het proces. *Maatwerk* op het niveau van de onderneming met mogelijkheden voor *ervaringsuitwisseling*, *coaching* van het proces, het belang van *interne communicatie* als katalysator en de start van flexibilisering als een *economisch bedrijfsproces*.

Inhoudelijk kwam de focus dan weer te liggen op de kernen creatief omspringen met arbeidstijden, het experimenteel karakter, de centrale positie van de tijdssoevereiniteit van de werknemer en de aandacht voor flankerende topics die geëxpliciteerd worden bij het introduceren van een vrouwvriendelijk naar een gezinsvriendelijk en een mensenvriendelijk personeelsbeleid.

Procesmatig stond de eenvoudige methodiek van maatwerk voorop waarin volgende componenten idealiter aan bod komen: op microniveau (1) Informeren van alle niveaus; (2) Engagement van het bedrijf "de top spreekt zich uit"; (3) Opstart interne projectgroep (*opdracht: input, advies, voorstellen naar management formuleren, communicatie*); (4) Family & Business Audit (*ism CBGS, vakgroep management, TEW, Ufsia en ECWS*); (5) Analyse resultaten en vertaling naar een stappenplan (actie en advies) op korte en

middellange termijn; (6) Interne uitvoering en permanente bijsturing en (7) evaluatie op bedrijfsniveau (*inclusief continuering na V&*). Op mesoniveau werd er gefocust op (1) Vertalen in concepten en beleidsadviezen (in het kader van opmaak logboek) en (2) Disseminatie.

De diverse componenten worden voor u verder uitgediept in de lijst van inhoudelijke indicatoren verder in deze bundel.

Onze dank gaat uit naar het ESF-agentschap en in het bijzonder naar Caroline Meyers, de regisseur van zwaartepunt 5 en haar team, naar het FBA-team o.l.v. Walter Van Dongen en naar de V&-experiment-ondernemingen (*Actief Cleaning, Arcomet, Belform/Sittex/Vendôme, Bibitor Theatercafé, Flexpoint, nv G. Champagne, IDB Benelux, Johma-Hamal, LU General Biscuits, NIKE CSC, OPZ Rekem, Randstad Kempen en Limburg, RVT Lindelo, RVT St. Jozef, T-Interim, VACO/geest en Zweko*) én naar de beste praktijken (*Borealis, Brouwerij Martens, Center Parcs, Keramo Steinzeug, LUC, Meubelcentrale Heylen, R&F Folding Boxes en Sappi Lanaken*) die het proces mee ondersteunden.

Ten slotte danken we ook de enthousiaste maar kritische leden van de vrouwencel (*Kristel Daems (ACV), Leen Driesen (VDAB), Raf Jacobs (nv Proost, KKHN), Katrien Seynaeve (vzw WEB, SLN), Katrien Swaegers (KIKO), Chantal Van den Plas (KIKO), Marit Van den Keybus (Adm. Werkgelegenheid), An Van Gestel (ACV), Carola Van Hove (ABVV), Marleen Vermeiren (STC)*), de stuurgroep met een delegatie van STC-leden, die het V&-project gedurende de ganse looptijd op een bijzondere wijze mee in goede banen heeft geleid.

Hasselt/Turnhout, juni 2003

Linda Cuylaerts, Inge Croes en Griet De Ceuster

INHOUD

➔	V& werd breed gelanceerd met een affiche- & flyercampagne .	p. 6
🕒	Voor- en nadelen van een gezinsvriendelijk personeelsbeleid voor werknemer en werkgever: een shortlist.	p. 7
🕒	De contactgegevens van de deelnemende experimentbedrijven en beste praktijken.	p. 8
🕒	De ABC-waslijst van acties en producten gedestilleerd uit de verschillende cases.	p. 9
➔	De V&- Sterkte-zwakte-analyse .	p. 11
🕒	Sterkten -> V& aanbieden .	p. 11
🕒	Zwakten -> V& geremd .	p. 12
🕒	Kansen -> V& bestemd .	p. 13
➔	Bedreigingen -> V& gemedend .	p. 14
🕒	SWOT – het schema .	p. 15
🕒	Bevorderende en afremmende indicatoren op bedrijfsniveau;	p. 17
🕒	Tips om van het introductieproces van een gezinsvriendelijk personeelsbeleid in jouw onderneming een succesverhaal te maken.	p. 17
➔	Hoe doe je er alles aan om een gezinsvriendelijk HRM te kelderen. Tientallen factoren tot chaos .	p. 18
🕒	Inhoudelijke indicatoren – een pallet aan opties voor inhoud en proces na een grootst-gemene-deler-oefening bij alle experimentbedrijven: de opsomming	p. 20
🕒	De verschillende stappen in de V&-methodiek.	p. 20
🕒	Op welke wijze werd geprospecteerd en wat gaf de doorslag tot deelname ?	p. 21
➔	Welke voordelen gaven ondernemingen zelf aan om deel te nemen?	p. 22
🕒	Welke voorwaarden werden door hen aan V& gesteld?	p. 23
🕒	De knelpunten op het vlak van gezinsvriendelijk ondernemen die vooraf door de bedrijven werden aangestipt.	p. 23
🕒	Hoe bekom je het noodzakelijke intern draagvlak (incl. initiatie projectgroep)?	p. 23
➔	De bindende afspraken die voor de start werden gemaakt.	p. 24
🕒	Family & Business Audit : motivatie tot deelname, verloop, verwerking en rapport.	p. 25
🕒	Hoe prioriteiten bepalen op basis van het FBA-rapport?	p. 26
🕒	Het verloop van de definitieve keuze van de topprioriteiten .	p. 27
➔	Hoe prioriteiten in een V& actie- en adviesplan gieten?	p. 28
🕒	De sleutelmomenten van het V&-proces.	p. 29
🕒	Struikelblokken en valkuilen! Alles om diep te vallen.	p. 31
🕒	Hoe laat je het proces vlot verlopen ?	p. 32
➔	Communicatie als rode draad.	p. 33
🕒	Bedrijfsinterne evaluatie, afsluiting en structurele inbedding .	p. 34
🕒	De V&-methodiek: schematische voorstelling.	p. 35
🕒	Bijlage blanco bedrijfsfiche voor het bepalen van inhoudelijke indicatoren.	p. 36

1. AFFICHECAMPAGNE, de lancering van V&

Bij de lancering van V& werd een drieluik affichecampagne en dito flyers ontworpen.

Zowel affiches als flyers bestaan uit 3 exemplaren waarmee we met elk exemplaar een ander thema willen behandelen.

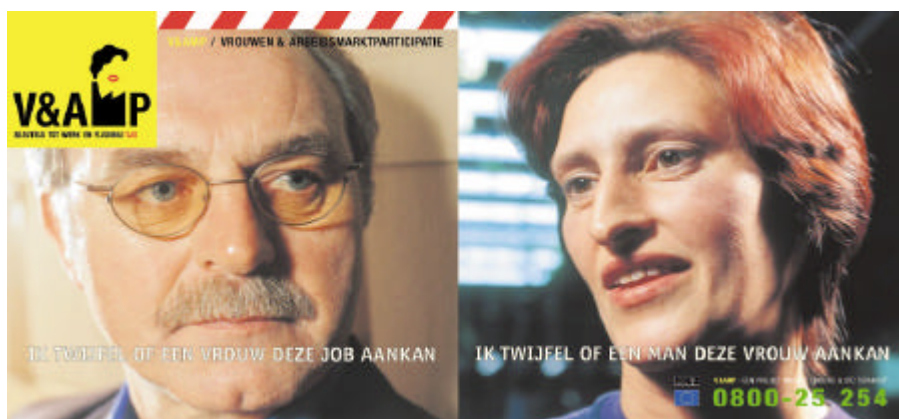
- *Uit werken gaan is meer dan geld verdienen.* De werkvloer is niet alleen een plaats om te werken maar er worden ook sociale contacten gelegd. Werkende mensen krijgen de kansen om zich sociaal meer te ontplooien en gaan hun netwerk uitbreiden.



- *De jobs die aangeboden worden situeren zich in hoofdzaak in een gezinsonvriendelijk ploegensysteem.* Het traditioneel ploegensysteem veroorzaakt heel wat moeilijkheden voor gezinnen met kinderen. Kinderopvang en in ploegen werken is een niet evidente combinatie. Vandaar dat V& samen met de bedrijven wil nadenken over hoe ze creatief kunnen omgaan met arbeidstijden. Het experimenteren daarmee zet ons op de goede weg naar een ideale combinatie tussen arbeid met gezin en/of vrije tijd.



- *Het merendeel van de vacatures in beide regio's hebben een overwegend mannelijk profiel.* In vacatures wordt geen onderscheid meer gemaakt tussen mannen en vrouwen. En voor bedrijven biedt het een meerwaarde wanneer zij ook vrouwelijke werknemers in dienst hebben. In tijden van arbeidsmarktkrapte bijvoorbeeld kan daardoor de productie gegarandeerd worden.



V& richtte zich hoofdzakelijk op bedrijven, instellingen en hun personeelsdienst. Ook werd er binnen de ondersteunende sensibiliseringcampagne aandacht geschonken aan zowel de bedrijfsvloer als de werkzoekenden en hun omgeving. Dit gebeurt door het verspreiden van affiches en flyers in bedrijfskantines, uitbetalingsinstellingen, opleidingsorganisaties, gemeenten, OCMW's, PWA, bibliotheken,

Met de sensibiliserende affichecampagne wilden we de *voordelen* van een gezinsvriendelijk HRM voor werkgever en werknemer in de verf zetten.

Voordelen voor de werkgever	Voordelen voor werknemers
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beter inspelen op fluctuaties door verhoging van de flexibiliteit ▪ 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 ▪ Ontplooiingskansen, mogelijkheid tot bijscholing en/of heroriëntering van de loopbaan ▪ Verhoogde tijdssoevereiniteit ▪ Bedreigde banen worden gered

Het 0800-nummer dat op de affiches en flyers vermeld werd, had niet de verhoopte resultaten en werd vaak – en dan vooral tijdens vakanties en schoolvrije dagen – geteisterd door “nepbellers”.

2. PORTFOLIO – experimenten en goede praktijken

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 Tielen 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			X
Randstad Kempen 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	Goolderheideweg 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 werkdagen (vermijden van nachtshift)
Sappi Lanaken	Montaigneweg 2 3620 LANAKEN	G. Haeldermaans			Creatief omspringen met werkdagen

3. Waslijst van acties en producten >> *Alfabetisch*

De beschrijving van het V&-proces en de advies- en/of actieplannen van de zeventien experimentbedrijven vormden de basis van dit logboek. De verschillende bedrijfsscenario's worden binnen het bestek van het logboek – om deontologische redenen – niet opgenomen. Wel funderen ze zowel de SWOT-analyse als de instrumentele en inhoudelijke indicatoren. De ervaringen op microniveau werden vertaald naar een mesoniveau zodat ze een goede basis kunnen vormen voor disseminatie en algemene inzetbaarheid in ondernemingen in Vlaanderen.

Onderstaande geeft *een overzicht* van de acties en producten die binnen V& gegenereerd werden en onderdeel zijn van één of meerdere bedrijfsplannen.

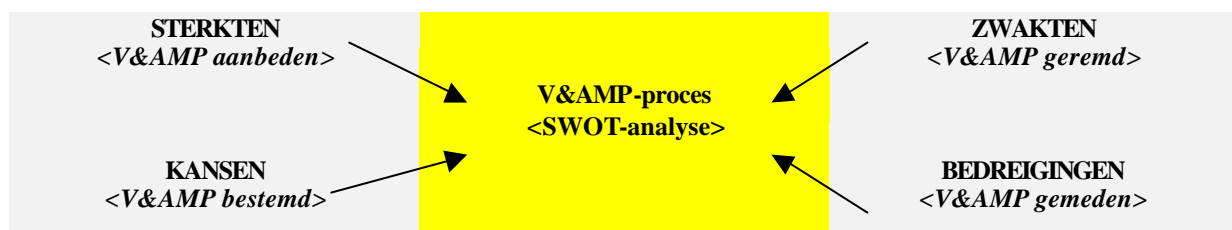
- Afstemmen van arbeidstijdregeling op het niveau van het individu binnen combinatie arbeid en gezin.
- Analyse enquêteresultaten van bevraging communicatie en vergaderstructuur en –cultuur.
- Bedrijfsbezoeken binnen de groep: om de werknemers een inzicht te geven wat er met “hun” halfafgewerkt product gebeurt.
- Bedrijfsbezoeken met directie naar andere beste praktijk bedrijven op het vlak van combinatie arbeid en gezin.
- Bevorderen van communicatie in globo.
- Bevraging behoefte detectie kinderopvang (ontwikkeling, afname en analyse).
- Broodautomaat: installatie.
- Brochure opvang zieke kinderen.
- Communicatieborden werkplanning: installatie.
- Deeltijds werken voor leidinggevenden (onderzoek haalbaarheid).
- Deeltijds werken als één van drie topprioriteiten voor het personeelsbeleid.
- Doorlichting functieprofiel op genderruis.
- Evaluatie ouderschapverlof voor leidinggevenden.
- Instroomproject.
- Loketfaciliteiten (post): installatie.
- Meetinstrument workload: ontwikkeling, afname, analyse en introductie van de resultaten.
- “Message in a bottle”: verwezenlijking van V& en actieplan in een chocoladeflesje voor de werknemers.
- Muziek in de productiehal.
- Nevenschakelend programma aan opleiding: verdieping basistechniek (ontwikkeling).
- Nieuwsbrief: directere en open communicatie naar de werkvloer (ontwikkeling).
- Ontwikkeling van een inspraakproject op de werkvloer via de introductie van een ideeënbus (*wedstrijd uitgeschreven voor logo, naam en formulier ideeënbus*).
- Opleiding van direct leidinggevenden in veiligheidsbeleid op de werkvloer.
- Opleiding rijbewijs D (ontwikkeling en samenstelling).
- Opleiding hijsbewijs.
- Opleiding: opmaak van voorstel tot interne opleiding genderneutrale communicatie en vergadercultuur.
- Opleidingsprogramma (alternerend) onderhoudselectricien voor vrouwen (ontwikkeling).
- Opleiding communicatie direct leidinggevenden met personeel.
- Opleiding ICT: een winwin voor werk en privé.
- Persconferentie met actoren opleidingsproject bij tewerkstelling cursisten.
- Promotiecampagne recrutering opleidingsproject: stickeractie op lijnbussen.

- Recrueringsfolder opleidingsproject: ontwikkeling, opmaak en verspreiding vanuit een genderperspectief (*vrouwvriendelijke taal en communicatie, verspreiding via vrouwenorganisaties, fitnessclubs, sportcentra, ...*).
- Sensibilisering “goed/fout-analyse” ergonomie.
- Simulaties van tijdscrediet en deeltijdse contracten en effect op netto-inkomen.
- Strijkdienst (bedrijfsintern): onderzoek van de haalbaarheid.
- Training rond omgaan met stress.
- Toepassing behoefteonderzoek kinderopvang (bevraging van K&G).
- Uitbreiding kinderopvang tijdens schoolvakanties (periode en leeftijd,).
- Uurrooster: uitwerken van een nieuwe versie gebaseerd op de resultaten van de bevraging voor alle afdeling en alle functies.
- Verkorte werkweek (vroeger stoppen op vrijdag: onderzoek haalbaarheid).
- Vragenlijst werknemers: werken in kleine teams (opmaak en afname).
- Vragenlijst werknemers naar bevindingen werkmaterialen en ergonomie (opmaak en afname).
- Werkplaatsanalyse.

4. SWOT-analyse van de V&-methodiek

De sterkte-zwakte-analyse van het V&-proces – als eerste fase in de disseminatie - werd gevoed door de diverse (bedrijfsinterne) ervaringen die we gedurende de looptijd van het experiment hebben ondervonden. In het bijzonder spitst de SWOT zich toe op de sterkten/zwakten/kansen en bedreigingen van het integratieproces van een combinatiebeleid arbeid en gezin in het HRM van een onderneming of instelling én van de gehanteerde methodiek. In globo wordt getracht een grootst-gemene-deler-ervaring te formuleren.

De elementen binnen de SWOT kunnen een richting aangeven en een beeld schetsen van wat zich in positieve en negatieve zin kan voordoen bij de introductie van een combinatiebeleid in de onderneming.



A. Sterkten <V& aanbeden>

De methodiek van projectontwikkeling in een innovatieve en experimentele laboruimte zoals deze door V& gehanteerd werd, genereert een sterke *benadering van het thema in de diepte*. Ook het gegeven van *neutraliteit van de promotor* (in dit geval STC) met een externe visie op een interne bedrijfsproblematiek en *zonder bedrijfsblindheid* kan deze benadering van het thema in de diepte, tot in het hart van de onderneming ondersteunen.

Echter een degelijke externe coaching via projectontwikkeling is een onvoldoende voorwaarde tot slagen. Ook in de onderneming dient voldoende draagvlak aanwezig te zijn. Een aandachtspunt dat gedurende de ganse looptijd van de introductie nauwlettend in het oog dient gehouden te worden. Daarom heeft de installatie van een *interne representatief samengestelde projectgroep* op bedrijfsniveau een enorme meerwaarde om het V&-idee op een constructieve wijze ingang te doen vinden.

Ook de Family & Business Audit, welke in de helft van de ondernemingen geïntroduceerd werd, is naast een ideale *nulmeting als vertrekpunt* ook een instrument om de idee combinatie en gezin geleidelijk ingang te doen vinden. Door intern met de audit bezig te zijn, kan het noodzakelijke interne draagvlak druppelsgewijs gevormd worden.

De introductie van een innoverend concept wordt daarenboven best *ondersteund door beste praktijken*, tzt ondernemingen die op een van de facetten van een combinatiebeleid arbeid en gezin hun strepen hebben verdiend. Gaandeweg hebben we tevens een *netwerk van ondernemingen* – goede praktijken en experiment-ondernemingen – opgebouwd zodat een *ervaringsuitwisselingsplatform* het proces op bedrijfsniveau mee kan bevorderen.

Door V& te hanteren in een *diversiteit aan ondernemingen* aan de hand van een *menu en maatwerk zonder blauwdruk* kon gedurende de experimentperiode de methodiek verfijnd worden.

De *externe consultancy-mogelijkheden* en de *financiële injectie en stimulans* waren voor de ondernemingen een hefboom om een en ander uit het adviesplan op korte termijn in acties om te zetten maar vormden geenszins het doorslaggevende argument om in het proces in te stappen. Een instap in het V&-proces die overigens gebaseerd was op een *vrijwillig karakter* wat automatisch een *sterker engagement* genereert.

In de operationalisering op bedrijfsniveau werd – na het *engagement van de onderneming op basis van externe vraag* - geopteerd voor een *stapsgewijze en gestructureerd analyserende aanpak*. Een aanpak met oog voor *bedrijfscultuur* en *aandacht voor de randvoorwaarden*. Hierbij ondersteund door een *bottom-up approach*, een *horizontale systeembenadering* en *aandacht voor flankerende topics*.

Door deze experimentele aanpak kon tijdens de looptijd van het project *genderexpertise* opgebouwd en verspreid worden.

Een opvallend gegeven is dat we gaandeweg – bedrijfsintern alvast – een aantal verschuivingen in het denken over gender hebben kunnen vaststellen alhoewel deze (nog) niet altijd geëxpliciteerd werden.

Zo is 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 tevens een goede basis zijn voor een *stapsgewijs introduceren van een lange-termijn-denken* en een *strategisch denken* over gender op bedrijfsniveau.

Tot slot zien we het als een sterkte dat werken rond balans werk-privé op het niveau van de onderneming *ook* – tegen alle verwachtingen in - *werkbaar is in laagconjunctuur*. En dat het de methodiek ten goede komt indien gender een *kadering vindt binnen het diversiteitsconcept* in ruime betekenis.

V& gaat tenslotte eenvoudigweg over *nieuwe combinaties van bestaande dingen* die binnen een *gendernetwerk* geformuleerd worden.

B. Zwakten <V& geremd>

Een aantal factoren maakt dat het V&-proces in zijn experiment geremd wordt.

Structureel zijn dit de *beperkte duurtijd* en het gegeven dat *niet alle noodzakelijke informatie met betrekking tot het thema onmiddellijk beschikbaar* (ad hoc kennis van zaken) is/was. Het is echter eigen aan een experiment dat *weinig voorinformatie voorhanden is*. Tevens is het een zwakte dat op niveau van de onderneming de *coaching van een complex en gevoelig thema* het proces kan stremmen.

Bedrijfsintern hebben we remmingen ondervonden indien het V&-project al dan niet impliciet *als pion tussen werkgever en werknemer* werd ingezet. Zeker als de *samenwerking*

en steun van de interne projectgroep bij momenten fragiel verliep. Ook creëerde V& soms niet realistische verwachtingen bij zowel werknemer als werkgever. Indien de onderneming de FB-audit als nulmeting van V& hanteerde, werden de resultaten niet zelden situationeel geïnterpreteerd en/of misbruikt.

Eén van de grootste zwakten die we in het V&-proces hebben kunnen detecteren was het feit dat het adviesplan *in zogenaamde concurrentie met het sociaal overleg* belandde en dat we mochten ondervinden dat *velen het V&-project/concept – om welke reden dan ook – wilden claimen.*

Meer inhoudelijk diende we meermaals op te boksen tegen *stereotiepe denkpatronen*. Het *trage proces kon de aandacht doen verzwakken* en bij de diepgang die in het proces bereikt werd, diende we *alert te zijn om niet te bruuskeren.*

Ook de regelmatige *communicatie van de vooruitgang* – van het trage proces – wat in weze een sterkte is, kon in een mum van tijd geturnd worden in een zwakte. Een *subtiële woordkeuze* en *timing* was dan ook een blijvend aandachtspunt.

Tot slot vormden ook de *veeleisendheid* van sommige ondernemingen, het *afhankelijk zijn van de (blijvende) goodwill* van de ondernemingen gedurende het proces én het gegeven dat *hogere functies te automatisch uitgesloten* werden in het proces, een reële zwakte.

C. Kansen <V& bestemd>

De grootste kans voor V& zit hem op bedrijfsniveau in *“het experimentele voorbij”*. Die kans is ons inziens reëel gezien de diepgang die tijdens het implementatieproces op bedrijfsniveau aan de dag werd gelegd. Het is deze *diepgang die een kans tot duurzame verandering garandeert* met een *mentaliteitswijziging* tot gevolg. Deze wijziging is trouwens beter herkenbaar indien er vertrokken wordt vanuit *de directe en indirecte effecten* die door het V&-proces gegenereerd werden of kunnen worden.

We zijn er van in beginsel vanuit gegaan dat elk experiment de overdrachtsfactoren van meet-af-aan in zich diende te dragen. De kans groeit hiermee dat ook na V& de *continuering van de ingeslagen weg op bedrijfsniveau* een gegeven is waarbij het thema ‘combinatie arbeid en gezin’ *als volwaardig HRM-component* wordt gepercipieerd.

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.*

Bovenstaande zal nog duurzamer kunnen verlopen indien binnen de onderneming *het HRM geen nevenfunctie maar een horizontale functie* via een dwarsdoorsnede vervult. Echter de kans voor een algemene inzet van een genderbewust personeelsbeleid verkrijgt je pas als de lijn wordt doorgetrokken naar *alle functies en niveaus binnen de onderneming*. Nu worden leidinggevenden nog te vaak automatisch onttrokken aan het debat.

Meer inhoudelijk bevinden de kansen zich op het niveau van het *durven gediversifieerd denken* waarbij de *werknemer als individu* wordt benaderd binnen een algemeen en voor iedereen geldend kader. Hierdoor bestaat de kans dat ook voorbij de theorie en de goede intenties om een *loopbaanplanning voor elke werknemer flexibel en mogelijk* wordt.

De echte kans van een genderbewust personeelsbeleid met een balans werk-leven krijg je echter pas als het thema als een *win-win voor alle partijen* wordt ervaren en dit binnen een open context van sociaal overleg kan gebeuren zonder dat er achter elke stap van welke partij dan ook iets schuilt of “gezocht” wordt.

Instrumenteel gericht, zien we een kans in 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, zouden een aantal indicatoren kunnen *opgenomen worden in de sociale balans*.

Ook het ontstaan van *een permanent ervaringsuitwisselingsplatform* voor ondernemingen die intensief bezig zijn met balans werk-privé kan een kans tot verankering een duwtje geven.

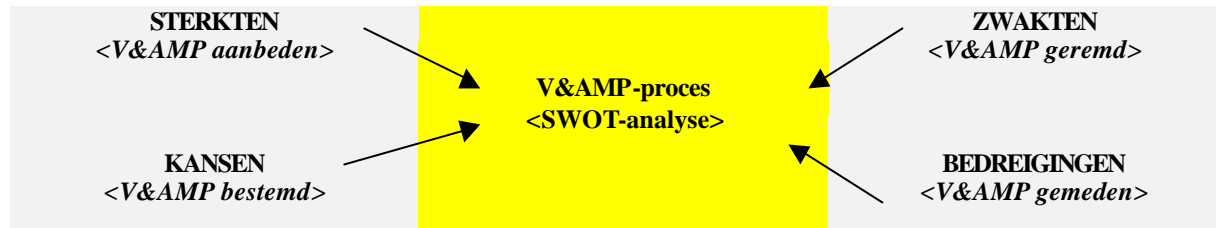
D. Bedreigingen <V& gemeden>

Het is eigen aan een experiment dat wanneer dit gefinaliseerd wordt en daardoor *de “mugfunctie” wegvalt, ook de aandacht* (binnen de onderneming) voor het thema en proces *vervalt*. Hier kunnen we dan ook vrezen voor *een verlies aan* (zowel bedrijfsinterne als bedrijfsexterne) *expertise indien er geen continuïteit na de overdracht gegarandeerd is*.

Hier komt nog bij dat *niet iedereen klaar is* voor het debat combinatie arbeid en gezin op het niveau van de onderneming. We hebben meermaals moeten vaststellen dat het collectief geheugen op het niveau van het sociaal overleg, en dit zowel bedrijfsintern als op het hogere niveau, niet altijd klaar is om in de 21^{ste} eeuw creatief te denken rond genderbewust personeelsbeleid. Onder het mom van het beschermen van de werknemer worden valabele en voor de werknemers positieve voorstellen debatloos gecounterd. Meermaals werden we geconfronteerd met starre houdingen die weinig steek hielden en die als “V& begrijpt niets van het sociaal overleg” werden gedoodverfd. Hierdoor werd het experimenteel werken meermaals gefnuikt. Deze *slappe koord tussen adviesplan V& en het regulier sociaal overleg* die nochtans in een perfecte synergie tot stand kan komen, heeft ons vaak nuttige tijd doen verliezen. We kunnen ons de vraag stellen of dit misschien ook te maken heeft met het nog steeds aanwezig zijnde *traditioneel rollenpatroon* wat zich ook in de vakbondsvertegenwoordiging laat voelen?

Een andere bedreiging die op bedrijfsniveau kan ondervonden worden, is de heersende idee dat de *invoering van een genderbewust personeelsbeleid wordt vermeden omwille van financiële kost*. 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 genderdebat niet als *een gelijke van een nieuwe feministische golf wordt ervaren*.

Een enorme structurele bedreiging vinden we ook in het vermoeden dat het aanwezige netwerk verloren gaat *indien er geen platform en instrument meer wordt aangeboden*.



STERKTEN	ZWAKTEN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beperkt in duurtijd. ▪ Niet alle noodzakelijke informatie onmiddellijk beschikbaar (ad hoc kennis van zaken). ▪ Begeleiding van een complex thema. ▪ V&AMP-project soms als pion tussen werkgever en werknemer. ▪ Resultaten FBA worden soms situationeel geïnterpreteerd/misbruikt. ▪ V&AMP 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 V&AMP-project/concept te willen claimen. ▪ Communicatie van de vooruitgang. ▪ Subtiële woordkeuze. ▪ Hogere functies worden te automatisch uitgesloten.

KANSEN	BEDREIGINGEN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diepgang garandeert duurzame verandering. ▪ Het experimentele voorbij. ▪ Mentaliteitswijziging. ▪ Directe en indirecte effecten. ▪ Ook na V&AMP continuering van ingeslagen weg op bedrijfsniveau. ▪ Het thema ‘ combinatie arbeid en gezin’ als volwaardig HRM-component. ▪ Gender binnen diversiteit. ▪ Opgebouwde expertise als vertrekbasis van beleid, vervolg, inbedding op microniveau. ▪ Genderbewust personeelsbeleid: een wezenlijk onderdeel van HRM en diversiteitsdenken. ▪ HRM geen nevenfunctie maar horizontale functie. ▪ Durven gediversifieerd denken. De werknemer als individu. ▪ Loopbaanplanning is flexibel en mogelijk. ▪ Winwin voor alle partijen. ▪ Ontwikkeling van een toetsingsinstrument. Onderdeel van de sociale balans. ▪ Voor alle functies in de onderneming. ▪ Ontstaan van een permanent ervaringsuitwisselingsplatform. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niet iedereen is er klaar voor. ▪ Als de “mugfunctie” 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 adviesplan V&AMP en regulier sociaal overleg. ▪ Invoering van een genderbewust personeelsbeleid wordt vermeden omwille van financiële kost. ▪ Gender als gelijke van een nieuwe feministische golf.

5. Indicatoren van het V&-proces op bedrijfsniveau

5.1. Instrumentele indicatoren – bevorderende en afremmende factoren

Met de instrumentele indicatoren willen we via een checklist aangeven welke *factoren* een V&-proces, en meer in het bijzonder de introductie van een combinatiebeleid arbeid en gezin, op het niveau van de onderneming kunnen bevorderen of afremmen.

Ze geven een overzicht van ervaringen ter zake welke in de diverse bedrijfscases aan bod kwamen.

Checklist	
Instrumentele indicatoren voor bedrijven	
Bevorderende versus afremmende factoren bij de introductie van een combinatie arbeid en gezin beleid in de onderneming.	
<Bevorderende factoren>	
Werkvloer – draagvlakcreatie	
<input type="checkbox"/>	Werkvloer <i>heeft weet</i> van de introductie van een gezinsvriendelijk beleid in de onderneming.
<input type="checkbox"/>	Werkvloer kent de <i>componenten</i> van het (te introduceren) gezinsvriendelijk beleid in de onderneming.
<input type="checkbox"/>	Werkvloer kent de concrete <i>stappen</i> van het (te introduceren) gezinsvriendelijk beleid in de onderneming op korte en lange termijn.
Proces	
<input type="checkbox"/>	De introductie van een gezinsvriendelijk beleid verloopt <i>procesmatig</i> en <i>stapsgewijs</i> .
<input type="checkbox"/>	Dit proces wordt bij voorkeur gecoacht/geadviseerd via een <i>interne werkgroep</i> (representatief samengesteld) en/of SA, OR.
<input type="checkbox"/>	De werkgroep en/of SA/OR heeft een interne <i>communicatie-opdracht</i> naar het verloop van het V&-proces toe.
<input type="checkbox"/>	De <i>afgesproken timing</i> bij de diverse stappen wordt gerespecteerd.
<input type="checkbox"/>	De introductie van een combinatie arbeid en gezin-beleid in een onderneming moet een <i>coherent geheel</i> zijn.
<input type="checkbox"/>	Bedrijven die bezig zijn met de invoering van een combinatie arbeid en gezin-beleid maken gebruik van onderlinge <i>ervaringsuitwisseling</i> .
Visie & engagement	
<input type="checkbox"/>	Directie, vakbondsdelegatie(s) en werkvloer zijn overtuigd van de <i>meerwaarde</i> van het proces met een gezinsvriendelijke onderneming als resultante.
<input type="checkbox"/>	Het resultaat van V& en de start van een gezinsvriendelijke onderneming wordt door werkgever en werknemer <i>als meer dan een pure vrouwenkwestie</i> gepercipieerd.
<input type="checkbox"/>	Een gezinsvriendelijke onderneming wordt intern gelijkgesteld met een <i>mensvriendelijke onderneming</i> .
<input type="checkbox"/>	Er heerst een <i>gezonde kritische geest</i> bij het voeren van een gezinsvriendelijk/mensvriendelijk personeelsbeleid.
<input type="checkbox"/>	Het proces van introductie van een gezinsvriendelijk/mensvriendelijk personeelsbeleid is gestoeld op een <i>wil en bereidheid tot verandering</i> en dit vanwege alle actoren.
<input type="checkbox"/>	De introductie van een gezinsvriendelijk/mensvriendelijk personeelsbeleid vertrekt vanuit een <i>overtuiging tot slagen</i> en dit vanwege alle actoren.

Inhoud	
<input type="checkbox"/>	De voorstellen die uit het proces voortvloeien durven verder gaan dan het evidente zodat de <i>creativiteit</i> bevorderd wordt. Een toets van het realistisch karakter van de voorstellen kan in een tweede fase gebeuren.
<input type="checkbox"/>	De evolutie naar een gezinsvriendelijk/mensvriendelijk personeelsbeleid heeft <i>onverwachte en indirecte effecten</i> met zich meegebracht.
<input type="checkbox"/>	Het proces van evolutie naar een gezinsvriendelijk/mensvriendelijk personeelsbeleid wordt <i>horizontaal benaderd</i> en heeft raakvlakken met op het eerst zicht niet compatibele thema's (bvb. planning).
<input type="checkbox"/>	Een gezinsvriendelijk/mensvriendelijk personeelsbeleid is naar flexibiliteit toe een winwin-situatie voor zowel werknemer als werkgever.
<input type="checkbox"/>	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	
<input type="checkbox"/>	De werkgroep die instaat voor de invoering/begeleiding van een combinatie arbeid en gezin-beleid moeten <i>dynamisch</i> zijn. Het is nodig dat er een <i>interne trekker</i> is.
<input type="checkbox"/>	Binnen de werkgroep is het nodig dat er een <i>open en eerlijk debat</i> mogelijk is.
<input type="checkbox"/>	De opgerichte werkgroep moet <i>heterogeen</i> worden samengesteld. Dit zowel naar functie, afkomst als geslacht. (indien mogelijk)
<Afremmende factoren>	
Interne structuren & figuren	
<input type="checkbox"/>	De introductie van het nieuwe beleid wordt intern door bepaalde groepen verstoord omwille van <i>terreinbescherming</i> .
<input type="checkbox"/>	Een directie die <i>niet kritisch</i> is tegenover de werkgroep door geen duidelijk standpunt in te nemen.
<input type="checkbox"/>	De aanwezigheid van sterke figuren die de verandering / het proces tegenhouden omwille van de overtuiging dat <i>verandering per definitie slecht</i> is.
<input type="checkbox"/>	Een directie die <i>niet overtuigd is van de positieve gevolgen</i> bij de invoering van een gezinsvriendelijk personeelsbeleid.
<input type="checkbox"/>	De onderneming of een groep binnen de onderneming wil het verleden niet loslaten.
<input type="checkbox"/>	Een traditioneel en/of eng denkpatroon door (sommige) leden van de werkgroep/directie.
<input type="checkbox"/>	Top die <i>de consequenties</i> van de invoering van een gezinsvriendelijk personeelsbeleid onderschat.
Projectgroep	
<input type="checkbox"/>	De projectgroep neemt <i>geen initiatief</i> . Er zit met andere woorden geen <i>dynamiek</i> in de projectgroep.
<input type="checkbox"/>	De werkgroep is homogeen (zowel naar geslacht als functie) of het is een "éénmanszaak".
<input type="checkbox"/>	Sommige leden van de werkgroep hebben een verborgen agenda.
Proces	
<input type="checkbox"/>	Het proces wordt afgeremd aangezien er <i>geen interne trekkers</i> aanwezig zijn in het bedrijf of in de werkgroep.
<input type="checkbox"/>	De invoering van dit beleid gaat volgens een gedetailleerde en nauwkeurig uitgestippelde weg. Van deze weg kan en mag niet worden afgeweken.
<input type="checkbox"/>	Niet toetsen bij andere bedrijven/sectoren wat zij ondervinden bij de invoering van een combinatie arbeid en gezin-beleid.
<input type="checkbox"/>	De leden van de projectgroep krijgen geen tijd om te werken aan een gezinsvriendelijk personeelsbeleid.

Communicatie	
<input type="checkbox"/>	Er vindt <i>weinig of zelfs geen communicatie</i> plaats omtrent de resultaten van de werking of de voortgang van het proces.
Werkvloer	
<input type="checkbox"/>	De betrokkenheid van de werknemers is laag ten opzichte van het bedrijf of de thematiek.
Inhoud	
<input type="checkbox"/>	Voorstellen van de werkgever worden altijd als belastend voor de werknemers gepercipieerd.
<input type="checkbox"/>	De idee dat elke maatregel voor iedereen van toepassing moet zijn.
<input type="checkbox"/>	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.
<input type="checkbox"/>	Verwachten dat de invoering van een gezinsvriendelijk personeelsbeleid op korte termijn kan gebeuren. De onderneming die geen realistische kijk heeft op de tijdsduur.
<input type="checkbox"/>	Als men niet erkent dat de invoering van een gezinsvriendelijk personeelsbeleid een spel van geven en nemen is.
<input type="checkbox"/>	Ondernemingen onderschatten de gevolgen van de genomen maatregelen en zijn zich niet bewust van de flankerende topics van een combinatiebeleid arbeid en gezin.
<input type="checkbox"/>	De introductie is geen aaneenschakeling van aparte maatregelen die een plaats krijgen in een groter samenhangend beleid.
<input type="checkbox"/>	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.
<input type="checkbox"/>	De onderneming weet van bij het prille begin exact wat de eindoplossing gaat zijn, dit beleid is enkel geënt op vrouwen met kinderen.
<input type="checkbox"/>	Reden om aan een combinatie arbeid en gezin-beleid te werken omwille van het 'trendy' -karakter.
<input type="checkbox"/>	De genomen maatregelen zijn voordelig voor één partij. Ofwel voor de werkgever, ofwel voor de werknemer.

5.2. Inhoudelijke indicatoren – een pallet aan opties voor inhoud en proces na een grootst-gemene-deler-oefening (volledige weergave)

V& is een innovatief experiment dat focust op de introductie van een gezinsvriendelijk en genderneutraal personeelsbeleid én een combinatiebeleid arbeid en gezin. De inhoudelijke indicatoren geven een overzicht van *het pallet aan opties en factoren* die binnen een V&-proces aan bod zijn gekomen.

Ze zijn ontstaan door een “grootst-gemene-deler-oefening” te draaien op de individuele bedrijfsfiches¹ - van de 17 experimentbedrijven - die een overzicht geven van de operationalisering van V& op microniveau. In het onderstaand overzicht worden mogelijke inhoudelijk invullingen aangeboden van de verschillende stappen die onderdeel (kunnen) uitmaken van V&. En dit zowel naar het procesmatige van de V&-methodiek als naar de onderdelen van een actieplan en/of adviesplan.

De inhoudelijke indicatoren vormen samen met de instrumentele, die een aanduiding geven van bevorderende en afremmende factoren in het proces, één geheel van factoren die V& hebben gemaakt.

>>De verschillende stappen in de V&AMP-methodiek<<	
Innovatie, coaching & maatwerk gegarandeerd door het V&AMP-team	
VOORAF	<i>Hoe is het bedrijf aangebracht? Hoe is de prospectie verlopen? (p. 21)</i>
	<i>Wat gaf de doorslag tot deelname? Motivatie om deel te nemen? (p. 21)</i>
	<i>Wat zijn de voordelen voor een bedrijf om deel te nemen? (p. 22)</i>
	<i>Voorwaarde(n) vooraf gesteld door het bedrijf. (p. 22)</i>
	<i>Aandachtspunten en analyse vooraf door de onderneming aangebracht. (p. 22)</i>
PROCES V&AMP-on-going	<i>Hoe werd de steun van de directie, OR en/of syndicale delegatie bekomen? (p. 23)</i>
	<i>Oprichten van een projectgroep: tijdstip, samenstelling en engagement tot samenwerking met V&AMP. (p. 23)</i>
	<i>Werden er vooraf bepaalde bindende afspraken gemaakt? (p. 24)</i>
	<i>Afname Family & Business Audit (FBA/FB-audit): motivatie tot deelname en verloop. (p. 25)</i>
	<i>Verwerking van de FB-audit. Bespreking van het rapport. (p. 26)</i>
	<i>Hoe zijn de prioriteiten uit het rapport gekozen, door wie en welke? (p. 26)</i>
	<i>Welke topprioriteiten werden uiteindelijk behouden. Hoe verliep deze keuze? (p. 27)</i>
	<i>Hoe de prioriteiten in een actieplan gieten? Wie bepaalt? (p. 28)</i>
	<i>Hoe gebeurt de verdere uitwerking van het actieplan en de implementatie van de verschillende acties? (p. 28)</i>
	<i>Indien er vóór V&AMP al stappen werden gezet naar een gezinsvriendelijk personeelsbeleid, hoe werden deze ingepast in het actie-/adviesplan? (p. 28)</i>
	<i>Wat waren de sleutelmomenten (positieve en negatieve) in het proces? Wat lag hier aan de basis? Hoe zijn deze sleutelmomenten verder geïntegreerd in het proces? (p. 29)</i>
	<i>Wat waren de struikelblokken of valkuilen? Hoe is hier mee omgegaan? (p. 31)</i>
	<i>Wat maakte dat het proces vlot is verlopen? (p. 32)</i>
<i>Welke punten zijn belangrijk met betrekking tot communicatie? (p. 33)</i>	
EVALUATIE, AFSLUITING & STRUCTURELE INBEDDING (p. 34)	
>> SCHEMATISCHE weergave V&AMP- stappen in maximum versie (p. 35)	

¹ Blanco fiche in bijlage

1. VOORAF

1.1. Hoe is het bedrijf aangebracht? Hoe is de prospectie verlopen?²

- 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 V&-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.

1.2. Wat gaf bij de onderneming de doorslag tot deelname? Motivatie om deel te nemen?

- Nood aan behoefte detectie en analyse 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: omlijnd 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.

² De volgorde van de indicatoren geeft geen rangschikking noch een mate van belangrijkheid weer. Ze berusten op een loutere opsomming.

1.3. Wat zijn de voordelen voor een bedrijf om deel te nemen?

- 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 V&-netwerk.
- Ervaringsuitwisseling wordt voorzien.
- Verruimen eigen netwerk door gebruik te maken van het V&-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.

1.4. Voorwaarden die vooraf door het bedrijf gesteld werden aan V&.

- Bedrijf vraagt een begeleiding en coaching voor de ganse looptijd van het proces.
- Garantie dat logistieke en de zogenaamde “administratieve” ondersteuning door het V&-project wordt opgenomen. Ondernemingen willen niet te veel ballast.
- Garantie dat een financiële tussenkomst – indien nodig – door V& kan ingezet worden.
- Vertrouwelijk omspringen met bedrijfsinterne informatie en resultaten van analyse door V&.
- 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.
- Bedrijf wil semi-anoniem blijven, vaak uit vrees dat concurrenten in hun kaarten zouden kijken.

1.5. Knel- en aandachtspunten en analyse vooraf door de onderneming aangebracht.

- 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).

2. PROCES/V&-on going

2.1. Hoe werd de steun van de directie en/ OR of syndicale delegatie bekomen?

- Gesprekspartner bij prospectie is de directie/vestigingsmanager.
- Akkoord directie(comité) via personeelsmanager (die V&-gesprekspartner was binnen de onderneming).
- Akkoord leidend ambtenaar via emancipatie-ambtenaar (die V&-gesprekspartner was binnen de onderneming).
- In geval van onderneming behorend tot een groep, ook akkoord van algemene directie gevraagd.
- In geval van aanwezigheid OR of SA: project voorleggen ter ondersteuning/ter beslissing na goedkeuring directie.
- OR/SA was vragende partij.

2.2. Oprichten van een projectgroep: tijdstip, samenstelling en engagement tot samenwerking met V&.

Tijdstip

- Projectgroep gelanceerd na definitief engagement en voor FB-audit³.

³ FB-audit = Family & Business Audit (CBGS, vakgroep management – TEW – Ufsia en ECWS)

- Projectgroep gelanceerd na definitief engagement (*zonder FB-audit*).
- Ad hoc-overleg (*geen structurele projectgroep geïnstalleerd*).

Samenstelling

- Personeelsverantwoordelijke en eerstelijns leidinggevende(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.

Mate van samenwerking (combinaties mogelijk)

- De projectgroep was verantwoordelijk voor de inhoudelijke sturing.
- De projectgroep stond in voor de praktische uitvoering van de (deel)acties.
- De projectgroep deed aan procesbewaking.
- De projectgroep interfereerde met en communiceerde naar de werkvloer (*brugfunctie*).
- De projectgroep vormde de brug naar samenwerkend instroombedrijf.
- De projectgroep nam het initiatief voor het project!
- De samenwerking was van die aard dat V& niet als doel maar als middel fungeerde.

2.3. Werden er vooraf bepaalde bindende afspraken gemaakt?

- 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 V&-project.
- Koppeling van opleiding aan het verwezenlijken van instroom.
- Garantie op anonimiteit bij de verwerking van de vragenlijsten van de FB-audit.
- Vanuit V& wordt de zekerheid gegarandeerd op een vertrouwelijke behandeling van het auditrapport (*enkel bestemd voor de betrokken partners*).
- V&: coördinatie tussen projectgroep en mogelijke externe experts.
- V&: 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 V&-team kosteloos is.
- V& als neutrale en paritair aangestuurde partner.
- Deelname aan ervaringsuitwisseling.

2.4. Afname FBA: motivatie tot deelname en verloop

Motivatie tot deelname

- Meting personeelstevredenheid.
- Nood aan behoefte detectie 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, V&-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 V&: 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), V&-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 V&-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.

2.5. Verwerking van de FB-audit. 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, ...).

2.6. Hoe zijn de prioriteiten uit het rapport gekozen, door wie en welke?

Hoe gekozen

- 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 V&-team voorgelegd aan de projectgroep gebaseerd op de opmerkingen uit de eerste lezing met de projectgroep.
- Er werden geen prioriteiten bepaald.

Door wie

- 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

2.7. Welke specifieke topprioriteiten werden uiteindelijk behouden. Hoe verliep deze keuze?

Verloop van de keuze

- Bespreking van de “persoonlijke” top 3 à 5 -> turven -> grootsgemene 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 on 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.

Welke topprioriteiten (geen rangorde)

- 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

2.8. Hoe de prioriteiten in een actieplan⁴ gieten? Wie bepaalt?

Hoe

- 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, ...

Wie bepaalt?

- 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.

2.9. Hoe gebeurt de verdere uitwerking van het actieplan en de implementatie van de verschillende 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.

2.10. Indien er vóór V& al stappen werden gezet naar een gezinsvriendelijk beleid, hoe werden deze ingepast in het actie-/adviesplan?⁵

- *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 V& werd dit structureel ingebed en vormde het de basis van een horizontale benadering van het thema.*

⁴ Zie ook “waslijst aan acties en producten”

⁵ In het merendeel van de ondernemingen was er nog niet van start gegaan met een specifieke focus op gezinsvriendelijk beleid en combinatie arbeid en gezin. Een aantal ondernemingen hadden echter reeds een eerste stap gezet.

- *Een brede interpretatie en toepassing van het tijdskrediet.* (1) V& 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 leidinggevend), uitbreiding ouderschapsverlof voedde de inhoudelijke discussie rond leiding geven. (3) V& 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.* Deze groep werkte reeds een genderanalyse uit op basis van personeelsenquête (gender in communicatie en vergadercultuur en –structuur). Het V&-actieplan baseerde zich op deze analyse om een genderactieplan binnen de V&-context uit te werken en concrete voorstellen te doen naar de Raad van Bestuur.
- *Een mensvriendelijk personeelsbeleid.* V& fungeerde ondermeer als toetsing van de reeds geleverde prestaties inzake een mensvriendelijk personeelsbeleid.
- *Inspanning naar formuleren van een afdelingsgebonden mission statement.* V& 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 V& 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.

2.11. Wat waren sleutelmomenten (+ en -) in het proces? Wat lag hier aan de basis? Hoe zijn deze sleutelmomenten verder geïntegreerd in het proces?

- 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 V& 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 resorteert 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 éénzijdig 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. V& 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 procesonienigheid (+).
- 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 op geënt 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 ijle 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 V& hun oorsprong vinden (-). Hierdoor is vernieuwing jammerlijk uitgesloten.

- Verborgen 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 noodzaak 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 (-).

2.12. Wat waren de struikelblokken of valkuilen? Hoe is hier mee omgegaan?⁶

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 wissellende medewerking vanuit de directie, vaak omdat de gevolgen van het proces initieel onderschat werden.
- Het onderschatten van de gevolgen van het V&-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. V& 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 leidinggevend die op bepaalde momenten kop van jut zijn en waar V& 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.
- V& 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.

⁶ Een aantal sleutelmomenten was van die aard dat ze struikelblokken en valkuilen zijn. Zie ook 2.11..

- Bepaalde vakbondscentrales die de positie van V& 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.

2.13. Wat maakte dat het proces vlot is verlopen?

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 V&-netwerk verzekerde een vlotte uitvoering van bepaalde acties.
- Het feit dat V& 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 21^{ste} eeuw te werken aan een gezinsvriendelijk beleid en een combinatiemodel arbeid en gezin.
- De beperkte financiële injectie van V& 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 V&.
- De flexibele houding van de V&-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.
- V& 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 V&-team hierbij ondersteund door de vrouwencel.
- Kennis en ervaring van het V&-team met projectontwikkeling in ondernemingen vertrekkend vanuit de bedrijfsrealiteit.

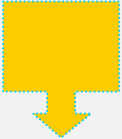
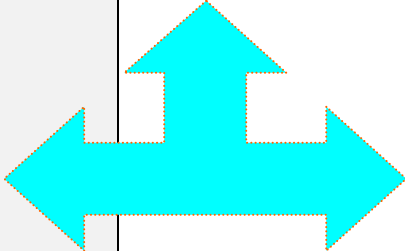

2.14. Welke punten zijn belangrijk met betrekking tot communicatie?

- 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. BEDRIJFSINTERNE 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 V&-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 V& 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 V& gewerkt is, geïncorporeerd in hun bedrijfsbeleid. Er is een dynamiek op gang gebracht die niet teruggeschroefd kan worden, als V& ... 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.

>> SCHEMATISCH

MENU: SCHEMATISCH			
	>>VOORAF	>> PROCES V& on going	>> AFSLUITING
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Innovatie coaching & maatwerk Gegarandeerd door V&AMP en netwerk</p>  <p>gegarandeerd door het V&AMP-team</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prospectie ➤ Motivatie deelname ➤ Voordelen voor onderneming ➤ Voorwaarden door onderneming gesteld ➤ Aandachtspunten en analyse 	<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 inspanning uit het verleden inpassen? ➤ Sleutelmomenten: basis en hoe integreren? ➤ Struikelblokken en valkuilen? ➤ Vlotheid van het proces? ➤ Communicatie. 	 <p>>> Evaluatie, afsluiting en structurele inbedding (bedrijfsintern)</p>

Bijlage: Inhoudelijk Indicatoren -> blanco bedrijfsfiche

Inhoudelijke indicatoren V&- methodiek en proces

<naam bedrijf>
gemeente

LOOPTIJD	
Begindatum	
<i>Einddatum</i>	

PROJECTAANPAK EN -VERLOOP	
<i>FBA en adviesplan</i>	
<i>Enkel FBA</i>	
<i>Enkel adviesplan</i>	
<i>Instroomproject</i>	
<i>Specifiek thema:</i>	

1. STRUCTUUR

1.1/ Is het V&-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 V&-project? **JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING**

--

2.2/ Is er verticale doorstroom geweest als gevolg van het V&-project? **JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING**

--

2.3/ Is er horizontale doorstroom geweest naar aanleiding van het V&-project? **JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING**

--

2.4/ Heeft het bedrijf als gevolg van het V&-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		
<i>Brief/mailing</i>		
<i>Meeting</i>		
<i>Prikbord</i>		

<i>Verlagen ter inzage</i>		
<i>Mondeling</i>		
<i>Bedrijfskrant</i>		
<i>Andere:</i>		

Opmerkingen:

--

3.2/ Met welke *frequentie* werden de instrumenten gebruikt?

FREQUENTIE		NADERE VERKLARING
Nooit		
<i>Ad hoc</i>		
<i>Systematisch</i>		

3.3/ Wat was het *onderwerp* van de communicatie?

ONDERWERP		NADERE VERKLARING
Proces		
<i>Voorstellen/actiepunten</i>		

3.4/ Wat is de *motivatie* achter de communicatie?

ARGUMENTATIE		NADERE VERKLARING
Recht van de werknemer		
<i>Filosofie van het bedrijf</i>		
<i>Vraag van de projectgroep</i>		
<i>Andere:</i>		

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		
<i>Moment</i>		
<i>Andere:</i>		

3.7/ Naar welke *doelgroep* was de communicatie gericht?

DOELGROEP	NADERE VERKLARING
Ondernemingsraad	
<i>SD/SA/VB</i>	
<i>Managementteam</i>	
<i>Alle werknemers</i>	
<i>Bepaalde functie(s)</i>	
<i>Omgeving</i>	
<i>Andere:</i>	

3.8/ Wat was het *resultaat* van de communicatie?

Resultaat	NADERE VERKLARING
Positief	
<i>Negatief</i>	
<i>Neutraal</i>	

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
<i># bevroegde werknemers</i>			
<i># respondenten</i>			

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

--

5. V&-TOPICS

5.1/ Wat zijn de V&-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**

5.6/ Is er in het bedrijf/organisatie gewerkt rond gezinsondersteunende diensten? **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. INDIRECTE EFFECTEN VAN HET V&-PROCES

7.1/ Zijn er *indirecte effecten* op volgende vlakken?

Indirecte effecten	Nadere verklaring
Planning	
<i>Jobstudenten/interim</i>	
<i>Werkbezoeken</i>	
<i>Ervaringsuitwisseling</i>	
<i>Ergonomie</i>	
<i>Veiligheid</i>	
<i>Communicatie</i>	
<i>Functieomlijning</i>	
<i>Leidinggevend</i>	
<i>Vrijwillige opleiding</i>	
<i>Productieproces/onderhoud machines</i>	
<i>Gender is meer dan een vrouwenzaak</i>	
<i>Andere:</i>	

8. EVALUATIE

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

--

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

KSF'S	NADERE VERKLARING

8.3/ Is er continuering na V&? **JA/NEEN/NIET VAN TOEPASSING**

--