

DEMOGRAFIEFONDSDEMOGRAPHIE

HET DEMOGRAFIEPLAN

PLAN VAN AANPAK

Via het indienen van een demografieplan kan jullie bedrijf concrete projecten financieren om in het kader van de **demografische uitdagingen** en de gevolgen van het verlengen van de loopbaan, de werkbaarheid van de medewerkers te behouden en te verbeteren. Hoe gaan jullie hierbij tewerk?

Stappen 1 tot en met 3 zijn richtinggevend in de voorbereiding op het opstellen en indienen van het demografieplan (stap 4). Eens ingediend en goedgekeurd volgt een nieuwe stap in het uitrollen en opvolgen van de acties (stap 5). We wensen jullie hierbij alvast heel veel succes!!!

STAP 1 KICK OFF

Het initiëren en agenderen van het demografieplan is een eerste belangrijke stap in het proces naar concrete acties en realisaties. Belangrijk is inhoudelijk en procesmatig draagvlak te creëren, bij personeel, personeelsvertegenwoordigers, leidinggevenden en management rond thema's als werkbaar(der) werk en duurzame loopbanen binnen het bedrijf. Een **formeel startsein** is hierbij een belangrijk moment. De achtergrond van het demografieplan (reden van bestaan, inhoud, principes) kan op dat moment worden toegelicht.

5 STAPPEN

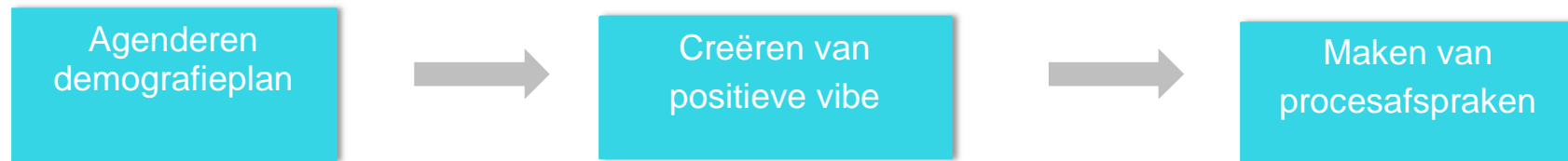
1. Kick off
2. Analyse van de huidige situatie
3. Bepalen van de doelstellingen & acties
4. Opstellen en indienen van het demografieplan
5. Uitrollen van de acties

Belangrijk is ook op dat moment een **positieve vibe** te creëren waarbij sociale partners inhoudelijk het gesprek kunnen starten rond het belang en de relevantie van de thema's binnen de sociale dialoog. Wat zijn de verwachtingen? Wat zijn de doelstellingen?

Maak bij de start ook goede **procesafspraken**. Wie neemt welke rol op? Hoe en wanneer concretiseren we het plan van aanpak? Idealiter resulteert dit in een tijdslijn en een concreet afsprakenkader.

De start van een inhoudelijke dialoog tussen de sociale partners over thema's als werkbaar(der) werk en duurzame loopbanen is misschien nieuw binnen jullie bedrijf. Het demografieplan biedt een mooie gelegenheid om de sociale dialoog rond deze thema's te starten of nieuw leven in te blazen. Jullie kunnen meteen ook checken of alle wettelijke instrumenten rond werkomstandigheden (bv. globaal preventieplan) vandaag de dag reeds voldoende werden aangesproken.

STAP 1



STAP 2 ANALYSE VAN DE HUIDIGE SITUATIE

Metten is weten. Alle informatie die voorhanden is binnen het brede domein van werkbaar werk, leeftijd en loopbanen binnen de organisatie kan in een **eerste verkennende fase** verzameld en geanalyseerd worden. Door bewust op zoek te gaan naar bestaande data en basis**indicatoren** kan een eerste stand van zaken worden opgemaakt. Volgende gegevens kunnen bv. worden opgezocht, samen gebracht en bediscussieerd:

BASISINDICATOREN

Werk	Gezondheid	Competenties	Loopbanen
Personeelstevredenheid Klanttevredenheid ō	Leeftijdspiramide Arbeidsongevallen Ziekteverzuim ō .	Opleidingsniveau Opleidingsuren ō .	Funcatieverblijftijd (Verwachte) in- door- en uitstroom ō

Interpreteer deze gegevens: zijn er verschillen voor leeftijdsgroepen, geslacht, afdelingen, ploegen ō .? Kunnen deze cijfers vergeleken worden met andere, meer algemene cijfers om je eigen bedrijf te positioneren? Waar zijn we trots op, wat kan beter? Wat verwachten we als uitdagingen naar de toekomst toe?

Zet tegelijkertijd of (indien geen kwantitatieve gegevens voorhanden zijn) van meet af aan ook in op een **kwantitatieve bevraging** onder het personeel en de leidinggevenden. Cijfers spreken enkel wanneer deze voldoende context krijgen via de verhalen en getuigenissen van de werknemers en de leidinggevenden. Om bovenstaande vragen te beantwoorden is een brede dialoog en consultatie binnen het bedrijf noodzakelijk. Organiseer het verzamelen van input op een manier die aansluit bij de bedrijfscultuur, en die door de werknemers geapprecieerd wordt. Deze informatie alleen kan reeds een goede indicatie geven van wat goed loopt in de organisatie op het vlak van werkbaar werk en duurzame loopbanen en waar er ontwikkelpunten zijn. Op basis hiervan kan naar stap 3 verder worden gegaan.

ANALYSE STERKTEN / KNELPUNTEN

Werk	Gezondheid	Competenties	Loopbanen
Werkdruk Belastende arbeids- omstandigheden Ondersteuning door collega's en leidinggevenden Autonomie/monotonie ō	Gezondheidsbeleving Werkvermogen Fysieke en mentale belasting ō .	Competentieveroudering Kennis- en ervaringsuitwisseling ō	Loopbaanperspectief Loopbaanondersteuning Werk privé conflict ō

Wanneer de informatie als onvoldoende wordt beschouwd om diepgaand inzicht te verwerven in de **sterkten** en **knelpunten** met betrekking tot werkbaar werk en duurzame loopbanen, kunnen jullie kiezen voor een meer diepgaande bevraging. Dat kan zowel via (groeps)gesprekken met werknemers en leidinggevenden als met een enquête.

Op de website www.demografiefonds.be zullen verschillende tools ter beschikking gesteld worden. Het voordeel om te werken met bestaande vragenlijsten is dat benchmarking vaak mogelijk is. Op die manier kan je het resultaat van het eigen bedrijf vergelijken met andere bedrijven. Wanneer in het bedrijf reeds een traditie bestaat van personeelsbevestigingen is zo'n nieuwe bevestiging wellicht overbodig. Het bekijken van en dialogeren over bestaande data vanuit het framework van het demografiefonds volstaat dan.

STAP 2/ SCENARIO 1

Verzamelen van
basisinformatie en
eerste analyse
sterkten/knelpunten

= **VOLDOENDE**



Stap 3

STAP 2/ SCENARIO 2

Verzamelen van
basisinformatie en
eerste analyse
sterkten/knelpunten

= **ONVOLDOENDE**



Verzamelen van meer
diepgaande informatie
over
sterkten/knelpunten



Stap 3

STAP 3 DOELSTELLINGEN & ACTIES BEPALEN

Op basis van de gegevens uit stap 2 kan een inhoudelijke dialoog worden opgestart. Waar scoren we momenteel reeds goed op het domein van werkbaar werk en duurzame loopbanen? Waar kan het beter, wat zijn onze ontwikkelpunten? Kern van deze dialoog is om op zoek te gaan naar attractieve en realistische doelstellingen in het bedrijf. Wat willen we bereiken met onze acties? Waaraan willen we werken op korte, middellange en lange termijn? Wat zijn onze doelstellingen?

VOORBEELDEN VAN DOELSTELLINGEN ZIJN:

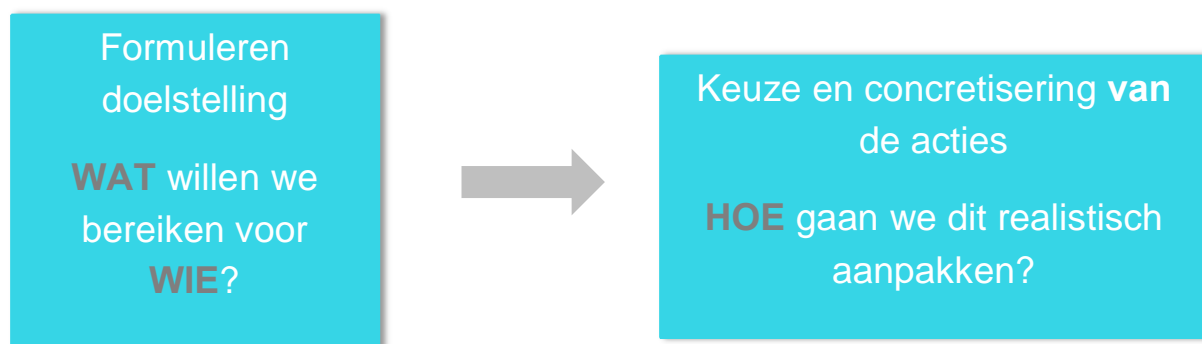
Werk	Gezondheid	Competenties	Loopbanen
Werkbaarheidsrisico's aanpakken	Wegnemen van gezondheidsrisico's	Competentiebehoud	Verhogen interne mobiliteit
Inzetten op kwaliteit van jobs	Stimuleren van een gezonde leefstijl	Competentie-ontwikkeling	Versterken loopbaancompetenties
Zorgen voor meer werkgoesting	Arbeidsongeschiktheid voorkomen	Stimuleren van leerklimaat	Investeren in het thema duurzaam werken
Personeelstevredenheid verhogen			
o	o	o	o

Deze doelstellingen kunnen verder worden **geconcretiseerd** en getimed in de tijd. Wat is voor ons momenteel prioritair en wat kan worden gezien op middellange en lange termijn? Differentiëren we naar groepen werknemers of richten we ons naar iedereen? Stellen we enkel kwalitatieve doelstellingen voorop of willen we ook kwantificeren (bv. we willen dat de personeelstevredenheid stijgt met 10%)? Hoe gaan we na afloop evalueren of onze doelstelling werd behaald?

Interessant is om tevens te dialogeren over mogelijke dwarsverbanden. Inzetten op het domein van werk, heeft ook mogelijk effecten op de andere domeinen van gezondheid, loopbanen en competenties. Zoek ook aansluiting bij lopende HR-zaken en missie/visie van het bedrijf.

Wanneer doelstellingen en doelgroepen gekend zijn, kan verder worden gekeken naar mogelijke acties. Op welke manier kunnen we onze doelstellingen realistisch faciliteren en verbeteren? Ook hier weer de vraag: wat doen we reeds? Wat doen we goed? Wat kan beter? Wat moet worden geïnitieerd?

STAP 3



De tabel hieronder biedt een (niet-limitatief) overzicht van mogelijke domeinen waarbinnen acties kunnen worden geformuleerd. Op de website www.demografiefonds.be zijn bijkomend verschillende tools en good practices opgenomen. Deze kunnen inspirerend werken voor de discussie en de selectie van de acties.

Bij de selectie en concretisering zullen niet enkel inhoudelijke, maar ook budgettaire en andere praktische overwegingen een rol spelen. Probeer hierover van meet af aan transparant te communiceren en constructief met elkaar in dialoog te gaan.

Eens de keuze voor een concreet actie is gemaakt, is het belangrijk hiervan de praktische implicaties vast te stellen. Wat is de tijdslijn om de actie uit te rollen? Wie zal wanneer betrokken worden? En wat zal het totale budget zijn dat wordt voorzien?

VOORBEELDEN VAN ACTIES ZIJN:

Werk	Gezondheid	Competenties	Loopbanen
Arbeidstijd & verlofregeling <ul style="list-style-type: none">• Sleutelen aan arbeidstijd(sregeling)• Sleutelen aan verlofregeling• Sleutelen aan regeling m.b.t overuren• Invoeren van/sleutelen aan tijds- en plaatsonafhankelijk werken	Gezondheids promotie & leefstijlgedrag <ul style="list-style-type: none">• Gezondheidsinformatie- en voorlichting• Medische begeleiding & check-ups• Stimuleren en faciliteren van BRAVO: (meer) bewegen, (stoppen) met roken, (matig gebruik van) alcohol, (gezonde) voeding en (voldoende)ontspanning Ergonomie <ul style="list-style-type: none">• Werkplekaanpassingen• Aanschaf van hulpmiddelen	Opleiding & ontwikkeling <ul style="list-style-type: none">• Investeren in detectie van opleidings- en ontwikkelingsnoden• Uittekenen van opleidings- en ontwikkelingsplannen• Versterken van het opleidingsaanbod met focus op competentiebehoud en vernieuwing• Investeren in inzetbaarheid van werknemers	Loopbaanondersteuning <ul style="list-style-type: none">• Uittekenen van loopbaantrajecten• Investeren in loopbaancoaching en loopbaangesprekken• Investeren in peter/meter/mentorsysteem• Versterken van loopbaancompetenties• Ondersteuning leidinggevenden/mentoren in hun rol van loopbaanfacilitator Mobiliteit <ul style="list-style-type: none">• Stimuleren horizontale mobiliteit• Initiatieven rond interne promotie/demotie

Arbeidsorganisatie

- Invoeren van/sleutelen aan autonomie en zelfsturende teams
- Invoeren van/sleutelen aan systemen van werkoverleg, inspraak, gedeeld leiderschap
- Insourcing

Motiverend leiderschap & teamklimaat

- Investeren in kwaliteitsvolle dialoog en gesprekkencyclus
- Investeren in peoplemanagement-vaardigheden
- Investeren in ondersteunend collegiaal klimaat (peter/meter/mentorsysteem)

Preventie

- Wegwerken van fysieke en psychosociale belemmeringen om veilig, gezond en vitaal aan het werk te blijven (zie ook hefboom \pm Verkg)
- Aanbieden van psychologische bijstand

Ziekte

- Investeren in terugkeerbeleid na (langdurige) ziekte

Leren op de werkplek

- Investeren in kennis- en ervaringsuitwisseling
- Versterken van ontwikkelings-en coachingscultuur
- Ondersteuning leidinggevenden/mentoren in hun rol van coach
- Faciliteren van zelfsturing in eigen groeiproces
- Erkenning van/aan de slag gaan met Elders Verworven Competenties (EVC) op de werkplek

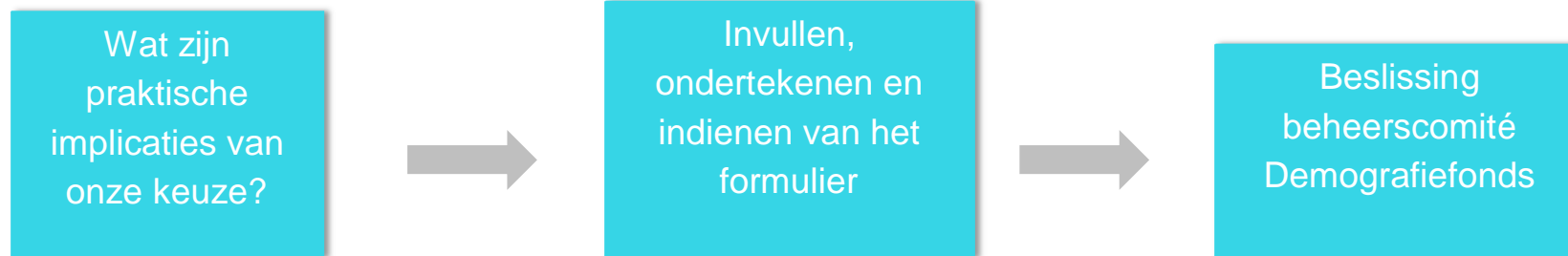
Levensfase/leeftijdswaardige maatregelen

- Initiatieven rond work life balance
- Initiatieven voor specifieke doelgroepen (jonge starters, oudere werknemers, verschillende generaties, ∞)
- Promoten van (leeftijdswaardige) diversiteit & inclusie

STAP 4. OPSTELLEN EN INDIENEN VAN HET DEMOGRAFIEPLAN

Eens de keuze van de acties duidelijk is en de praktische implicaties ervan bepaald zijn, kan gestart worden met het concreet invullen van het formulier. Als daarover een akkoord is, moet het document zowel door werkgever als werknemersafgevaardigden worden ondertekend en ingediend via de website www.demografiefonds.be. Het plan wordt vervolgens voorgelegd aan het beheerscomité die het plan al dan niet goedkeurt.

STAP 4



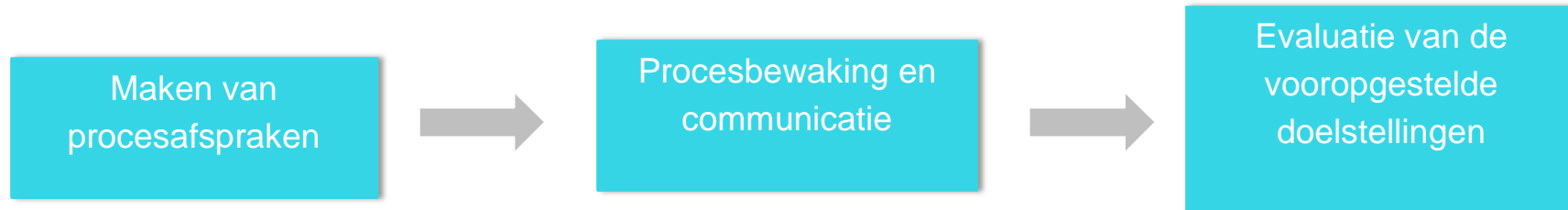
STAP 5. UITROLLEN VAN DE ACTIES

Na goedkeuring van het demografieplan is het tijd voor het uitrollen van de acties. In deze uitrol is het belangrijk om vooraf goede **procesafspraken** te maken rond het opnemen van rollen, taken en verantwoordelijkheden. Wie is betrokken partij en wie doet wat tegen wanneer? Hoe houden we elkaar op de hoogte? Hoe wordt gerapporteerd? Ook het opstellen van een tijdslijn is essentieel.

Een goede **procesbewaking** zorgt er vervolgens voor dat de vooropgestelde doelstellingen en actieplannen effectief wordt gerealiseerd. Het belang van communicatie hierin wordt vaak erkend, maar hoeveel je er voor moet doen wordt toch vaak onderschat. **Communicatie** is en blijft het belangrijkste mechanisme om energie en betrokkenheid te creëren voor de gekozen acties.

Het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen toont aan dat de gekozen acties werken. Het is daarom belangrijk om deze resultaten in kaart te brengen en ze zichtbaar te maken in het bedrijf. De resultaten zijn het bewijs van het stilaan evolueren naar werkbaar(der) werk en duurzame loopbanen.

STAP 5



Tot Slot: bedrijven zonder formele overlegorganen

Betrokkenheid van werknemers is een kritische succesfactor voor het verhogen van de werkbaarheid en inzetbaarheid. Hoe hiermee omgaan in ondernemingen zonder formele overlegorganen?

- 1) **Informatie en sensibilisering:** zorg dat alle werknemers op de hoogte zijn van de achtergrond. Je kan de hiervoor bedoelde folder gebruiken (zie website), lunchsessie(s) organiseren met behulp van (inspiratie uit) de info-ppt (zie website), of een ander collectief moment voorzien.
- 2) **Zoek ambassadeurs:** reëel overleg is, al naar gelang van de omvang van de onderneming, moeilijk met de volledige personeelsgroep te organiseren. Mogelijk is het een troef te kunnen werken met een aantal woordvoerders, die gedragen zijn binnen de personeelsgroep, om in een aantal fasen van de opmaak te betrekken. Vraag naar vrijwilligers voor deze rol en spreek zelf geschikte kandidaten aan. Voor hen is meer achtergrondinfo te vinden op de website. Stel, aangepast aan de omvang van de onderneming, een stuurgroep samen, die het proces van opmaak en uitvoering van een demografieplan tot een goed einde kan brengen.
- 3) **Stimuleer rechtstreekse inbreng** vanuit de personeelsgroep waar collega's persoonlijk of anoniem input kunnen doen rond werkbaarheidsproblemen en -verbeteringen, door middel van een ideeënbus, een daartoe bestemd emailadres of (een) brainstormsessie(s) als de cultuur in de onderneming zich hier toe leent.
- 4) **Communiceer regelmatig** via vertrouwde kanalen over de verschillende stappen in het proces van opmaak tot uitvoering demografieplan. Een evaluatiemoment kan helpen om de effectiviteit van bepaalde keuzes te beoordelen, en lessen in functie van next steps bespreekbaar te maken.