

Trivisi



**Menselijk, maatschappelijk
en duurzaam ondernemen**

Het relaas van een gedurfde onderneming in Vlaanderen



Baanbrekend ondernemen voor mens, milieu en maatschappij

Trivisi

Menselijk, maatschappelijk
en duurzaam ondernemen



Het relaas van een gedurfde onderneming
in Vlaanderen



Administratie Werkgelegenheid

Inhoudstafel

Inleiding	
Trivisi, één visie in drie dimensies	3
1. Situatieschets & Uitgangspunten	
Vlaanderen: beresterk, maar met leemten	4
2. Objectieven	
Naar een ander gedrag in een meerwaardeneconomie	5
3. Concrete uitwerking	
Pioniersgroepen inspireren andere bedrijven	6
4. Tijdsschema	
Twee jaar voor talrijke initiatieven	7
5. Pioniersgroep Lerende Bedrijven:	
Van leren een levensstijl en een werkstijl maken	8
Tal van nieuwe pistes voor lerende bedrijven	8
- "Leren structureren": bewust dubbelzinnige benaming	8
- "Anders leren": Beste praktijken voor leermotivatie	10
- "Net-leren": netwerken die bedrijven helpen leren	11
6. Pioniersgroep Diversiteit:	
Hoog tijd voor verrijking in de bedrijfsvoering	12
Werkgroepen en leerprojecten hervormen de bedrijfsvoering	13
Zes documenten over tal van praktische instrumenten	13
7. Pioniersgroep Stakeholder Management:	
Wie er belangen in heeft, wordt in het bedrijf belangrijk	15
8. Trivisi na evaluatie	
Een zeer vruchtbare aanpak, maar voor verbetering vatbaar	17
9. Trivisi na 2002	
Het bisnummer wordt nog beter	18
De uitdagingen: valoriseren, uitwerken en verankeren	18
De nieuwe, nog concretere oogst	19
De aanpak bijgestuurd met nieuwe vereisten	20
Uitleiding	
Trivisi is een duurzame ambitie	22

Inleiding

TRIVISI, ÉÉN VISIE IN DRIE DIMENSIES

EEN GEZOND VLAANDEREN MET STRUCTURELE UITDAGINGEN

Vlaanderen mag in Europa dan al tot de meest welvarende regio's behoren, ook voor deze regio heeft het begin van de 21ste eeuw heel wat uitdagingen in petto. Zo wil de Vlaamse overheid haar regio laten evolueren richting duurzaam ondernemen. Dit betekent dat economische ontwikkeling gepaard gaat met sociale rechtvaardigheid, sociale insluiting, aandacht voor de kwaliteit van het leven en respect voor het milieu. De Vlaamse overheid is ervan overtuigd dat duurzaam ondernemen het enige alternatief is voor een samenleving die zowel op economisch als op maatschappelijk vlak wil vooruitgaan. Iedereen moet ten volle kunnen mee participeren aan deze economische ontwikkeling en arbeid is hiervoor nog steeds de belangrijkste sleutel. Vlaanderen is inmiddels al uitgegroeid tot een kennisregio, maar die status is geen verworvenheid. Er moet dagelijks verder werk worden gemaakt van de kennisopbouw in de regio.

DE ONDERNEMING SPEELT DE SLEUTELROL

In de huidige sociaal-economische ontwikkelingen ziet de Vlaamse overheid een sleutelrol weggelegd voor de onderneming, met haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. De ondernemingswereld is immers een krachtige motor in de samenleving en kan een hefboom zijn voor tal van maatschappelijke uitdagingen. De impact en macht van de economische wereld op de samenleving wordt steeds groter. Hiermee gaat echter ook een groeiende verantwoordelijkheid gepaard. Ondernemingen kunnen het zich daarom minder en minder permitteren om zaken te doen met oogkleppen op. Zowel vanuit economisch als vanuit maatschappelijk standpunt heeft een onderneming er alle baat bij om constructieve relaties uit te bouwen met alle belanghebbenden en oog te hebben voor de impact van haar activiteiten. Naast het feit dat dit voor de ondernemingsleiding gemoedsrust brengt zorgt een dergelijke houding er immers ook voor dat goede en trouwe werknemers, klanten en investeerders worden aangetrokken en dat het risico van een besmeurde reputatie kleiner wordt. Maatschappelijk verantwoord ondernemen helpt het individu, de samenleving én de economie.

HET ONDERNEMINGSGEDRAG MOET ANDERS

Vanuit de overtuiging dat er dringend een grote stap vooruit op het vlak van duurzaam ondernemen nodig was, werd in 2000 vanuit het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid Trivisi in het leven geroepen. De baseline van dit vernieuwende project, namelijk "baanbrekend ondernemen voor mens, milieu en maatschappij" geeft onmiddellijk de drie dimensies weer die volgens Trivisi

in het ondernemerschap dienen te worden geïntegreerd. De Vlaamse minister bevoegd voor werkgelegenheid bakende drie thema's af waaraan moest worden gewerkt: stakeholder management, leren in de onderneming en diversiteit. Van bij de geboorte van Trivisi was het de bedoeling dat ondernemingen zelf aan de nieuwe wegen zouden timmeren. Zij vinden er een driedelige uitdaging in: hun potentieel van bepaalde kansengroepen op de arbeidsmarkt beter aanboren, hun opleidingsbeleid verder ontplooiën, en hun diverse belanghebbenden in de samenleving structureel benaderen, zodat zij bij het ondernemingsbeleid betrokken geraken.

EEN VRUCHTBARE VOEDINGSBODEM KWEKEN

Met Trivisi wil de Vlaamse overheid een gedragswijziging realiseren in de ondernemingswereld. De noodzakelijke ingrediënten om dit te kunnen realiseren zijn de aanwezigheid van een voldoende groot draagvlak en kennis en kunde om in praktijk te brengen. Trivisi stond dan ook van in het begin voor een vernieuwende aanpak van de overheid. Er werd een oproep gedaan aan pioniers en mensen vanuit de diverse geledingen van de samenleving om actief mee te werken aan de ontwikkeling van kennis, praktijkervaring en instrumenten rond de verschillende thema's. "Wij zijn ervan overtuigd dat de overheid vandaag best de taak op zich neemt om mensen en bedrijven samen te brengen en partnerships te ontwikkelen. Er is nood aan een overheid die sensibiliseert en stimuleert, die in de samenleving bemiddelt. De aanpak verschuift van top-down naar bottom-up," aldus Vlaams minister van werkgelegenheid, Renaat Landuyt, bij de lancering van Trivisi in 2000.

Het programma dat tot halfweg 2002 in tal van projecten, werkgroepen en initiatieven gestalte kreeg, maakte veel dynamiek los in Vlaanderen. Vandaar dat een evaluatieronde voor de Vlaamse overheid eind 2002 een tweede fase inluidde, deze keer met steun van het Europees Sociaal Fonds. In deze tweede fase bouwen de nieuw ingediende initiatieven verder op de verwezenlijkingen van de eerste fase. Sinds begin 2003 zijn de eerste van de nieuwe lichte projecten van start gegaan. De voedingsbodem wordt verder verrijkt.

1. Situatieschets & Uitgangspunten

VLAANDEREN: STERKE ARBEIDSMARKT, MAAR MET LEEMTEN

EEN GESLAAGDE WELVAARTSSTAAT OP WEG NAAR DUURZAAMHEID

Voor de aanvang van Trivisi deed de samenleving in Vlaanderen het op heel wat punten zeer goed. In het economisch veruit sterkste gewest van de federale staat België nam de werkloosheid fors af en steeg de werkzaamheidsgraad. Vlaanderen was welvarend en is het nog. De regio heeft een BBP per inwoner dat boven het EU-gemiddelde en iets lager dan in de buurlanden Nederland en Duitsland ligt. Het aandeel van werklozen in de beroepsbevolking hoort bij de laagste in de Europese Unie en de groep van langdurig werklozen is maar half zo groot dan gemiddeld in Europa. Bovendien is Vlaanderen - een regio zonder eigen grondstoffen - goed op weg om een kenniseconomie te worden. Het maakt daarbij dankbaar gebruik van zijn onderwijsniveau, dat tot de hoogste ter wereld behoort.

Inmiddels wil Vlaanderen duurzaam ondernemen als model hanteren om economische en sociale problemen met elkaar te verzoenen en samen aan te pakken. In het licht van de harde tijden die het begin van deze eeuw kenmerken, met herstructureringen en bedrijfssluitingen bij de vleet, dringt het duurzame model zich des te meer op. Duurzaam ondernemen houdt zowel sociale als economische oplossingen voor de toekomst in. Vlaanderen wil ook gewoonweg nieuwe kansen scheppen om de situatie op de arbeidsmarkt te verbeteren daar waar er nog duidelijke leemten zijn.

TIJD OM MEER MENSEN DUURZAAM IN DE ARBEIDSMARKT TE LOODSEN

De Vlaamse werkzaamheidsgraad is ondanks recente stijgingen nog relatief laag. Eind 2001 bedroeg ze 63,4 % van de actieve bevolking, nog behoorlijk ver van het streefcijfer van 70%. Het werd hoog tijd geacht om kansengroepen zoals oudere werknemers, allochtonen, personen met een handicap, laaggeschoolden, langdurig werkzoekenden en leefloners (die leven van een minimale sociale uitkering) een stuk beter in de arbeidsmarkt te laten instromen.

Vlaanderen wil deze kansengroepen vooral verlossen van vormen van discriminatie op de arbeidsmarkt, zodat zij evenredig kunnen participeren. De instroom moet uitmonden in een doorstroming naar betere jobs en naar de nodige opleidingen hiervoor; met andere woorden, het moet een duurzame instroom worden.

Ondernemingen dienen echt werk te maken van een diversiteitsbeleid.

Meer vorming is geen luxe, zeker voor kansengroepen. Onderzoek naar vorming in het bedrijfsleven leerde dat het merendeel van de Vlaamse ondernemingen wel met vorming van haar medewerkers bezig is, maar ook dat nog een flink aantal ondernemingen hun medewerkers nauwelijks of geen opleidingen laat volgen. Daar komt bij dat binnen de ondernemingen hogeschoolden duidelijk meer opleidingskansen krijgen of grijpen dan hun lager geschoolde collega's. Vooral kansengroepen hinken ook op dit punt achterop. De meeste bedrijven moeten nog werk maken van een doordacht en dus meer doeltreffend opleidingsbeleid. De duidelijke kloof tussen bedrijven die op meer dan één manier met vorming bezig zijn en de groep bedrijven die helemaal niet aan vorming doet, wordt best stilaan dicht gefietst. Maar zeker even belangrijk is het wegwerken van de opleidingskloof tussen de beter en de minder goed geplaatste werknemers op de arbeidsmarkt en in de ondernemingen.

MAATSCHAPPELIJKE BEWUSTWORDING GROEIT

Ondertussen betoont een stilaan groeiende groep bedrijven gemeente belangstelling voor bedrijfsvoering met oog voor alle maatschappelijke betrokkenen, het zogenaamde stakeholder management. De aanpak van dit maatschappelijk verantwoord ondernemen blijkt deels nog window dressing te zijn, maar daarin kan vrij snel verandering komen. Dat het gros van de ondernemingen nog niet aan zulk beleid toe was, vormde voor Trivisi een extra uitdaging.

STRATEGISCH GEKOZEN UITDAGINGEN

De driedelige uitdaging die de Vlaamse overheid bij het opzetten van Trivisi voor zichzelf formuleerde, richtte zich op een strategische manier op de drie hoger vermelde bekommernissen. De overheid kon hiermee voor jaren haar werkgelegenheidsbeleid tegenover het bedrijfsleven flankeren.

2. Objectieven

NAAR EEN ANDER GEDRAG IN EEN MEERWAARDENECONOMIE

DRIE THEMA'S EN DRIE BEDRIJFSDOELSTELLINGEN

Bij de start van Trivisi stelde de Vlaamse overheid zich als doel om ondernemingen te overtuigen om vrijwillig werk te maken van maatschappelijk verantwoord ondernemen, leren en diversiteit. De overheid verwachtte van de bedrijven dat zij het potentieel van bepaalde kansengroepen op de arbeidsmarkt beter zouden aanboren, hun opleidingsbeleid zouden ontplooien in de zin van het belang van leren, en hun diverse belanghebbenden in de samenleving structureel zouden benaderen om hen bij het ondernemingsbeleid te betrekken.

In de eerste plaats brengt Trivisi echter mensen samen die durven vooruitkijken. Het project moet verlopen als een proces dat niet langer de platgetreden paden volgt, maar vernieuwende impulsen uit samenleving en bedrijfsleven steun en extra kracht geeft.

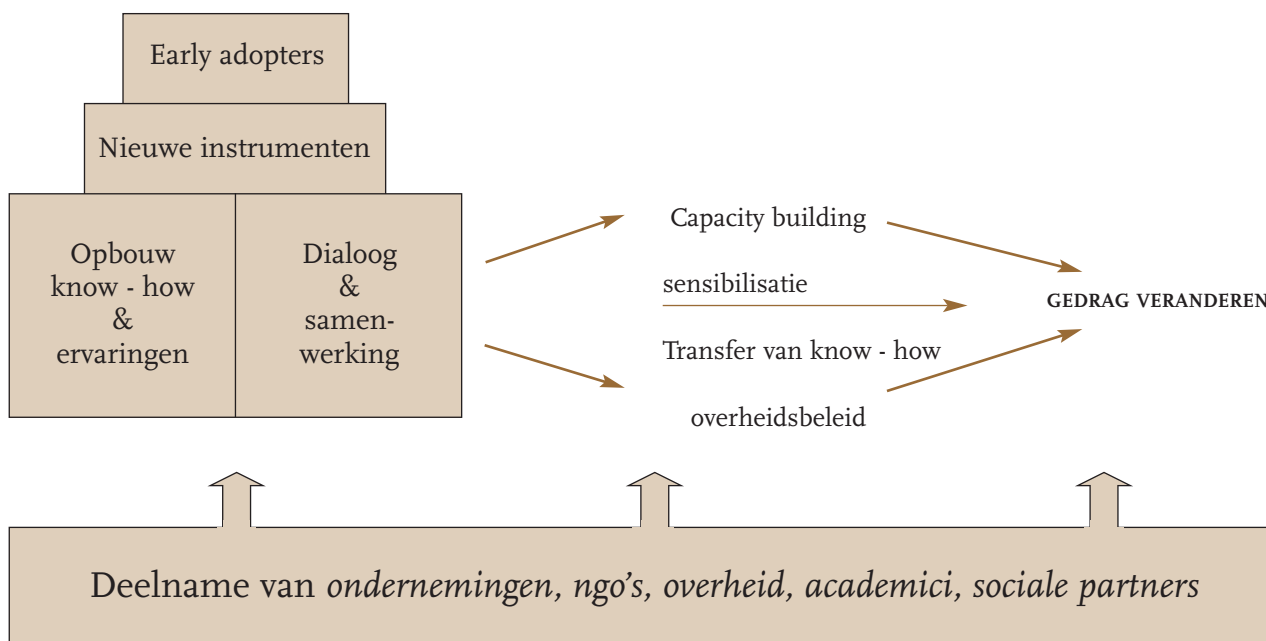
HOOFDDOEL IS GEDRAGSVERANDERING

De Vlaamse overheid trekt in Trivisi nadrukkelijk de kaart van de gedragsverandering in de bedrijven. Het project legt niets op, maar wil er, in de mate van het mogelijke, alles aan doen om te overtuigen en de overgang naar het nieuwe gedrag te vergemakkelijken. Op die manier schakelt een bedrijf zich pas echt in de

meerwaardeneconomie in, die voor de Vlaamse overheid essentieel is voor het evenwicht tussen haar beleid inzake werkgelegenheid, economie en ecologie. In een meerwaardeneconomie stellen de ondernemingen ook als doel voorop om een dynamisch evenwicht te vinden tussen economisch succes, sociale belangen en ecologie. Idealiter kan iedereen dan volwaardig participeren en zijn talenten ontwikkelen en renderen.

HET PROCES STIMULEERT LEREN EN INNOVEREN

De overheid wil ondernemingen sensibiliseren en de kennis en kunde vergroten zodat een gedragswijziging mogelijk wordt. Die gedragswijziging gaat liefst breed en diep tegelijk. Om dit doel te bereiken creëert de overheid met Trivisi een proces, waarin naast bedrijven ook niet-gouvernementele organisaties, academici en de sociale partners participeren. De groep van participerende pioniers ('early adopters') helpt nieuwe instrumenten voor de gedragswijzigingen ontwikkelen en bouwt de eerste praktijkervaring op. Naarmate de gedragswijziging en de methodes om ze te realiseren gestalte krijgen, bouwt er zich knowhow en expertise op. Uitwisseling van ervaringen, dialoog en samenwerking versterken die dynamiek. De knowhow raakt zo geschikt voor overdracht naar de ondernemingen op grote schaal. Dit proces voedt op zijn beurt het overheidsbeleid, dat uiteraard deze ontwikkelingen blijft flankeren.



3. Concrete uitwerking

PIONIERSGROEPEN INSPIREREN ANDERE BEDRIJVEN

TAL VAN PISTES

RICHTING GEDRAGSWIJZIGING

In Trivisi tracht de overheid het gedrag van ondernemingen te wijzigen via tal van pistes. Zij moedigt de ontwikkeling van beste praktijken aan, zij creëert het kader voor reflectie over de thema's, zij helpt fora en andere platformen opzetten om ervaringen uit te wisselen en zij vergemakkelijkt het uitwerken van nieuwe werkinstrumenten voor ondernemingen.

IEDERE PIONIERSGROEP

VERKENT EN VERDIEPT EEN THEMA

Trivisi gaat van start met drie pioniersgroepen. Daarin zitten vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven naast intermediaire en beroepsorganisaties, evenals onderzoekscentra, onderwijs- en vormingsinstellingen. Academics en deskundige consultants dragen bij tot de begeleiding van diverse projecten. De pioniersgroepen verkennen en verdiepen diverse aspecten van baanbrekend en duurzaam ondernemen. Zij heten pioniers omdat de deelnemende ondernemingen voortrekkers voor andere zijn. Iedere pioniersgroep werkt intensief aan een van de drie thema's, met name leren, diversiteit en stakeholder management.

KATALYSATOREN VOOR PROJECTEN MET DUURZAAM SNEEUWBALEFFECT

De pioniersgroepen worden de katalysatoren van het Trivisi-proces. Iedere groep ontwikkelt een mix tussen ontwikkeling van nieuwe concepten en de effectieve uitvoering ervan. Denken en doen gaan samen. De

deelnemende ondernemingen fungeren als een soort laboratorium voor proefnemingen. Hun innovaties moeten fungeren als sterke en snelle schepen die heel wat ondernemingen in hun kielzog vooruit trekken, richting gewenste gedragswijzigingen. Het werk van de pioniersgroepen zal na afloop zeker niet als een strovuur doven. Zij ontwikkelen een dynamiek waarvan de resultaten in het overheidsbeleid verankerd worden en die op duurzame wijze andere ondernemingen kunnen blijven inspireren. Bedoeling is immers dat de groepen samen borg staan voor de ontwikkeling van nieuwe concepten waarmee bedrijven in de praktijk aan de slag kunnen. Zij toetsen de concepten waar mogelijk meteen aan de praktijk en aan de bestaande internationale ervaring, zodat de eindselectie een geheel van goede praktijken, instrumenten en voorbeelden vormt, geschikt voor vele andere ondernemingen.



4. Tijdschema

TWEE JAAR VOOR TALRIJKE INITIATIEVEN

JUNI 2000: STARTSCHOT TIJDENS CONGRES EN OPROEP TOT DEELNAME

Tijdens een congres geeft de Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme het startschot voor de concrete invulling van Trivisi tot 2002. Dat er meteen 450 deelnemers opdagen, vormt een eerste succes en wijst op een reëel draagvlak bij de sociale en economische actoren. Het congres lanceert een oproep naar het werkveld om initiatieven te nemen, mee te werken of minstens deel te nemen. De pioniersgroepen worden vrijwillig bemand met ondernemingen, academici, sociale partners, niet-gouvernementele en andere intermediaire organisaties. Zij zijn meteen van onderuit zeer actief. Uit brainstormingsessies en uit voorbereidend werk door deskundigen tekenen zich de concrete programma's en projecten voor de diverse groepen af.

NOVEMBER 2001: KRUISBESTUIVEND FORUM EN EUROPESE DIMENSIE

Trivisi grijpt het Belgisch voorzitterschap van de Europese Unie aan om via een expertenmeeting de Europese instanties Vlaamse input te geven voor het Groenboek over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Bijna gelijktijdig komen de initiatiefnemers en deelnemers aan de diverse Trivisi-projecten bijeen tijdens een forum. Over de grenzen van de drie pioniersgroepen heen leren de deelnemers van elkaars acties. Doel is de kruisbestuiving tussen wat er in diverse trajecten aan de gang is, optimaal te maken. Tegelijk vindt een eerste, tussentijdse evaluatie van het Trivisi-proces plaats.

JUNI 2002: BEKENDMAKING VAN EEN KARRENVRACHT AFGEWERKTE PRODUCTEN EN DIENSTEN

Tijdens een alweer druk bijgewoond forum wordt de grote oogst aan concrete afgewerkte instrumenten en goede praktijken voorgesteld en aan alle belangstellende bedrijven beschikbaar gesteld. Het geheel vult een grote box vol papieren en elektronische gidsen, checklists, oefeningen, trainingen, werkinstrumenten, verkenningen en handboeken. Daarmee kunnen zowel individuele bedrijven als intermediaire en dienstverlenende organisaties voor het bedrijfsleven aan de slag.

5. Pioniersgroep Lerende Bedrijven:

VAN LEREN EEN LEVENSTIJL EN EEN WERKSTIJL MAKEN

UITGANGSPUNTEN VOOR LEREN

Het belang van leren moet de zuurstof van het nieuwe millennium worden, omdat de wereld almaar complexer wordt en sneller verandert. Permanent bijblijven is broodnodig op een krappe arbeidsmarkt en in een kenniseconomie. De technologie vernieuwt volledig om de 10 à 15 jaar, terwijl de beroepsbevolking slechts vernieuwt met 2 % per jaar. Zonder een blijvende inzet voor het leren groeit de kloof tussen wat nieuw is en wat mensen en bedrijven ervan kennen.

VLAAMSE INHAALBEWEGING

Willen ze competitief blijven, dan moeten natuurlijk ook ondernemingen in het proces van permanente vorming en bijblijven investeren. Voor Vlaanderen vormen kennisdeling en –creatie belangrijke troeven voor de toekomst. Maar zowel uit nationaal als uit internationaal vergelijkend onderzoek blijkt dat Vlaanderen achterop loopt inzake vorming. Zo boden eind vorig millennium 45,9 % van de Belgische ondernemingen vorming aan, terwijl het Europese gemiddelde 56,1 % bedroeg. Er is echter de laatste jaren een inhaalbeweging in Vlaanderen aan de gang. Maar ondertussen hinkt zeker de permanente vorming nog duidelijk achterop.

BELEIDSACCENT NIET LANGER FINANCIËEL

In haar beleidslijnen en strategisch plan voor de jaren 1999 – 2004 benadrukt de Vlaamse regering het stimuleren van permanente vorming en van bijblijven. Zij legt nieuwe accenten en zet meer middelen in. De afspraken die de sociale partners onderling op dit gebied maken, lopen hiermee parallel. Zij verklaren zich akkoord om het aandeel van leerbestedingen in de loonmassa van ondernemingen tegen 2004 tot 1,9% op te trekken.

De overheidssteun voor bedrijfsopleidingen was tot 1999 vaak financieel (via bijvoorbeeld het Europees Sociaal Fonds en het Hefboomkrediet). Bij haar aantreden begint de nieuwe Vlaamse regering voor de legislatuur 1999-2004 zich meer te richten op het kwalitatieve vormingsaspect en het opleidingsbeleid in ondernemingen. Zij moeten meer pro-actief en gestructureerd te werk gaan, ingebed in hun ruimere HRM- en ondernemingsbeleid. Een ander aandachtspunt is de democratisering van bedrijfsopleidingen door de drempel van opleidingen te verlagen en alle personeelsleden ertoe toegang te geven, met speciale aandacht voor bepaalde kansengroepen.

ONGELIJKE VERDELING AANPAKKEN

Het Vlaamse opleidingslandschap in het bedrijfsleven kampt met een ongelijke verdeling van opleidingsinspanningen tussen ondernemingen evenals binnen de ondernemingen tussen de personeelsgroepen. De graad van betrokkenheid bij opleiding blijkt niet het meest te worden bepaald door de grootte van de onderneming, zoals vaak wordt aangenomen. Ondernemingen geven zelf aan dat het samen met de cultuur van de onderneming vooral doorslaggevend is hoe het management tegen opleiding aankijkt en welk belang zij eraan hecht. Het efficiënte gebruik van nieuwe leermethoden hangt sterk samen met de leercultuur. Binnen de onderneming maken mogelijkheden tot opleiding vooral voor hoger opgeleiden deel uit van de arbeidsvoorwaarden. Ondertussen verandert de rol van de opleidingsverantwoordelijke en neemt de verantwoordelijkheid voor permanente vorming bij de werknemer zelf toe. Ondernemingen horen nu de individuele werknemers het recht op bijblijven te gunnen en een medewerker die zélf verantwoordelijk is voor zijn leerproces, de benodigde (leer)ondersteuning te bieden.

TAL VAN NIEUWE PISTES VOOR LERENDE BEDRIJVEN

Binnen de pioniersgroep Lerende Bedrijven worden drie projectgroepen opgezet, meer bepaald voor 'Leren Structureren', 'Anders Leren' en 'Net-Leren'.

'LEREN STRUCTUREREN':

BEWUST DUBBELZINNIGE BENAMING

De uitbouw van een efficiënt opleidingsgebeuren en van kennismanagement is verstrengd met het com-

petentiebeheer en tal van andere facetten in de onderneming. Dit kan niet langer de verantwoordelijkheid zijn van enkel een opleidings- of HRM-verantwoordelijke. Naarmate een organisatie overgaat van opleidingsbeleid naar beleid van bijblijven wordt deze materie nog complexer. Vandaar dat de hele onderneming bij dit permanente opleidings- en leergebeuren moet worden betrokken. Dit project tracht na te gaan hoe

HRM of VTO dit gemanaged krijgen en welke verantwoordelijkheid zij hierbij te nemen hebben. Om uit te dokteren hoe het leren te structureren is en hoe men kan leren structureren werd dit eerste project in de Trivisi-pioniersgroep leren opgezet.

CONCRETE RESULTATEN:

- **Het Rapport “Naar een label voor een leven lang leren in Vlaanderen? Evaluatie van de IiP-standaard”** is het resultaat van het onderzoek naar de achtergronden van het keurmerk Investors in People uit Groot-Brittannië, naar het belang ervan, evenals de voor- en nadelen. Hiervan verscheen een brochure in de Trivisi-reeks.
- **Het proefproject IiP** wil een tiental kleine en grote Vlaamse organisaties uit diverse sectoren het ‘Investors in People’-keurmerk bezorgen. Naargelang

hun grootte ontvangen de deelnemers een bijdrage in de opleidings- en loonkosten van de interne procesbegeleider. Zij hebben ook recht op een reductie voor het extern advies.

- **De CD-Rom ‘Leren structureren’** vormt een inventaris van modellen en instrumenten voor het vormgeven van de opleidingscyclus of van een deel ervan. Het geheel moet het de gebruiker mogelijk maken opleiding als systeem beter te onderscheiden van de overige HRM-componenten, het beter te doorgronden en met meer effectiviteit en doeltreffendheid toe te passen, zodat uiteindelijk de kwaliteit van de opleidingscyclus verhoogt. Deze tool is opgebouwd in vier delen: planning & behoefteanalyse, ontwerp, ontwikkeling & implementatie, evaluatie en ten slotte transfer met telkens concrete instrumenten beschreven op fiches.

“Een kwaliteitslabel dat je niet meer kwijt wil.”

Het hele management van het Crown Plaza Hotel Antwerpen wou veel tijd en energie steken in organisatie, planning, opleiding en evaluatie van taken en van medewerkers, terwijl het genoeg contact hield met de medewerkers én uiteraard de service aan de hotelklanten hoog hield. Het behalen van het kwaliteitslabel Investors in People was een logisch gevolg. De organisatie hiervoor geschikt maken werd een project met zeer positieve effecten, aldus Marie-Jeanne Geybels. “We noteerden veel meer betrokkenheid en een beter begrip van en voor de bedrijfsobjectieven bij iedereen. Mensen zijn meer gedreven, de evaluatiegesprekken verlopen constructiever, we praten open met elkaar en de afdelingen werken beter samen. Iedereen weet immers waarmee de ander bezig is, want iedereen moet op suggesties en vragen feedback geven en krijgen. Investors in People is een kwaliteitslabel dat je niet meer kwijt wil. Je kan er dan ook niet mee stoppen. Schuilen gaat niet meer.”

Arbeiders leerden opnieuw leren

Philips Lighting in Turnhout startte eind 1999 het opleidingsproject Icarus voor 350 van zijn 1.400 productiearbeiders, van wie was gebleken dat ze moeite hadden om in de lerende organisatie hun plaats te vinden. “Vooreerst leerden wij de arbeiders leren,” aldus Patrick Leysen. “Zij waren het wat afgeleerd. Zij leerden problemen analyseren, formuleren, in groep bespreken en oplossingen voorstellen. Zij leerden ook dat vragen stellen geen teken van onwetendheid is, maar van leergierigheid en betrokkenheid. En zij leerden naar elkaar luisteren, zoals het hoort in een organisatie waar teambuilding voorop staat.” Liefst 80% van de deelnemers vonden het project positief en verrijkend. En naar verluidt wordt de toepassing op de werkvloer met de dag beter zichtbaar. Dit project kaderde in de Trivisi-werkgroep ‘Leren leren’.

'ANDERS LEREN':

BESTE PRAKTIJKEN VOOR LEERMOTIVATIE

Het uitbouwen van een opleidingsbeleid of het aanbieden van een ruim gamma opleidingen is één zaak, de werknemer effectief op dit opleidingsaanbod doen ingaan om kennis te assimileren en te delen, is een andere. Het project "Anders leren" wil dan ook het personeel enthousiasmeren voor het uitbouwen van een aantal beste praktijken, die men dan met ondersteuning vanuit de pioniersgroep in ondernemingen kan invoeren.

CONCRETE RESULTATEN:

- Het werkboek 'Leren leren in de organisatie' is de vrucht van de werkgroep 'Leren leren', waarin de deelnemers een jaar lang ervaringen uitwisselden en aanvulden met expertise van enkele beste praktijken en beschikbare inzichten uit de vakliteratuur. Het werkboek belicht systematisch verschillende aandachtspunten bij het proces van leren leren en de rol van de diverse betrokkenen.

- Het werkboek 'Transfer van leren' is het resultaat van eigen ervaringen en beste praktijken in de gelijknamige werkgroep, van inzichten uit de vakliteratuur en van een toetsing via een concreet proefproject in het Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen. Het werkboek is een leidraad die bedrijven kunnen aftoetsen aan hun eigen organisatie om de transfer van het geleerde te optimaliseren en bevat tips, oefeningen, voorbeelden en instrumenten om de transfer te meten en te ontwikkelen.

- De CD-Rom 'Anders leren ...met alternatieve leermethoden' stelt negen van zulke methodes voor: e-learning, leren via kunst, neurolinguïstisch programmeren, leren met professionele acteurs, leren leren met Feuerstein, training games, businesssimulaties, creatief omgaan met theater en videoproductie en ten slotte circusleren. De werkgroep 'Alternatieve leermethoden' ging na of de methodes volwassenen aanspreken om te leren en tot kennisassimilatie leiden. Gebruikers getuigen van hun ervaringen.

Theaterleren op de 'hete stoel'

Philips Lighting in Turnhout startte eind 1999 het opleidingsproject Icarus voor 350 van zijn 1.400 proTheaterleren gebruikt theatertechnieken met rollen- en situatiespelen tijdens een opleiding om cursisten te leren reageren op situaties allerhande in hun bedrijf en job. Zo stelde het opleidingsbureau Access in een werkgroep over theatertechnieken in trainingen de 'hete stoel' voor. De deelnemer moet een bepaald personage spelen zolang hij op een welbepaalde stoel zit. Hij moet als personage op vragen en situaties reageren. Zo'n spelsituatie biedt veel voordelen, aldus Jef Raeymaekers van Access. De betrokkene moet zich niet blootgeven. Hij speelt iemand anders. Hij kan makkelijker kritiek hebben en anderen kunnen hem makkelijker bekritisieren, want hij speelt een personage. De kritiek is niet persoonlijk. De 'acteur' gedraagt zich dan minder defensief, waardoor hij en de hele groep meer feedback krijgen en iedereen beter leert uit de situaties.

Huiswerk nog vóór de eerste les

Koerierbedrijf DHL geeft zijn nieuwkomers bij hun aankomst groeps cursussen, maar wil ze vanaf dag één inleiden in het bedrijf zonder te hoeven wachten tot er zich een groep kan vormen. Het bedrijf gebruikt 'training games' om hen vóór de groeps cursussen al een gestructureerde introductie te geven, waar en wanneer zij willen. Die bestaat uit een pakket met een introductievideo, een werkboek, een oefenboek en vooral een interactieve CD-Rom, waarop de nieuwkomer speelt alle belangrijke bedrijfs- en jobinformatie leert. Patricia Vanden Broeck van DHL over de voordelen: "Inhoud en methode zijn uniform, de mensen beginnen sneller aan hun opleiding, we controleren perfect de kennisoverdracht en de opleidingsresultaten zijn homogener."

'NET-LEREN': NETWERKEN DIE BEDRIJVEN HELPEN LEREN

Het project 'net-leren' stelt zich tot doel om ondernemingen in een informele sfeer met elkaar in contact te laten komen. Ook wil het ondernemingen met een vormingsaanpak via peterschapformules steun laten aanreiken aan ondernemingen die een opleidingsbeleid willen uitbouwen. Daarnaast maakt dit project het ook mogelijk ondernemingen met vragen rond een zelfde opleidingsthema op een ondersteunde manier te laten samenwerken.

CONCRETE RESULTATEN:

- **Tal van fora** worden overal in Vlaanderen opgezet. Lokale fora vormen plaatselijke netwerken met een of meer trekkers, terwijl themagerichte fora ontstaan uit gemeenschappelijke interesses voor een bepaald vormingsfacet of onderwerp, zoals competentiegericht ontwikkelen, The Happy Trainer, Bedrijf & Onderwijs, e-learning, de Wet op het Welzijn of nog Taalportfolio.

In alle fora samen gaan 25 trekkers met meer dan 200 actieve deelnemers aan de slag, gesteund door de expertise van de werkgroep Net-Leren. Bedoeling is dat de fora onder de hoede van de Vereniging van Opleidings- en Vormingsverantwoordelijken ook na de eerste Trivisi-fase actief blijven en zich verder ontwikkelen.

- **Het werkboek 'Netleren – Het ondersteunen van leerprocessen via netwerken'** vormt een gids voor wie netwerking wil leren kennen als een instrument dat men optimaal kan benutten om te leren.
- **De CD-Rom 'Anders leren ...met alternatieve leermethoden'** stelt negen van zulke methodes voor: e-learning, leren via kunst, neurolinguïstisch programmeren, leren met professionele acteurs, leren leren met Feuerstein, training games, businesssimulaties, creatief omgaan met theater en videoproductie en ten slotte circusleren. De werkgroep 'Alternatieve leermethoden' ging na of de methodes volwassenen aanspreken om te leren en tot kennisassimilatie leiden. Gebruikers getuigen van hun ervaringen.

6. Pioniersgroep ‘Diversiteit’

HOOG TIJD VOOR VERRIJKING IN DE BEDRIJFSVOERING

DE TERM ‘KANSENGROEPEN’ TYPEERT BELANGRIJKE OMSLAG IN HET DENKEN

Uit de werkzaamheidsgraad blijkt dat groepen zoals allochtonen, lager geschoolden, personen met een handicap, jongeren en ouderen, op dit moment onvoldoende op de arbeidsmarkt aan bod komen. Vlaanderen wil deze groepen niet langer als risicogroepen bestempelen. De negatieve benadering die uitgaat van risico's of tekorten van mensen, moet plaats ruimen voor een positieve benadering. De nadruk komt te liggen op talenten en potentiële kansen. Voortaan heeft men het over ‘kansengroepen’. Trivisi streeft voor hen een evenredige participatie op de arbeidsmarkt na. Wanneer dit beleid uitmondt in nieuw gedrag in de ondernemingen, zal het tot een belangrijke omslag in het denken hebben geleid.

OOK DISCRIMINATIE EN ACHTERSTANDEN WEGWERKEN

De doelstelling om de kansengroepen een evenredige deelneming aan de arbeidsmarkt te bieden tracht de Vlaamse overheid waar te maken door niet alleen hun werkgelegenheidskansen te verhogen, maar ook door (indirecte) discriminatie tegen te gaan en bepaalde achterstanden weg te werken. Het beleid opteert voor een geïntegreerde aanpak, waartoe al een aanzet werd gegeven in akkoorden tussen sociale partners (de Vesoc-akkoorden) en in jaarprogramma's met allochtonen en arbeidsgehandicapten. Dit beleid is uiteraard positief en inclusief van aard.

GEÏNTEGREERDE VISIE OP VELE FRONTEN CONCRETISEREN

Het Vlaamse beleid werkte tot dan met een aanpak en maatregelen per aparte groep. Het evolueerde vanaf 1999 snel naar een coherente en geïntegreerde visie op diversiteit. De pioniersgroep Diversiteit leverde heel wat basiswerk om in de ondernemingen een diversiteitsbeleid uit te bouwen. De begeleiding was in handen van een deskundige academicus en een gespecialiseerde consulent.

OP ZOEK NAAR CASES EN INSTRUMENTEN DIE HET VERSCHIL MAKEN

Deze pioniersgroep wil op zoek gaan naar cases en instrumenten om een ‘personeelsbeleid van verschil’

te geven. Zij wil de focus leggen op de kracht van ‘meerstemmigheid’ in het management van mens en organisatie. Dit moet concreet gebeuren door condities, tactieken en instrumenten te selecteren en uit te werken waarmee bedrijven leren opbouwend en creatief omgaan met verschillen.

CONCRETE BETRACHTINGEN

De pioniersgroep start ook concrete experimenten in ondernemingen. Samen met vertegenwoordigers uit doelgroeporganisaties, projectontwikkelaars, sociale partners en procesbegeleiders sporen ondernemingen remmende factoren op. Deze factoren verhinderen de integratie of doorstroming van bepaalde groepen en de waardering voor veranderende verschillen. Om ze weg te werken ontwikkelen de projectdeelnemers HRM-instrumenten, die bedrijven in hun personeelsbeleid kunnen inpassen. De overheid participeert en ondersteunt.

PRAKTISCHE BEGELEIDING

Experts en uitvoerende partijen maken werk van de toepassing van evenredige participatie in de ondernemingen. Instellingen of bedrijven zetten in samenwerking met de overheid actieprogramma's op. Daarbij krijgen zij steun en begeleiding van projectontwikkelaars binnen de Subregionale Tewerkstellingscomités (STC). Sectorale afspraken zorgen voor bijkomende begeleiding, voor extra bereik en voor contingentering van de kansengroepen richting opleidings-, stage- en werkervaringsplaatsen.

PROCES MET DRIE ONDERSTEUNINGSTRAPPEN

Een groeiproces met ruime betrokkenheid van diverse partners helpt de gewenste resultaten boeken. Dit proces krijgt ondersteuning van:

- de adviesstuurgroep, die omkadering, advies en klankbord over diversiteit levert,
- werkgroepen, die nieuwe concepten praktisch invullen en een voortrekkersrol opnemen,
- en de leerprojecten, die met de nieuwe concepten in de ondernemingen experimenteren en ze er toepassen.

WERKGROEPEN EN LEERPROJECTEN HERVORMEN DE BEDRIJFSVOERING

WERKGROEP BUSINESS CASES: NIEUWE PADEN VOOR PERSONEELSBELEID IN BEDRIJVEN

Hoofdbetrachting is hier de cruciale voorwaarden opsporen om een concept en aanpak voor diversiteit te ontwikkelen. Men wil een integrale aanpak binnen personeelsbeleid, met waar nodig een categoriale integratie. De waardering van het verschil staat centraal. Uit tal van concrete, positieve verhalen over diversiteit distilleert de werkgroep na bespreking een aantal kritische succesfactoren. Deze factoren leveren een belangrijke bijdrage tot het werk van de andere werkgroepen en leerprojecten.

WERKGROEP INSTROOM: GOEDE PRAKTIJKEN VOOR GELIJKWAARDIGE EN DUURZAME DEELNAME AAN DE ARBEIDSMARKT

Cruciaal voor deze werkgroep is dat zij uitvist hoe zij instroom en doorstroom van de kansengroepen kan bevorderen. Hiervoor werkt zij samen met de pioniersgroep Lerende Bedrijven. Uit dit samenwerkingsproject komen voorbeelden en methodieken voort om de instroom van de kansengroepen effectief te bevorderen. Belangrijke aandachtspunten zijn voorbeeldprojecten, toeleiding, functieprofielen en communicatie. Op basis van de instroomexperimenten en met het oog op een evenredige participatie van de kansengroepen op de arbeidsmarkt formuleert de werkgroep aanbeve-

lingen voor het overheidsbeleid zowel als voor ondernemingen en intermediaire organisaties.

WERKGROEP PRODUCTONTWIKKELING: CONCRETE CONCEPTEN EN INSTRUMENTEN

De concepten, inzichten en instrumenten, die getoetst zijn aan praktijkvoorbeelden uit het bedrijfsleven of eruit afkomstig zijn (opleidingspakket, cases en checklists met aandachtspunten en aanbevelingen), worden hier gebundeld, geïntegreerd en op elkaar afgestemd. De producten ontstaan naargelang de specifieke behoeften van het bedrijfsleven, inclusief de KMO's. De methodieken bestrijken het hele HRM-gebied, zoals personeelsplanning, werving en selectie, of nog ontvangst van nieuwe werkrachten.

LEERPROJECTEN: DE LINK TUSSEN THEORIE EN PRAKTIJK

Vanuit de drie werkgroepen worden een tiental leerprojecten in ondernemingen begeleid, waarin diverse sectoren, regio's, problemen en visies vertegenwoordigd zijn. Daarom kunnen de bestaande acties bij ondernemingen en organisaties ook worden voortgezet en verdiept en nieuwe experimenten worden gestart. De leerprojecten krijgen overheidssteun evenals begeleiding door projectontwikkelaars vanuit de subregionale tewerkstellingscomités.

Lesgevende peter haalt allochtonen binnen

Antwerp Container Engineering (ACE) had het geregeld moeilijk om zijn vacatures voor containerherstellers in te vullen. Het bedrijf besloot een volgehouden opendeurpolitiek tegenover allochtone werkzoekenden en vooral asielzoekers te voeren. Samen met lokale tewerkstellingsdiensten zette het een individuele beroepsopleiding op. Werkzoekenden komen via de lokale diensten bij ACE terecht voor een kennismaking en een bekwaamheidstest. Wie slaagt, krijgt vijf maanden opleiding, deels met een peter-lesgever, deels onder begeleiding in de praktijk. De vacatures raken daardoor beter en sneller ingevuld, vooral met allochtonen. Dit laatste dankt het aan een opleiding 'leiding geven in een interculturele context' voor de begeleiders van de nieuwkomers en aan taallessen Nederlands voor de nieuwe krachten. Zo wist ACE inmiddels ongeveer 15 mensen aan te trekken. Sabine Corluy over deze aanpak: "Door het peterschap blijft de lesgever drie maanden dezelfde en groeit er een vertrouwensband. Ook is het opleidingstraject steeds aanpasbaar aan de noden van de cursist."

ZES DOCUMENTEN OVER TAL VAN PRAKTISCHE INSTRUMENTEN

De werking van de werkgroepen en leerprojecten mondt uit in een aantal praktische instrumenten, die elkaar goed aanvullen om met succes een personeelsbeleid in te voeren dat veranderende verschillen inte-

greert. De instrumenten krijgen gestalte in zes brochures en mappen:

- De brochure 'Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid' brengt de werkgroep 'Diversiteit als busin-

esscase' voort uit haar pogingen om cruciale voorwaarden voor een diversiteitsbeleid te identificeren. De brochure vertelt zeer uiteenlopende, concrete en vooral positieve verhalen en haalt er de kritische succesfactoren uit.

- De brochure **'Goede praktijken van instroom voor kansengroepen'** is het tastbare resultaat van de werkgroep 'Instroom', die het accent legt op de instroommogelijkheden en –inspanningen voor kansengroepen bij intermediaire organisaties en werkgevers. Samenwerkingsverbanden die instroom bevorderende acties opzetten werden ruim bevraagd, wat uitmondde in een inventaris van goede praktijken. Meteen leert men de kritische succesfactoren kennen.
- De brochure **'DIVA, een diversiteitsaudit'** vormt een voorbode van een Vlaamse aanpassing van deze oorspronkelijk Nederlandse audit. Zij behelst een beperkte vragenlijst met zeer concrete suggesties voor het diversiteitsbeleid in een organisatie.
- De mappen **'Checklist en goede praktijken'** en **'Overzicht van gidsen, brochures en checklists'** zijn producten van de werkgroep 'Productintegratie', waarin experts en vertegenwoordigers van kansengroepen de bestaande producten en instrumenten voor diversiteit en kansengroepen wilden integreren en de beschikbare expertise toegankelijker maken. Grondige analyse van al het bestaande materiaal mondde uit in deze bijzonder goed gestoffeerde mappen.
- De map **'Training rond interculturele communicatie en diversiteitsmanagement: tien oefeningen'** vormt een praktische aanvulling op de hoger vermelde inventarisatie, in de vorm van een opleidingspakket waarmee zowat iedere organisatie meteen aan de slag kan.

Kleurrijk personeel raakt aanvaard

“Nu is het bij ons normaal om met een kleurrijke bezetting te werken, maar het heeft meer dan één poging gevergd om zo ver te komen. ... De eerste periode was niet gemakkelijk. Als een pas aangeworven 'andere' niet voldeed, ... werden alle buitenlanders gestigmatiseerd. ... Maar een driedaagse cursus over diversiteit voor alle personeelsleden bracht de kentering.“ Aan het woord is zaakvoerder Kristof Somers. In de Belgische vestiging van zijn bedrijf, Somers Supergran, werken onder de 37 medewerkers zeven nationaliteiten uit alle windstreken. Zij werken op alle niveaus in het bedrijf. Voor Somers is de verrijking een feit.



7. Pioniersgroep Stakeholder Management

WIE ER BELANGEN IN HEEFT, WORDT IN HET BEDRIJF BELANGRIJK

De sociaal-economische verantwoordelijkheid van de bedrijfswereld groeit naarmate ook haar impact groter wordt. Ondertussen wordt stilaan aanvaard dat ondernemen meer is dan het streven naar kortetermijnwinsten en het tegemoet komen aan de verwachtingen van de aandeelhouders. De focus komt te liggen op de 'voordeelhouder', ook wel belanghebbende of stakeholder genoemd. Bedrijven moeten echter nog heel wat knowhow en praktijkervaring opdoen om in hun bedrijfsvoering geïntegreerd en structureel met de stakeholders en de samenleving te kunnen samenwerken.

PERTINENTE VRAGEN SMEKEN OM CONCRETE ANTWOORDEN

Hoe kunnen de ondernemingen de stakeholdergroepen (werknemers, klanten, leveranciers, buurt, samenleving) bij de bedrijfsvoering betrekken? Hoe kan een bedrijf efficiënt, maar open in dialoog treden met deze partijen? Hoe valt het succes van een onderneming op te volgen en te meten als het om haar ruimere impact op mens, milieu en maatschappij gaat? Hoe kan een onderneming hierover toegankelijk en eerlijk aan de buitenwereld rapporteren? Het zijn enkele vragen waarover de pioniersgroep 'Stakeholder Management' zich boog, onder begeleiding van een stichting en een opleidingsinstituut met deskundigheid op dit gebied. AccountAbility 1000, een vrijwillige internationale norm ontstaan bij het Institute for Social and Ethical AccountAbility (ISEA), wordt in Trivisi gebruikt om met zijn onderliggende principes en processen de kwaliteit te bevorderen. Het is ook een managementinstrument om de verantwoordelijkheid tegenover de stakeholders op te nemen. Het concept wordt via de pioniersgroep in Vlaanderen uitgetest. Ondernemingen gaan na hoe zij dit in hun bedrijf kunnen inpassen.

INTERACTIEVE OPLEIDING

Bij de Trivisi-pioniersgroep Stakeholder Management bestond vanaf het begin een grote behoefte aan instrumenten en concepten om dit soort management in de praktijk te brengen. De Vlerick Leuven Gent Management School werd hiervoor aangezocht. In joint venture met het Londense Institute of Social and Ethical Accountability ontwikkelden zij een opleiding die, vertrekkend van de AA1000-standaard, een eigen synthese en werkdocumenten biedt volgens de behoeften van het Vlaamse bedrijfsleven. Aan de pioniersgroep namen zowel bedrijven, consultants en niet-gouvernementele organisaties deel.

De aftrap werd gegeven op een tweedaagse introductiesessie, waarbij aandacht werd besteed aan de "business case for stakeholdermanagement": Waarom aan stakeholder management doen? Wat houdt het precies in? Welke omgevingsevoluties zorgen ervoor dat men niet enkel op financieel, maar ook op sociaal en ecologisch vlak performant moet zijn?

Na deze inleidende sessies kwamen de managementtools aan bod en werd een concreet stappenplan voorgesteld. Vooral de working sheets waren hierbij een praktisch hulpmiddel. De bedrijven en consultants namen deel aan de workshops die aandacht besteden aan volgende deelthema's:

- kritische analyse van de strategie en missie
- identificatie van stakeholders en issues
- planning van de dialoog met de stakeholders
- performantmeting

VAN THEORIE NAAR PRAKTIJK

Tijdens de workshops was er veel tijd voor uitwisseling van ideeën en ervaringen. Maar dat was niet voldoende. De bedrijven gingen ook zelf aan de slag in hun eigen bedrijf om de tools en aanpak uit te proberen. Elk bedrijf kon hierbij beroep doen op de begeleiding van een consultant die in de pioniersgroep participeerde.

CONCRETE RESULTATEN

- De CD-Rom **Albatros** vormt een instrument voor zelfevaluatie in bedrijven. Aan de hand van een vragenlijst kan een bedrijf nagaan in welke mate het al aandacht besteedt aan het evenwicht tussen economische, sociale en ecologische aspecten van het ondernemen. Zo leert het bedrijf zijn sterke en zwakke punten terzake kennen. Waar mogelijk wordt kort uitgelegd hoe verbeteringen aan te brengen zijn. Het instrument is bedoeld voor kleine zowel als voor grote ondernemingen uit alle sectoren. Bedoeling ervan is niet alle aspecten en nuances voor het bedrijf in kaart te brengen, maar wel een inspiratiebron en leidraad te zijn op weg naar een duurzame toekomst.

- De brochure '**Stakeholder Management: Een bedrijfsgerichte verkenning**' poogt meer duidelijkheid te scheppen in de terminologie in deze materie. Een duidelijke definitie helpt ondernemingen en managers onderverdelen in een aantal herkenbare groepen. Het rapport brengt ook de recente veranderingen in deze materie in kaart, die precies het belang van maat-

schappelijk verantwoord ondernemen aantonen. Verder bevat ze een overzicht van onderzoeksresultaten en behulpzame concepten om het beleid terzake te structureren.

- **Video met getuigenissen over stakeholder management.** Deze video geeft de kijker een overzicht van wat stakeholder management nu juist is. Bedrijfsleiders vertellen hun praktijkervaringen en academici geven achtergrondinformatie.

- **Het boek 'Stakeholder Management – Bedrijven kijken verder dan hun rekening'** is een publicatie in de reeks Horizonten van Cera Foundation. Het boek vertelt hoe acht Vlaamse bedrijven zowat als pioniers werk hebben gemaakt van een beleid voor alle belanghebbenden rondom hen. De verhalen leggen bloot hoe de bedrijven bewust en gestructureerd hun sociale en ecologische dimensies verzoenen met hun economische drijfveren.

Medewerkers doen meedenken aan mobiliteit

Bij de warenhuisketen Colruyt, goed voor 10.000 personeelsleden, kreeg mobiliteit een centrale plaats in projecten voor duurzaam ondernemen met als voornaamste betrokken stakeholder de eigen medewerker. Uitgangspunt waren de visie en de betrokkenheid van de bedrijfsleiding. "Zo ben je duidelijk in je keuzes en je einddoel of richting," klinkt het bij Colruyt. "Dan kunnen medewerkers enthousiast meegaan. En je vermijdt de klassieke valkuilen, zoals energie steken in de verkeerde zaken, je succes doen staan of vallen met één maatregel of op een tijdschema en in je communicatie alleen over je successen reppen. Dan kan je werknemers sensibiliseren, onder meer voor andere formules van woon-werkverkeer."

De buurt als succesmeter voor de werkwijze

Voor een marktleider in chemische producten voor nichemarkten is het niet evident, maar Proviron neemt de buurt rond zijn vestigingen als graadmeter voor het succes van zijn manier van werken in een goede verstandhouding met de omgeving. Dat is geen sinecure. "Een bedrijf dat beweert met al zijn belanghebbenden rekening te houden, moet constant een dialoog voeren met alle belangengroepen," aldus zaakvoerder Wim Michiels. Maar de daden zijn wel veel belangrijker dan de woorden. Zo trekt dit bedrijf zijn bekommernis voor de samenleving zo ver door dat men optimalisatie van gebruikte grondstoffen en procédés hier letterlijk te nemen is. Wim Michiels: "Zogenaamd afval kan bijna altijd opnieuw als grondstof worden gebruikt." De communicatie blijft daarbij echter cruciaal. Zo hanteert Proviron geen lelijke chemische benamingen voor zijn producten, maar legt het de milieuwaarde ervan uit.

9. Trivisi na evaluatie

EEN ZEER VRUCHTBARE AANPAK, MAAR VOOR VERBETERING VATBAAR

HALFWEG 2002 vond een eerste evaluatieronde van Trivisi plaats en lanceerden alle werkgroepen een resem producten, diensten en andere initiatieven waarmee de Vlaamse bedrijfswereld aan de slag kon. Meteen kon de Vlaamse overheid als initiatiefnemer uit de geleverde prestaties de nodige lessen trekken. Het Trivisi-proces zorgde al twee jaar na zijn start voor fikse vooruitgang op verscheidene fronten.

RUIM EN DIVERS BEREIK

Sinds de start hebben zich meer dan 200 deelnemers uit het bedrijfsleven, de academische wereld, de sociale partners, de niet gouvernementele organisaties en de overheid in drie pioniersgroepen en diverse projecten geëngageerd. De pioniersgroepen hebben aardig wat concrete oplossingen gevonden. Zo'n resultaat binnen korte tijd is een succes te noemen. Er komt een duidelijke interesse voor maatschappelijk verantwoord ondernemen aan het oppervlak. Bij een aantal stakeholders in Vlaanderen leeft een duidelijke wil tot vernieuwing.

'BOTTOM-UP' WERKT, OVERHEID SCHEPT RUIMTE

Trivisi betreft de diverse partners/stakeholders al vanaf het formuleren van de eerste ideeën bij het proces en laat dus meteen de traditionele top-downbenadering van overheidsprojecten varen. De werkwijze biedt veel meer kansen op een breed draagvlak voor het proces. Daarbij treedt de overheid helemaal niet regelgevend op. Zij schept ruimte voor initiatief vanuit de basis. Trivisi is zelf een treffend voorbeeld van stakeholder management.

VELE EN ZEER DIVERSE 'EINDPRODUCTEN'

De pioniersgroepen leveren op korte tijd veel nieuwe ideeën, kennis en producten op. Zo maakt men bruikbare tools en checklists aan, start men ontwikkelingen richting bestaande of te ontwikkelen labels, evenals nieuwe opleidingen en proefprojecten. Opvallend zijn bijvoorbeeld het proefproject met het label 'Investors in People' in Vlaanderen (een label voor ondernemingen met een alomvattend HRM-beleid), de realisatie van diverse werkboeken over leren, het opstellen van bruikbare checklists inzake diversiteit en het opzetten van een opleiding voor stakeholder management, een overzichtelijke inleiding in stakeholder management en een zelfevaluatieinstrument. Het is maar een snelle greep uit de rijke oogst.

Gestage toename van het gebruik van de nieuwe instrumenten

Een half jaar na het Forum dat alle nieuwe hulpmiddelen bekend maakte, liepen nog dagelijks e-mails met aanvragen om documentatie en informatie over de eindproducten binnen, zonder dat iemand hierover campagne voerde. Steeds meer intermediaire organisaties in het bedrijfsleven werken hun eigen projecten uit om overal in het land bedrijven te sensibiliseren en de instrumenten te helpen invoeren.

ZEER LEERRIJKE ERVARING MET HET PROCES ZELF

De initiatiefnemers konden uit de eerste Trivisi-ervaringen ook heel wat lessen trekken.

Zo namen er wel vrij veel stakeholders aan het Trivisi-proces deel, maar het ging veelal om aparte bedrijven en organisaties, dus minder om de 'verenigde stakeholders' (sociale partners, allochtonenverenigingen,...) en om overheidsorganisaties. Ook namen interesse en deelname gaandeweg af. Blijkbaar ontbrak er in de betrokken organisaties soms een engagement van de top of van een belangrijke groep, wat het draagvlak versmalde. Soms ontbrak ook de nodige tijd omdat dringende kwesties zoals de dalende conjunctuur de aandacht opeisten. De Vlaamse overheid trekt ook lessen uit een verzwakkende communicatie tussen werkgroepen, waardoor ze van elkaar niet genoeg meer wisten waarmee de andere bezig was. Het scherper stellen van doelstellingen had hier wat soelaas kunnen brengen. Dat had ook kunnen vermijden dat bepaalde projecten in de ideeënfase bleven steken.

EEN KLEINE PRAKTISCHE BALANS: DE MAP MET PRAKTIJKVOORBEELDEN

De initiatiefnemers bundelden een tiental 'Goede praktijken van maatschappelijk verantwoord ondernemen' in de vorm van fiches in een map en hangen zo een sfeerbeeld op van enkele concrete voorbeelden. Zeer diverse bedrijven, betrokken bij Trivisi, vertellen er kort in hoe zij met uiteenlopende aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen omgaan. Hun projecten slaan zowel op pogingen om de organisatie lerend te maken, als om ze met diversiteit te verrijken en ze op alle belanghebbenden te richten.

10. Trivisi na 2002

HET BISNUMMER WORDT NOG BETER: UITGANGSPUNTEN VOOR HET VERVOLG VAN HET TRIVISI-PROCES

TUSSENTIJDSE EN FINALE OBJECTIEVEN VERDUIDELIJKT

Trivisi is een proces van vallen en opstaan en de vlam moet bij wijze van spreken steeds brandend worden gehouden. Daarom gaat in de periode na 2002 meer aandacht naar permanente communicatie tussen de betrokkenen. Dat moet voor nog meer kruisbestuiving zorgen. De nieuwe projecten in deze tweede fase van Trivisi krijgen een verder doorgedreven opvolging. Doelstellingen worden in deze fase regelmatig bijgesteld in functie van een concreet einddoel. Tussentijdse mijlpalen werken appellerend, zorgen voor informatie-momenten, verduidelijken het tijdsverloop en zetten alle neuzen in een zelfde richting. Ondertussen zorgt geregelde herbronning ervoor dat projecten snel uit doodlopende straatjes worden gehaald en dat men snel uit minder goede experimenten zijn conclusies trekt.

NIEUWE STAKEHOLDERS ZEER WELKOM

Het betrekken van nieuwe stakeholders is daarbij natuurlijk zeer nuttig. Het verruimt het draagvlak van Trivisi en kan pas echt een algemene gedragswijziging

in Vlaanderen teweeg brengen. Belangrijk hier zijn bijvoorbeeld 'georganiseerde' stakeholders, zoals allochtonenorganisaties, intermediaire organisaties en de overheid in al zijn geledingen.

NIEUWE PRODUCTEN EN VERDERE VERFIJNING ALS DOELSTELLING

De aanmaak en verfijning van concreet bruikbare producten en instrumenten blijft nodig. Zij zijn te toetsen aan de dagelijkse praktijk binnen ondernemingen en aan andere stakeholders. Belangrijk is dat ze bijdragen tot een effectieve gedragswijziging. De nieuwe producten invoeren en toepassen helpt ze ook verfijnen en leidt weer tot nieuwe ideeën. Kortom, concrete producten dragen zeer concreet bij in een bottom-up- of vraaggedreven benadering. Het Trivisi-proces en zijn producten zijn echter geen doel op zich, maar instrumenten om het duurzaam ondernemen te bevorderen. De beste stimulansen daartoe zijn het uittesten van methodieken en het stelselmatig integreren van producten in het beleid van alle actoren, de overheden voorop. Trivisi wil vooral dat proces blijven bevorderen en ondersteunen.

DE UITDAGINGEN: VALORISEREN, UITWERKEN EN VERANKEREN

Bij het begin van de nieuwe fase in het Trivisi-proces tekenen zich drie grote uitdagingen af:

- 1) Valoriseren van de resultaten van de eerste fase: de leerpunten, ontwikkelde instrumenten, ervaringen en knowhow verspreiden en ingang laten vinden in de bedrijfswereld;
- 2) Verder bouwen op en verfijnen van de ontwikkelde instrumenten en knowhow en inhaken op nieuwe uitdagingen en thema's;
- 3) Concepten verankeren in het reguliere beleid.
- 4) Draagvlak verbreden
Hiervoor kunnen de initiatieven onder meer terugvallen op de steun van het Europees Sociaal Fonds, dat via Zwaartepunt 6 en langs experiment- en proefprojecten nieuwe Vlaamse projecten helpt realiseren.

VALORISEREN VAN DE RESULTATEN

De vele Trivisi-producten, die de initiatiefnemers en deelnemers in de periode 2000-2002 klaar stoomden moeten vervolgens een zo breed mogelijke verspreiding krijgen. Ideaal is dat er een sneeuwbal aan het rollen gaat. Het materiaal komt best terecht in de vele organisaties en ondernemingen die Vlaanderen rijk is.

De valorisatie loopt via heel wat pistes. Verspreiding gebeurt via de Trivisi-kanalen (website, congres, persartikels...) en via bestaande intermediaire netwerken (sectoren, overheidsdiensten, beroepsverenigingen, sociale partners, lokale trefpunten voor bedrijven en andere associaties). Ook is er ruimte voor experimenten in bedrijven met de ontwikkelde methodieken, voor leergroepen rond de thema's, voor introductie van concepten in het regulier onderwijs en voor opleidingsprogramma's over de ontwikkelde thema's.

VERDER BOUWEN OP PRODUCTEN EN INHAKEN OP NIEUWE THEMA'S

Concreet wil Trivisi op het gebied van leren de lijst alternatieve leermethodes verder aanvullen om tot een werkboek te komen met daarin ook cases. Het wil ook het leren en het gebruik van methodieken voor kansengroepen flink vergemakkelijken. Tal van andere pistes lagen aan het begin van deze fase nog open. Zo was er nog werk aan de winkel om de leerbaarheid, het leervermogen en bepaalde vaardigheden voor kansengroepen te versterken. Het creëren van een stimulerend leerklimaat in organisaties via informele leeromgevingen en het verhogen van leren binnen en buiten de onderneming door een intiemere relatie tussen

onderwijs, economie en werkgelegenheid zijn nog een paar van de vele aantrekkelijke thema's.

Op het gebied van stakeholder management wil de initiatiefnemer, de Vlaamse overheid, in het kader van deze uitdaging nieuwe projecten steunen voor de verdere ontwikkeling van duurzaamheidsindicatoren, voor de toepassing van een stakeholderbeleid in KMO's en voor rapporteringmethodes en auditing.

Op het gebied van diversiteit vormen invloed en kracht van sensibilisering vanuit de kansengroepen zelf en de omgang met diversiteit mogelijke thema's. Hier wordt het tijd voor concrete acties en praktijkervaringen, die dan uit te wisselen zijn. Verder uitdiepen moet voorkomen dat kansengroepen al te zeer als een probleem worden gestigmatiseerd.

DE NIEUWE, NOG CONCRETERE OOGST

De Trivisi-projecten voor de periode 2003-2004 sluiten nog steeds aan bij de thema's diversiteit, leren en stakeholder management en leggen bovendien kruisverbanden tussen de diverse thema's. Een aantal ervan verfijnen het al ontwikkelde Trivisi-materiaal. Andere zoeken nieuwe paden op. Een jury selecteerde volgende ingediende projecten.

- **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: De drie-eenheid van Diversiteit, Leren en Stakeholder Management.** Doel: cursusmateriaal ontwikkelen over maatschappelijk verantwoord ondernemen met deze drie pijlers. Dat moet uitmonden in drie onderwijsondersteunende instrumenten om in het onderwijs in te voeren en zo een aantal concepten uit de vorige Trivisi-fase bekend te maken. Centraal staat de vertaalslag van theorie naar praktijk.
- **Begeleid e-leren.** Doel: Aan bedrijven zonder formele leercultuur een instrument aanbieden dat hen over de drempel naar e-learning brengt, door een combinatie met andere leervormen. Het moet hen ook helpen beslissen welke leermethodes het meest geschikt zijn en krijgt ondersteuning via opleidingen, seminaries, informatiesessies voor bedrijven in de diverse sectoren.
- **'Diversynergie, opleiden in diversiteit'** wil een opleidingsaanbod uitbouwen voor studenten personeelsbeleid en voor personeelswerkers in organisaties. Een hogeschool wil een rol spelen in de kennisverbreding en toepassingsmogelijkheden van diversiteitsmanagement via synergie en dialoog tussen de actoren inzake diversiteit op de werkvloer, met name het onderwijs, de trainings- en opleidingsverstrekkers, de organisaties en de intermediairen. De hogeschool start in één van haar opleidingen personeelsbeleid een (leer)pro-

CONCEPTEN VERANKEREN IN REGULIER BELEID

De overheid wil in deze fase onderzoeken welke wetgevende of overheidsinitiatieven er te nemen zijn om op de ingeslagen en nog te ontdekken nieuwe wegen verder te kunnen gaan. Hier dienen zich een aantal pistes aan, die men nog verder wil verkennen. Bepaalde concrete afspraken zijn inmiddels al verankerd in Vlaamse overeenkomsten met diverse sectoren van de economie. De Trivisi-thema's raken ingebed in het Vlaams economisch en sociaal overleg. Zij blijven daarnaast op de agenda staan van regionale en lokale overheidsdiensten voor de arbeidsmarkt en het bedrijfsleven. Ten slotte zet de Vlaamse overheid ook stappen om het maatschappelijk verantwoord ondernemen een volwaardige plaats in het onderwijs- en opleidingsaanbod te geven.

ces bij docenten en stagebedrijven om de concepten en instrumenten van maatschappelijk verantwoord ondernemen met focus op diversiteitsmanagement concreter en toepasbaar te maken voor het onderwijs.

- **Competentiespel.** Dit project kadert in een ruimer project van de drie vakbonden, gericht op de bevordering van de sociale dialoog over het competentiebeheer in de bedrijven. In nauwe samenwerking met het Centrum Informatieve Spelen (CIS), willen zij personeels- en syndicale afgevaardigden spelenderwijs vertrouwd maken met competentiebeheer, als opstapje om hen te wapenen voor de dialoog over competentie management in de overlegorganen.
- **Anders leren...met een veelheid aan werkvormen.** Het project neemt innovatieve leermethoden onder de loep om na te gaan of zij volwassenen aanspreken om te leren en of zij kennisassimilatie garanderen. Er komt een internettoepassing van het evaluatie-instrument dat onder meer ook cases, vakliteratuur en contactgegevens van wie ervaringen kan uitwisselen, zal bevatten. Parallel komt er een gebruikersplatform, dat de tool evalueert. Last but not least volgt de verspreiding van de resultaten, vooral richting opleidingsintermediairen, die een veel ruimere groep van bedrijven ermee kunnen bereiken.
- **COMPAS.** Dit proefproject wil voor bedrijven een instrumentenkit ontwikkelen om instroom, opleiding, begeleiding en doorstroom van kansengroepen te begeleiden. Ook wil het voor intermediairen een handleiding met aanbevelingen opstellen om de toegang van kansengroepen op de arbeidsmarkt te bevorderen. Het project ent zich op de Interface-methodiek die al jaren concrete instroomresultaten boekt en hoog aangeschreven staat qua impact op het HRM-beleid. Daaraan wil dit COMPAS via proefnemingen

in bedrijven enkele nieuwe elementen toevoegen om de in- en doorstroom nog te vergroten en te bestendigen.

- **P3@K.** Hiermee wil men bruikbare en verifieerbare duurzaamheidsindicatoren voor de 'triple bottom line' selecteren, screenen, evalueren en in beeld brengen, meer bepaald dus voor People, Profit en Planet. Zij moeten entbaar zijn op kritische doelstellingen en succesfactoren en op factoren van kostenoptimalisatie. De indicatoren kunnen leiden tot een duurzaamheidsrapport. Doel is een bruikbare managementtool maken om continue verbetering en de benchmarkpositie gestructureerd op te volgen. De resultaten worden gevisualiseerd in een radarsysteem en er worden scorecards ingezet.
- **Tools voor KMO's.** Met dit proefproject voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) willen de initiatiefnemers een aangepaste sensibilisatiecampagne en begeleidingsmethodiek voor KMO's uitwerken om MVO bij hen sneller in te leiden. Hiervoor maken ze gebruik van het zelfevaluatie-instrument Albatros uit de eerste Trivisi-fase en van de SME-key, een Europees rapporteringsinstrument voor MVO.
- **Maatschappelijk Verantwoord Hoger Onderwijs.** Hoofdoelstelling is hier MVO-cursusmateriaal ontwikkelen en integreren in drie basisopleidingen van een hogeschool, MVO in te voeren in de bestaande kwaliteitszorg en daartoe een aangepaste methodologie te ontwikkelen. Nadien worden de cursussen bijgewerkt en aangevuld en evalueert men de aangepaste onder-

wijsactiviteiten zoals stages, eindwerken en het gebruik van een e-based communicatieplatform.

- **Actieleren.** Hier passen de initiatiefnemers twee uit artistieke disciplines ontleende methodieken en de Feuerstein-methodiek aan voor laaggeschoolde werknemers, waarna een wetenschappelijke evaluatie volgt. Dat is de basis voor een opleidingsmodel om met actieve methodieken in bedrijfstrainingen voor uitvoerenden te werken.
- **ACCèNT2.** Doel is het ontwikkelen van een trainingsinstrument (thema: mens en organisatie) voor KMO's dat een synergie zoekt tussen bedrijf en social-profit-omgeving en zo het duurzaam ondernemen in een bedrijf mee inhoud en vorm geeft. Concreet zoemt het project onder meer in op bedrijven en sociale behoeftes in bepaalde achteruitgestelde wijken van Antwerpen.
- **Recognize Ability.** Personen met een handicap zijn nog steeds één van de meest achtergestelde groepen op de arbeidsmarkt. Met als vertrekpunt hun potentiële competenties en niet hun beperkingen wil dit project een brug slaan tussen hun ervaringsgerichtheid en de HR-expertise in bedrijven. Het wil concreet toepasbare concepten, ondersteunende instrumenten en trainingen ontwikkelen naargelang de behoeften aan de vraagzijde op de arbeidsmarkt, dus bij bedrijven en bedrijfsmensen, zowel als bij vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers, bij intermediairen, enz..
- **Handleiding tot het sociale label.** Het Belgische sociaal label is nog weinig gekend en gebruikt. Het lijkt zeer moeilijk te halen, omdat het op de hele productieke-

De aanpak bijgestuurd met nieuwe vereisten

Er drongen zich nieuwe vereisten op, bij aanvang van dit nieuwe luik van het Trivisi-proces.

- De initiatieven moeten de bedrijven bereiken, zowel KMO's als grote bedrijven, diverse sectoren, en captains of industry.
- Voorop staan duidelijke doelstellingen en verwachtingen, zonder de bottom-up benadering te verloochenen.
- De overheid is zowel 'facilitator', als voorbeeld en regelgever.
- Er horen structurele banden te ontstaan tussen de thema's en de werkgroepen.
- Over de verspreiding van producten en ervaringen komen er vooraf afspraken.
- Een eenvoudige, duidelijke sturing kristalliseert de ontwikkelde ervaring en verspreidt ze.
- Bestaande netwerken moeten ten volle worden betrokken, benut en versterkt.
- Een grote betrokkenheid van diverse stakeholders is onontbeerlijk.

ten slaat, wat ook de verificatie sterk zou bemoeilijken. Het lijkt ook zeer moeilijk de reikwijdte hiervan in te schatten en er een prijskaartje aan te hangen. Dit initiatief wil twee à drie bedrijven bij de aanvraag van een sociaal label voor één van zijn producten begeleiden. Uiteindelijk komt er een vademecum uit de ervaringen voort dat bedrijven een leidraad biedt bij de procedure om een sociaal label te behalen.

- **B(ege)leide Intrede, een voorbereide werkvloer.** Mensen met een gevangenisstraf achter de rug willen opnieuw in de maatschappij meespelen. Zij zijn voorbereid en opgeleid. Opnieuw werken is voor hen van groot

belang. Zij willen waardering voor wat zij kunnen en werkcollega's die beseffen dat zij een tweede kans verdienen, maar dat is lang niet altijd het geval. Dit experiment wil de ex-gedetineerden helpen integreren op de werkvloer. Samen met de werkgever wordt gezocht naar de beste formule om hen op te vangen. Direct leidinggevenden en "peters" worden er nauw bij betrokken. Zij krijgen vorming en begeleiding zodat zij de justitiematerie genoeg leren kennen en gepast leren reageren op de specifieke moeilijkheden. Na een experimentjaar worden de 'goede praktijken' in een bruikbaar handboek uitgebracht.



Uitleiding

TRIVISI IS EEN DUURZAME AMBITIE

DE OVERHEID KREEKT NIET, ZIJ BEVLOEIT EN VERRIJKT DE GROND

Het mag inmiddels duidelijk zijn dat Trivisi geen project is dat in de ontwikkeling van de Vlaamse arbeidsmarkt even snel zal verdwijnen als het gekomen is. Niet voor niets heet het een proces. In dit proces hebben de spelers op de arbeidsmarkt de touwtjes in handen, niet de overheid. Beleidsopties hebben vaak een tijdelijk karakter, maar de Vlaamse overheid vindt dat de arbeidsmarkt en het bedrijfsleven een duurzame ontwikkeling nodig hebben inzake lerende organisaties, diversiteit en stakeholder management. Het overheidsbeleid stelt zich bescheiden op, als inspirator, organisatorische draaischijf en vooral schepper van de nodige ruimte om nieuwe ontwikkelingen te laten open bloeien. De overheid treedt niet meteen regulerend op. Zij wil eerst en vooral het vrije verkeer van constructieve ontwikkelingen bevorderen.

DE SCHOUDERS VAN HET BEDRIJFSLEVEN ALS DRAAGVLAK

Deze aanpak plaatst het bedrijfsleven, de doelgroep bij uitstek van Trivisi, echter ook zeer duidelijk voor haar verantwoordelijkheid. Het krijgt hier de ruimte om die verantwoordelijkheid ten volle te dragen. Het bedrijfsleven bepaalt zelf mee het proces en de dynamiek ervan, met steun van deskundige academici en adviseurs, die als trekkers voor bepaalde deelprojecten optreden. Dat plaatst hen ook voor een grote verantwoordelijkheid. Maar het bedrijfsleven heeft ook hier het heft in handen, omdat het de stof aanlevert waarop onderzoekers en andere trekkers zich baseren.

ORGANISCHE GROEI ONDER EEN WAAKZAAM OOG

Schuift de overheid hier dan de zwarte piet door naar het bedrijfsleven en wast zij verder haar handen in

onschuld? Verre van. De Vlaamse overheid steekt haar nek uit om de basis wakker te schudden voor de drie grote Trivisi-thema's. Zij wil een broeihaard van nieuwe kiemen voor een gezondere arbeidsmarkt en een betere arbeidsomgeving organisch laten ontstaan en groeien. Zij wil deze kweekmethode alle kansen tot slagen geven. Maar zij blijft waakzaam. Als bepaalde ontwikkelingen die haar maatschappelijk onontbeerlijk lijken, niet vanuit het bedrijfsleven spontaan gestalte krijgen, kan de overheid nog steeds regulerend optreden. Zij blijft die verantwoordelijkheid dragen. Maar gezien de dynamiek die zich al in de eerste jaren van het Trivisi-proces ontwikkelde, is de kans klein dat de overheid snel naar deze noodoplossing zal moeten teruggrijpen.

HET GAAT OM DE BOOM, VEELEER DAN OM EEN PAAR VRUCHTEN

Er zijn in Vlaanderen blijkbaar op de drie Trivisi-fronten ontwikkelingen op gang getrokken die veel - zoniet alles - in zich hebben om met een sneeuwbaaleffect door de samenleving te rollen. Lang niet alles zal uitdraaien op een lawine van vernieuwing en dat is ook niet nodig. Trivisi is nooit bedoeld als een wondermiddel om gauw alle problemen uit de wereld te helpen. Het wil wel duurzaam en dus structureel het proces van genezing én voorkoming versterken. Daarin slaagt het inmiddels al wonderwel, zoals u hier kon lezen. Maar de overheid beseft ook dat begin 2003, wanneer deze brochure verschijnt, de boom van Trivisi-ontwikkelingen nog lang niet al zijn vruchten heeft voldragen. De boom zelf moet ook nog groeien en zal dan pas zijn mooiste vruchten geven. En blijven geven. Je hoort in Vlaanderen dan ook geen juichkreten over Trivisi, maar een opvallend sterke kern van deelnemers blijven naartig aan bepaalde wegen timmeren. Meer moet dat niet zijn, want dat geeft echte hoop op de verdere realisatie van die duurzame ambitie.

COLOFON

Meer informatie:

Administratie Werkgelegenheid - Trivisi
Markiesstraat 1
1000 Brussel
Tel: ++32(0)2-553 39 56
Fax: ++32(0)2-553 40 10
e-mail: trivisi@vlaanderen.be
website: www.trivisi.be

Samenstelling:

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
Departement Economie, Werkgelegenheid,
Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw
Administratie Werkgelegenheid

Verantwoordelijke uitgever:

Mieke Stappaerts
Directeur-generaal

Depotnummer: D/2003/3241/202

Auteur: Willem De Bock

Druk: ENSCHEDE - VAN MUYSEWINKEL

Uitgave: juli 2003

Administratie Werkgelegenheid
Markiesstraat 1
1000 Brussel
tel. 02/553 42 56
fax: 02/553 43 90
e-mail: werkgelegenheid@vlaanderen.be
internet: www.vlaanderen.be/werk

