



**TriFinance**  
BEYOND ADVISORY

FURTHERING PEOPLE FOR BETTER PERFORMANCE IN DO-HOW

## Netwerk- en actoranalyse van het 'werkbaar werk'-actorenlandschap rond KMO's in Vlaanderen

15 juni 2022

**TriFinance Public Sector**





3. Intrinsieke motivatie	58
4. Voorbeeldcases	60
5. Diagnose-tools verder uitbouwen	61
6. Stel realistische beleids(sub)doelen	62
7. Aandacht voor de rol van opleiding en onderwijs	63
5. Hoe grip krijgen op werkbaar werk bij KMO's in Vlaanderen?	67
Bijlagen	69



## MANAGEMENTSAMENVATTING

Het thema werkbaar werk is reeds enige tijd een aandachtspunt voor organisaties en ondernemingen. Ook vanuit de overheid is er veel aandacht voor dit thema. Of werk werkbaar is, heeft te maken met de werkdruk, de emotionele belasting van het werk en hoe veilig en gezond het werk is. Afwisseling, autonomie en ondersteuning bepalen ook mee de werkbaarheid. Beleid rond werkbaar werk richt zich hoofdzakelijk op het beïnvloeden van het bewustzijn, de motivatie en de kennis van (sleutelfiguren binnen) ondernemingen op het vlak van werken op de verschillende en zeer diverse facetten van werkbaar werk. Momenteel is het thema bijkomend erg actueel i.v.m. de beleidsdoelstellingen rond werkzaamheidsgraad, langdurige inactieve profielen en de krapte op de arbeidsmarkt.

Met het huidige actieplan werkbaar werk trachten de Vlaamse Overheid en Vlaamse sociale partners, de ondernemingen aan te sporen om meer rond dit thema te werken.

### *Quote uit het actieplan Werkbaar Werk*

*“Inzetten op werkbaar werk is immers een win-win voor werkgevers, werknemers en zelfstandige ondernemers: werkenden blijven langer en met meer goesting aan de slag; ondernemingen kunnen rekenen op gedreven, competente en dus meer productieve medewerkers; het komt de efficiëntie en bestaanszekerheid van de onderneming ten goede.”*

Uit evaluaties blijkt dat de informatie rond werkbaar werk die wordt aangereikt door de Vlaamse overheid onvoldoende of zelfs niet doorsijpelt naar bedrijven en zelfstandigen, maar ook naar werkbaar werk-actoren. De overheid en Vlaamse sociale partners zijn echter niet de enige actoren die over het thema hulpvragen ontvangen en informatie opmaken.

Een eerste centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek is dan ook of er reeds bepaalde (netwerken van) intermediaire organisaties (IO's) zijn, die KMO's ondersteunen rond het thema. Dit onderzoek brengt deze organisaties en netwerken van organisaties, niet-exhaustief, in kaart. Vervolgens wordt bekeken of deze netwerken beter betrokken kunnen worden bij het overbrengen van kennis en beleidsmaatregelen naar de Vlaamse KMO's. Of ze hulpvragen van ondernemingen ontvangen en zo ja, kunnen doorspelen naar het beleid. Tevens moet de mogelijkheid en meerwaarde van kennisdeling en netwerking onderling, maar ook met de



overheid, bekeken worden. Zo kunnen ze elkaar verrijken, en ieder, vanuit zijn rol, betere ondersteuning bieden aan de ondernemingen.

Om een overzicht te krijgen van de huidige hulpvragen en nood aan ondersteuning die momenteel bij KMO's leeft. Alsook om de huidige actoren waar KMO's beroep op doen rond het thema in kaart te brengen, werd een bevraging van 7 KMO's georganiseerd. Hoewel de omvang van het onderzoek beperkt is (er werd bewust gekozen voor kwalitatief i.p.v. kwantitatief onderzoek), werden er snel heel wat rode draden zichtbaar.

Deze gemeenschappelijke elementen werden gedeeld met een klankbordgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van de sociale partners en overheidsactoren. Tevens met een focusgroep, die bestond uit de KMO's waarvan sprake aangevuld met experts uit het veld van de IO's. Het feit dat heel wat van de gemeenschappelijke elementen hier keer op keer onderschreven of bekrachtigd werden maakt dat de conclusies van dit rapport voldoende onderbouwd kunnen worden.

Dit neemt niet weg dat dit rapport steeds in de juiste context moet gelezen en gebruikt worden. Het is een deel van een groter geheel, een puzzelstuk in de veelheid aan reeds beschikbare informatie. Het kwam tot stand vanuit een specifieke deelvraag, namelijk de rol van de IO's. Het werd opgesteld en op basis van een beperkt budget en derhalve project.

Het rapport is een weergave van het perspectief en de beleving van KMO's en intermediaire organisaties op en rond het thema werkbaar werk. De conclusies en aanbevelingen in dit rapport zijn een bundeling van de input van de betrokken KMO's en IO's en de feedback van de klankbordgroep. Het rapport moet minstens helpen om op een constructieve en onbevengene manier over het thema Werkbaar Werk vanuit het perspectief van KMO's met alle betrokken actoren in dialoog te gaan.

Naast de KMO's werden in een eerste fase ook 5 intermediaire organisaties bevraged om het huidige aanbod en veelgevraagde ondersteuning in kaart te brengen. In een volgende fase werd bij 15 IO's dieper ingegaan op hun rol nu en in de toekomst en hoe zij een eventueel netwerk zien.



Gedurende het onderzoek werd tweemaal een klankbordgroep samengebracht. Die bestond, zoals boven aangegeven, uit vertegenwoordigers van de sociale partners en overheidsactoren. Ook zij konden hun antwoorden op de onderzoeksvragen kenbaar maken en werden actief betrokken bij voorliggend onderzoek.

Zo konden beleidsaanbevelingen rond het opzetten van netwerken, maar ook rond de ondersteuning van KMO's in het kader van werkbaar werk, ontwikkeld worden. Dit alles werd afgetoetst via een focusgroep samengesteld uit IO's en KMO's. De in dit rapport opgenomen aanbevelingen zijn met andere woorden al door deze stakeholders geëvalueerd.

Dit onderzoek resulteert in 13 concrete beleidsaanbevelingen. Deze moeten ervoor zorgen dat KMO's meer receptief worden voor het preventieve beleid dat de (Vlaamse) overheid voert rond werkbaar werk. Daarbij hebben we een opdeling gemaakt tussen aanbevelingen die gelinkt zijn aan de specifieke invalshoek van IO's en netwerken van IO's die werken rond het thema en meer algemene beleidsaanbevelingen. Het is de stijl van het onderzoeksteam om beleidsaanbevelingen erg helder en dus vaak direct te verwoorden. Dit heeft als voordeel een verhoogde duidelijkheid voor de lezer. Iets waar wij veel belang aan hechten, immers, enkel zo kunnen we concrete aanbevelingen aanbieden. Nadeel is dat deze stijl, soms, bruskerend kan overkomen. Weet dat het geenszins de bedoeling is van dit rapport om een proces over het verleden te voeren. Bijkomend verwijzen we opnieuw naar het feit dat dit werkstuk moet gezien worden als deel van een groter geheel (denk o.a. aan het Actieplan Werkbaar Werk en de evaluatie ervan), het verdient absoluut zijn gewicht binnen dit geheel, maar moet ook correct worden gekaderd en ingeschaald.

Welke conclusies kan u verder in dit rapport, omstandig gekaderd, ontdekken?

De KMO's zijn meer receptief wanneer werkbaar werk concreet wordt gemaakt. Generiek of allesomvattend communiceren heeft daarom amper effect. Ze zijn ook meer receptief wanneer ze informatie ontvangen van of kunnen praten met "gelijken", die voor hen nabij zijn en letterlijk op hun terrein. Ze willen de ondernemers-spirit en gedragingen terugvinden bij hun partners. Daarbij staat voorop dat ze informatie, steunmaatregelen en regelgeving te complex vinden: te moeilijk, te gefragmenteerd, te verspreid... . KMO's zien door de bomen het bos niet meer. Ze



verwachten van de overheid dat deze zichzelf hervormd. Voor hen creëert de structuur van de overheid, zowel horizontaal als verticaal, een ondoordringbaar kluwen. In één adem geldt dit ook voor de complexe netwerken van overheids- en specifieke intermediaire organisaties die vanuit het sociaal overleg en de bijbehorende financiering gegroeid zijn.

De theoretische benadering van werkbaar werk en het bijhorende actieplan zijn zeker nuttig. Het vele geleverde werk is allerminst verloren. De diverse types intermediaire organisaties en netwerken van intermediaire organisaties kunnen in de toekomst zonder twijfel meer en efficiënter bijdragen aan het uitrollen van het beleid. Voorliggend rapport geeft een beeld van het actuele landschap van IO's en biedt handvaten om, in lijn met de noden die leven bij KMO's in Vlaanderen, al dan niet samen met IO's het beleid zichtbaar bij te sturen om de impact bij KMO's te vergroten.





# 1. ONDERZOEK

## 1. ONDERZOEKSVRAGEN

Alvorens de specifieke onderzoeksvragen toe te lichten staan we stil bij de context en de aanleiding van voorliggend onderzoek. We citeren hiertoe het bestek.

*Het thema 'werkbaar werk' is een thema dat zich hoofdzakelijk binnen organisaties & ondernemingen manifesteert. De werkomgeving waarin werknemers werken zit vevat binnen de organisatiegrenzen. Beleid rond 'werkbaar werk' richt zich hoofdzakelijk op het beïnvloeden van het bewustzijn, de motivatie en de kennis van (sleutelfiguren binnen) ondernemingen op het vlak van werken op de verschillende en zeer diverse facetten van werkbaar werk. De overheid is slechts één van vele actoren die zich richten tot ondernemingen in Vlaanderen om hen te informeren en te ondersteunen om de werkbaarheid te vergroten en heeft als actor alleen slechts een beperkt bereik.*

*De noodzaak om (sterker) samen te werken en een netwerk te vormen dat ondernemingen via verschillende kanalen bereikt en hen zo versterkt ondersteunen, is groot. Uit de evaluatie van het huidige actieplan Werkbaar Werk en het rapport van de ronde tafels die werden georganiseerd om input te verzamelen voor de actualisering van dit actieplan komen aandachtspunten naar voor rond samenwerking en partnerschap tussen de werkbaar-werk-actoren die ondernemingen trachten te informeren en te ondersteunen m.b.t. werkbaar werk. De informatie (bv. inzichten, tips, goede praktijken, maatregelen,...) rond werkbaar werk die wordt aangereikt door de Vlaamse overheid (DWSE, StIA, ...) stroomt nog te weinig door naar bedrijven en zelfstandigen, maar ook naar de werkbaar-werkactoren of intermediaire organisaties in het veld (bv. sociale secretariaten, HR-dienstverleners, preventiediensten, sociale verzekeringsfondsen, enz.) die met deze nieuwe inzichten aan de slag kunnen in deze bedrijven/bij deze zelfstandigen. Het actieplan is een indrukwekkende oplistijng van acties, maar mist synergie of structurele samenwerking tussen de werkbaar-werk-actoren die in contact staan met KMO's. Tijdens de ronde tafels werd gevraagd om de aanwezige kennis, expertise en contacten van deze werkbaar-werk-actoren meer te benutten.*





*Deze actoren staan het dichtst bij de werkvloer. Het is dus zeker de moeite waard om te bekijken hoe we deze intermediaire actoren kunnen betrekken in het vlotter ontsluiten van kennis en maatregelen op ondernemingsniveau maar ook van hen te vernemen wat er leeft onder werknemers, werkgevers, zelfstandigen, enz. Verder wordt meerwaarde gezien in de onderlinge uitwisseling en netwerking tussen deze intermediairs zodat ze elkaar kunnen verrijken en elkaar ook, vanuit ieders eigen rol, kunnen versterken bij de ondersteuning van ondernemingen op vlak van werkbaar werk.*

*Daarnaast benadrukte de evaluatie van het actieplan dat meer inspanning nodig is voor het bereiken en ondersteunen van KMO's m.b.t. werkbaar werk. KMO's zijn een belangrijke doelgroep voor het beleid inzake werkbaar werk. In 2020 bedroeg het aantal KMO's in Vlaanderen 129.806 met een tewerkstelling van 1.014.794 arbeidsplaatsen. De cijfers van de Werkbaarheidsmonitor 2019 tonen voor organisaties met 10 - 49 werknemers en 50 - 99 werknemers een daling van de werkbaarheidsgraad en een stijging van werkbaarheidsknelpunten ten opzichte van 2016. De beleidsvraag die we in dit onderzoek centraal stellen is:*

*Op welke manier(en) kunnen we als Vlaamse overheid met bestaande netwerken van intermediaire organisaties samenwerken en hen ondersteunen om KMO's rond thema's van Werkbaar Werk beter te bereiken met informatie, advies, acties en maatregelen?*

De resultaten van dit onderzoek dienen, samen met input van andere stemmen en reeds bestaande onderzoeksbevindingen, de Vlaamse overheid in staat te stellen om (samen met intermediaire organisaties) nieuwe beleidsstrategieën te ontwikkelen rond thema's met betrekking tot werkbaar werk gericht op KMO's in Vlaanderen. Om tot deze resultaten te komen, werken we in dit onderzoek rondom primaire en secundaire onderzoeksvragen die door het departement Werk en Sociale Economie voorop gesteld werden. Hieronder wordt een overzicht van de betreffende onderzoeksvragen weergegeven.

## **Primaire onderzoeksvragen**

1.1 Wat zijn de werkprogramma's en strategieën van intermediaire organisaties om KMO's te bereiken? Wie zijn hun partnerorganisaties, met wie werken ze samen, met wie vormen ze netwerken en hoe staan deze in verbinding met de Vlaamse overheid?



1.2 In welke mate doen KMO's momenteel ook effectief een beroep op deze intermediaire organisaties en netwerken en waarvoor?

1.3 Wat zijn opties om de samenwerking tussen netwerken van intermediaire organisaties en de Vlaamse overheid te versterken en de ondersteuning naar KMO's te verbeteren?

### **Secundaire onderzoeksvragen**

2.1 Welke noden ervaren KMO's rond werkbaar werk? (M.a.w. hoe prioritair is dit thema?) En verschilt dit naar sector/bedrijfskenmerken? Zijn die noden toegenomen en/of veranderd sinds corona? Welke van de huidige instrumenten (cf. werkbaarheidscheque, ESF-oproepen rond werkbaar werk, website werkbaar werk, ... ) vinden KMO's het meest nuttig?

2.2 Hebben KMO's de indruk dat ze voldoende kennis hebben, en voldoende informatiekanaalen ter beschikking hebben om informatie te vergaren rond werkbaar werk? Indien niet, waar hebben ze dan nood aan (cf. instrumenten)?

2.3 Hoe ziet het landschap van informatieverstrekkers en dienstverleners inzake werkbaar werk voor KMO's eruit en kunnen we categorieën onderscheiden?

## **2. ONDERZOEKSOPZET EN PROJECTVERLOOP**

Als opdrachtnemer en adviseur koos TriFinance ervoor om met het Departement Werk en Sociale Economie in gesprek te gaan voor wat betreft de opdeling tussen de secundaire en primaire onderzoeksvragen. Immers, zo meende de opdrachtnemer, was het belangrijk om minimaal een beeld te krijgen van de noden van de Vlaamse KMO's rond het thema werkbaar werk om zo meer gericht met de primaire onderzoeksvragen aan de slag te kunnen gaan. Deze insteek werd door de opdrachtgever bijgetreden en gevalideerd.

Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden, werd dan ook gekozen om in drie fases te werken, een verkennende fase, een onderzoeksfase en een validatiefase.



In de verkennende fase werd vooral gefocust op de secundaire onderzoeksvragen, namelijk wat de noden van KMO's rond werkbaar werk zijn, welke info en tools ze hiervoor reeds gebruiken en wie als aanspreekpunt dient.

Vervolgens werd in de onderzoeksfase dieper ingezoomd op de primaire onderzoeksvragen, namelijk het aanbod en bereik van IO's rond werkbaar werk, welke netwerken hierrond reeds bestaan en hoe deze in de toekomst kunnen verbeteren, alsook de rol van overheid in deze netwerken.

Tot slot werd tijdens een controlefase met de betrokken stakeholders geklankbord over de beleidsaanbevelingen die het resultaat waren en zijn van de twee voorgaande stappen.

De drie onderzoeksstappen kenden elk een specifiek verloop. Tijdens de verkennende fase waren er diepte interviews met de betrokken KMO's en IO's. Deze werden veelal "on site" uitgevoerd. De onderzoeksfase verliep deels schriftelijk via een vragenlijst en online tool. Dit werd aangevuld met een gesprek met één of meerdere vertegenwoordigers per deelnemende organisatie. Dit laatste vaak online via MS Teams. De controlefase werd vormgegeven door een online sessie met alle betrokken stakeholders, gezamenlijk, te organiseren.

De gekozen onderzoeksmethode is kwalitatief van karakter en berust voornamelijk op de afname van (semi-gestructureerde) diepte-interviews bij diverse betrokkenen. Dit stelde het onderzoeksteam in staat om gedachten en ervaringen goed te begrijpen en door te vragen op inhoudelijke uitspraken. Er werd geen kwantitatief onderzoek verricht. Door de diversiteit in de benaderde stakeholders - en de noodzaak om door te kunnen vragen op bepaalde thema's en uitspraken - was het niet aangewezen om met gestandaardiseerde vragenlijsten te werken en deze op grote schaal te verspreiden. Ook de beschikbare middelen lieten dit niet toe. Het kiezen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode werd overlegd met en gevalideerd door de stuurgroep.

De resultaten en voortgang van elke onderzoeksfase werden telkens grondig besproken met de stuurgroep en afgetoetst in de klankbordgroep en focusgroep. De stuurgroep bestond uit

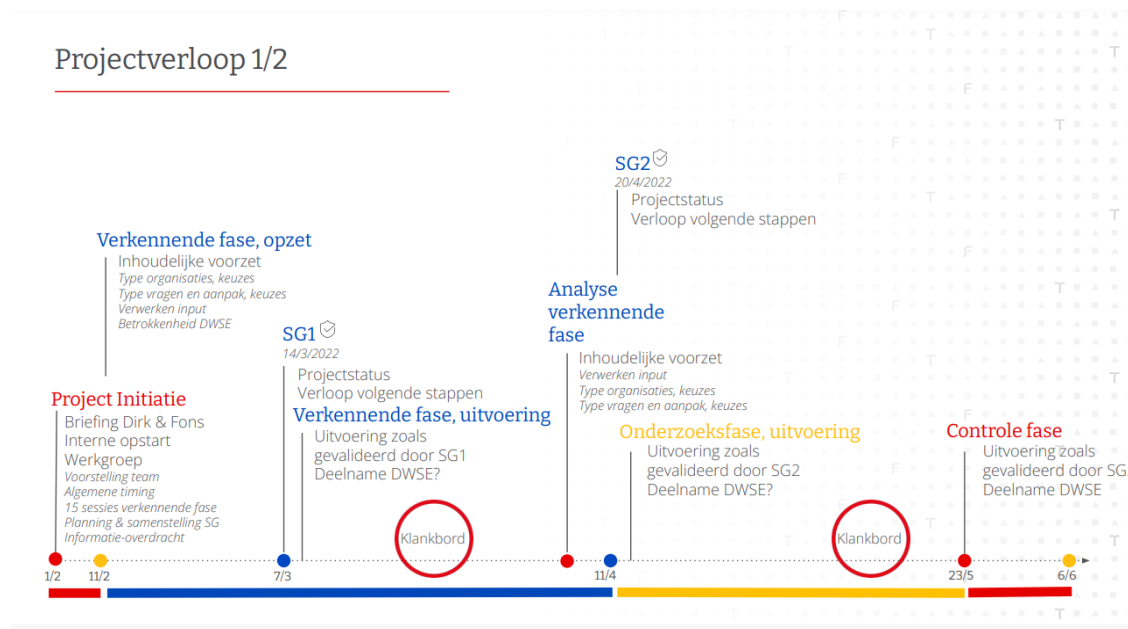


vertegenwoordigers van DWSE, SERV en TriFinance. Enkel mits goedkeuring van tussentijdse resultaten kon verder gewerkt worden aan dit onderzoek.

De klankbordgroep bestond uit vertegenwoordigers van DWSE, FOD WASO, Agentschap Zorg en Gezondheid, Vlaams Instituut Gezond Leven, VLAIO, SERV, Kabinet Minister Crevits, ACLVB, ACV, ABWV en Unizo. In deze groep was vooral de interactie belangrijk om expertise te delen, vaststellingen of aannames te klankborden en betrokkenheid te creëren.

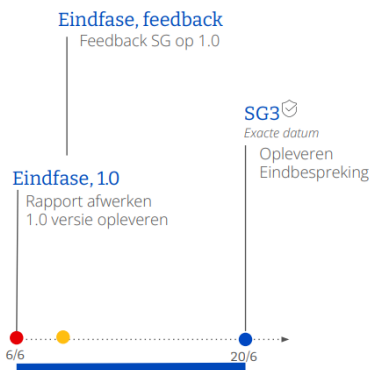
De focusgroep werd samengesteld uit de betrokken IO's en KMO's. Voor de IO's namen heel wat experts deel aan de bijeenkomsten.

Het feit dat de experts en vertegenwoordigers binnen de stuur- klankbord- en focusgroep de bevindingen van het kwalitatieve onderzoek vaak bekrachtigde, sterkt het onderzoeksteam in de aanname dat, ondanks de beperkte middelen, een onderbouwd rapport kan worden voorgelegd.





## Projectverloop 2/2



Figuren 1 & 2 - schematische weergave van het projectverloop (slides).

### a. Verkennende fase

In deze fase werden 7 KMO's, 5 intermediaire organisaties en 2 overheidsactoren bevroegd.

De keuze voor de KMO's werd gestaafd door het huidige KMO-landschap in Vlaanderen te analyseren volgens grootte en sector. Meer dan 80% van de 129.000 KMO's in Vlaanderen (2020) bestaan uit minder dan 10 werknemers (Figuur 1). Deze groep representeerde in 2019 de helft van het aantal werknemers in de Belgische KMO's (Figuur 2). Vandaar dat deze zogenaamde micro-ondernemingen in de selectie het merendeel van de interview slots toegewezen kregen.







	-onderhoud		Minder bedienden	(Antwerpen)	
Made in Inox*	Industrie	10	Arbeiders Minder bedienden	Watou (West-Vlaanderen)	Bedrijfsleider (koppel)
Book'u	Planning en administratie	6	Bedienden	Izegem (West-Vlaanderen)	Bedrijfsleider
Weynants	Groothandel bieren	6	Arbeiders Minder bedienden	Zichem (Vlaams-Brabant)	Bedrijfsleider
Bram Leirs	Dakwerken	3	Arbeiders	Nijlen (Antwerpen)	Bedrijfsleider (koppel)

\*de geselecteerde KMO's uit Oost-Vlaanderen wensten niet deel te nemen.

Tabel 1 - Selectie KMO's

Tijdens de gesprekken met KMO's werd aan de hand van een semi-gestructureerde interviewopzet eerst gepeild naar de huidige kennis van het begrip werkbaar werk en de bestaande initiatieven. Vervolgens werd bevraagd welke hulpbronnen ze reeds aanspraken of zouden aanspreken als er vragen of problemen zouden zijn rond zaken die onder werkbaar werk vallen.

Uit de gesprekken bleek o.a. Volgende.

Wat volgt, cursief, is een samenvatting uit werkdocumenten van de stuurgroep:

- *Eerder algemeen:*

*Het bleek zo te zijn dat we een aantal "blinde vlekken" hadden. Dit waren KMO's voor wie het begrip onbekend was, wat niet wil zeggen dat ze geen zaken rond werkbaar werk deden. Anderen waren, tevens zoals verwacht, bij die groep waar er actief beleid rond het thema gevoerd werd onder de noemer werkbaar werk.*

- *Partners rond werkbaar werk:*



*Het huidige landschap aan IO's en overheidsactoren zien KMO's niet als hun partner rond het thema werkbaar werk. Ze worden omschreven als organisaties die te ver van de KMO's staan. Die log werken. Generiek communiceren. Zich focussen op wet- en regelgeving en op controle. Hoewel niet door alle deelnemers bevestigd waren er uitzonderingen zoals B2B-coaches die een sterke voeling hadden met de KMO, de bedrijfsleider, VOKA en Unizo (als lokale partner).*

- *Hun definitie van werkbaar werk:*

*Wat als een rode draad doorheen de gesprekken liep: tevreden medewerker = tevreden klant. Wij (zaakvoerders) hebben alleen maar te winnen bij tevreden medewerkers. Daarbij komt de krapte op de arbeidsmarkt ook steeds terug. Alle gesproken KMO's concretiseren dit op hun eigen manier met tal van voorbeelden. "Werkbaar werk zit in het DNA van ondernemers".*

- *Een kritische houding t.o.v. de overheid:*

*De duidelijke intrinsieke motivatie bij de KMO's (wij willen tevreden en gezonde medewerkers) staat voor de hier gesproken KMO's haaks op het beleid dat niet vertrekt vanuit die intrinsieke motivatie maar vanuit "geïnstitutionaliseerd wantrouwen" en controle. Het is daarbij niet onbelangrijk om op te merken dat de KMO's geen onderscheid maken tussen Vlaamse & Federale Overheid noch tussen welke overheden dan ook. Overheid = overheid. De overheid staat te ver van de KMO's, ze kennen de concrete noden niet (opmerkelijk is dat dit ook letterlijk in het bestek voor deze opdracht stond). KMO's kijken ruim naar het thema werkbaar werk en de rol van de overheid: onderwijs en VDAB worden o.a. vaak vernoemd. KMO's stellen dat ze zelf wel weten hoe ze de juiste sfeer op de werkvloer brengen (ze hebben hier geen flyer of checklist voor nodig). Ze begrijpen het politieke, academische of juridische jargon rond werkbaar werk niet. Ze verwachten dat de overheid minstens openbaar vervoer, kinderopvang en andere "eigen taken" deftig opneemt.*

- *Het belang van werkbaar werk:*

*Géén enkele van de gesproken KMO's geeft aan dit niet belangrijk te vinden. Er is dus zeker een vruchtbare grond voor. Anderzijds geven diverse gesprekspartners aan dat er "slechte bazen<sup>1</sup>" bestaan*

---

<sup>1</sup> Dit is een meer beleefde verwoording van wat letterlijk gezegd werd.

*of dat concullega's helemaal niet met het thema bezig zijn. Aanvullend bij dit laatste is onze eigen vaststelling dat ze mogelijks niet bewust met het thema bezig zijn en/of ermee uitpakken (waardoor concullega's denken dat "anderen er niet mee bezig zijn"). Dit bleek zeer duidelijk tijdens deze fase van het onderzoek.*

*Het besluit van de verkennende fase bij KMO's werd als volgt aan de stuurgroep geduid:*

- Er is geen eenduidige definitie van WW (voor KMO's).*
- Hoewel er geen definitie is, waren er bij alle KMO's aspecten van WW zichtbaar.*
- KMO's hebben de "what's in it for me" voor zichzelf omschreven: war for talent en tevreden medewerker = tevreden klant als belangrijke drivers.*
- Vertrekken sterk vanuit hun eigen oplossingen en "gezond boerenverstand". Zeker niet vanuit wat de overheid aanbiedt en erg beperkt vanuit de IO's (wettelijk verplicht, zorgen dat we in orde zijn, ze kennen ons niet, geen aanbod op onze maat).*
- KMO's ervaren duidelijk een overload aan communicatie, regels en verplichtingen (rond WW en in het algemeen).*
- KMO's kennen maar één "overheid".*
- KMO's zien specifiek rond WW geen duidelijke actoren (wie voor wat) en hebben in globo geen meerwaarde ervaren voor wat betreft "netwerken van intermediaire organisaties" rond WW. Wél waarderen ze hun eigen netwerk rond dit thema en de IO's die deze netwerken faciliteren (bv. VOKA & Unizo).*

Voor de selectie van intermediaire organisaties werd een selectie gemaakt op basis van het type organisatie. Zo werden sectororganisaties, preventiediensten, ledenorganisaties, een sociaal secretariaat en ook overheidsactoren betrokken. Dit gaf het onderzoeksteam een divers beeld in de verkennende fase. Enkele van deze intermediaire organisaties werden opnieuw betrokken in de onderzoeksfase.

Ondanks dat horeca een sector met veel KMO's is, werd deze sector niet meegenomen in de KMO-selectie. Mede daarom werd Horeca Vlaanderen wel opgenomen in de selectie van intermediaire organisaties.

De geselecteerde intermediaire organisaties in de verkennende fase waren de volgende:

<b>Organisatie</b>	<b>Type organisatie</b>	<b>Gesprekspartner</b>
Horeca Vlaanderen	Sector-/ledenorganisatie	Afgevaardigd Bestuurder
Mensura	Preventiedienst	Hoofd Psychologische Aspecten, Directeur Gezondheidstoezicht, Directeur risicobeheersing
NSZ	Ledenorganisatie	Communicatie-verantwoordelijke
SD Worx	Sociaal secretariaat	Unit Manager Consultancy SME
VOKA	Ledenorganisatie	Senior Adviseur Arbeidsmarkt
VDAB	Overheid	Provinciaal Account Manager
VLAIO	Overheid	Projectadviseur

*Tabel 2 - Selectie intermediaire organisaties in verkennende fase*

Tijdens de interviews met IO's werd vooral verkennend getoetst naar het huidige aanbod rond werkbaar werk, hoe belangrijk dit thema is binnen deze organisaties en met welke partners ze hierrond samenwerken.

Hoewel ook hier de eerste inzichten met de stuurgroep gedeeld werden is het minder belangrijk om deze hier, in het rapport, neer te schrijven. Enkele deelnemers stonden ook op de vertrouwelijkheid van wat ze in deze fase met ons gedeeld hebben. De output van dit gedeelte van de verkennende fase liet het DWSE en het team van TriFinance vooral toe om correcte invulling te geven aan de onderzoeksfase. Laat dat nu net de bedoeling van deze tussenstap geweest zijn.

## b. Onderzoeksfase

In deze fase werd dieper ingegaan op de rol van intermediaire organisaties, in het bijzonder met betrekking tot hoe zij een netwerk vormen van werkbaar werk-actoren, nu en in de toekomst. De intermediaire organisaties verschillen sterk van elkaar in werking en focus, wat het onderzoeksteam in staat stelt om een divers en omvattend beeld te krijgen van de verschillende netwerken.

Op basis van interviews met de 15<sup>2</sup> deelnemende intermediaire organisaties en voortbouwend op de informatie verworven uit de eerste verkennende fase, werden beleidsaanbevelingen uitgewerkt die een antwoord bieden op de vooropgestelde onderzoeksvragen. Deze beleidsaanbevelingen werden vervolgens afgetoetst in een focusgroep met vertegenwoordigers vanuit de Vlaamse Overheid, intermediaire organisaties en KMO's. De selectie van intermediaire organisaties in de onderzoeksfase bestaat uit:

Organisatie	Type organisatie	Gesprekspartner
Coaching Gent	B2B Coaching gericht op KMO	Mede-zaakvoerder
Mensura	Preventiedienst, dienstverlener	Hoofd Psychologische Aspecten, Directeur Gezondheidstoezicht, Directeur risicobeheersing
KPMG	Consultancy bedrijf (big 4)	Via head sustainability
VOKA Nationaal	Ledenorganisatie	Senior Adviseur Arbeidsmarkt
VOKA Kamer Limburg	Ledenorganisatie	Adviseur Arbeidsmarkt

<sup>2</sup> KPMG werd slechts kort informeel bevroegd, ze gaven aan dat de thematiek niet scherp op de radar staat. Dat was meteen het antwoord op onze voornaamste vraag, DWSE wilde namelijk weten of en hoe ze met het thema bezig waren.. Coaching Gent werd los van de semi-vaste vragenlijst gesproken. SD Worx en Horeca Vlaanderen werden betrokken in de verkennende fase maar namen niet deel aan de onderzoeksfase.

UNIZO	Ledenorganisatie	HR Adviseur
Liantis	Sociaal secretariaat, HR-dienstverlener	Business Lead Liantis Consult
STERCK	Netwerk-/ledenorganisatie	CEO
SBB	Boekhoudkantoor, dienstverlener	PR Manager
ZALM/Stad Deinze/Bedrijventerreinen	Bedrijventerreinen	Zaakvoerder ZALM
Gemeente Hemiksem	Lokale Overheid	Schepen & ambtenaar organisatiebeheersing
Alimento	Sectorfonds	Adviseur Onderzoek & Ontwikkeling
VSV	Kenniscentrum	Directeur
WestWing Park	Bedrijventerreinen	Managing Partner
Constructiv	Sectorfonds	Manager Externe Communicatie

Tabel 3 - Selectie intermediaire organisaties in onderzoeksfase

### c. Controlefase

Tijdens deze fase werden de door het onderzoeksteam opgestelde beleidsaanbevelingen in groep geklankbord en gewogen door de diverse stakeholders. Verder in dit rapport kan u lezen hoe zij zich hebben opgesteld t.a.v. de verschillende beleidsaanbevelingen. De deelnemers aan deze fase, naast DWSE & TriFinance, waren:

Voka-Limburg, Weynants, Book'u, SBB, Mensura, GRL, Unizo Provincie Antwerpen, Liantis, Dakwerken Leirs, Alimento, Made in Inox. De deelnemende personen waren dezelfde als gedurende de voorgaande fasen.



### 3. ONDERZOEKSTEAM

Dit onderzoek werd uitgevoerd door een team met sterke ervaring rond zowel het thema als het verstrekken van beleidsadvies.

Projectleider was Dhr. Bert Celis. Hij was eerder werkzaam als beleidsadviseur binnen een politieke organisatie en beleidsmaker binnen een lokaal bestuur. Sinds 2007 werkt hij in corporate omgevingen voor de overheden in België. De afgelopen 7 jaar als senior adviseur binnen TriFinance met een sterke focus op beleidsadviserende onderzoeken en projecten.

Karliën Van den Broeck en Rens Creusen werden vanuit TriFinance ingezet voor de inhoudelijke en operationele ondersteuning. Karliën is handelsingenieur van opleiding en werkt sinds 4,5 jaar voor TriFinance. Haar meest recente opdracht voerde ze uit als accountant voor de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen.

Rens werkt sinds een half jaar voor TriFinance en focust zich op diverse adviesprojecten in de publieke sector. Hiervoor werkte Rens als beleidsadviseur voor het lokaal bestuur in Turnhout.

Als externe experts werd een beroep gedaan op Dhr. Dirk Put en Dhr. Fons Leroy.

Dirk Put is organisatiecoach en is al ruim 10 jaar zaakvoerder van zijn bedrijf Change With Impact. Daarnaast is hij als Coach Strategie & Groei actief voor UNIZO. Hij begeleidt onder ander KMO's in het verbeteren van hun organisaties en brengt dan ook een groot netwerk met zich mee. De afgelopen jaren heeft Dirk meer dan 35 KMO's persoonlijk begeleid. Daarnaast was hij eerder actief als adviseur voor overheden op federaal, Vlaams, provinciaal en lokaal niveau.

Fons Leroy is een expert met een diepgaande kennis van de arbeidsmarkt en het thema werkbaar werk. Als voormalig afgevaardigd bestuurder van VDAB volgt hij ook na zijn pensionering de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt op de voet. Fons is auteur van verschillende artikels, columns en boeken en is een autoriteit in zijn vakgebied.



## 2. ACTOREN EN INTERMEDIAIRE ORGANISATIES WERKZAAM ROND WERKBAAR WERK GERICHT OP KMO'S IN VLAANDEREN

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat verstaan wordt onder een intermediaire organisatie in het kader van dit onderzoek. Verder wordt ook besproken in welke dimensies deze onderverdeeld worden, in functie van de beleidsaanbevelingen in het volgende hoofdstuk. Het werkprogramma van de verschillende types intermediaire organisaties en de hulpvragen die zij krijgen van KMO's komen hier evenzeer aan bod. Ook worden de huidige netwerken geduid. We gaan kort in op toekomstige mogelijkheden en komen hier in hoofdstuk 3, bij de beleidsaanbevelingen op terug.

### 2.1 Definitie van het begrip Intermediaire organisatie binnen dit onderzoek

#### Contextschema

Overheidsactoren op diverse niveaus	Europees Sociaal Fonds (EFS)	Federale overheid	Vlaamse overheid <small>V D A B   D W S E   V L A I O</small>	Provinciale & lokale overheden
Intermediaire organisaties	Ledenverenigingen	HR-dienstverleners & preventiediensten*	Kenniscentra	Andere
Doelgroep	<i>UNIZO, VOKA, Confederatie Bouw, Horeca Vlaanderen</i>  <i>Netwerkorganisaties (Etion, BNI, Sterck, ...)</i>	<i>Acerta, SD Worx, Liantis</i>  <i>HR Adviesbureaus</i>  <i>Mensura, IDEWE, ...</i>  <i>Sociaal verzekeringsfonds</i>	<i>Universiteiten</i>  <i>SERV</i>  <i>Stichting Innovatie &amp; Arbeid (SERV)</i>  <i>...</i>	<i>...</i>  <i>Te bekijken in verkennende fase</i>
	<i>Zelfstandigen</i>	<i>KMO 5 - 10 mdw.</i>	<i>KMO 10 - 49 mdw.</i>	<i>KMO 50 - 250 mdw</i>

\*we kiezen in de categorie B2B voor die dienstverleners die specifieke wet- en regelgeving moeten volgen i.t.t. bijvoorbeeld coaches

Figuur 6 - Contextschema beginfase

Bij de start van dit onderzoek werd door het onderzoeksteam (zie hoofdstuk 1) een contextschema opgesteld en geklankbord met de opdrachtgever. De bedoeling was om, vertrekkende vanuit de reeds aanwezige kennis, een eerste mapping van het speelveld te creëren. Bovenstaande figuur geeft de aannames bij de start weer (Figuur 4).

Gaande het onderzoek bleek dat de term intermediaire organisatie nog breder bekeken moest worden. Het onderzoek brengt namelijk naar voor dat, rond werkbaar werk, heel wat organisaties een aanbod hebben richting de KMO. Of dat bepaalde organisaties hieromtrent vragen krijgen van de KMO. Het schema hierboven werd dus in de loop van het onderzoek uitgebreid naar o.a. boekhoudkantoren, B2B-coaching, B2B-vorming, B2B-loopbaanbegeleiding, bedrijventerreinorganisaties en sectorfondsen.

Dit leverde volgende bijgestuurde schema op:

Overheidsactoren op diverse niveaus	Europees Sociaal Fonds (EFS)	Federale overheid	Vlaamse overheid <i>VDAB DWSE VLAIO</i>	Provinciale & lokale overheden
Intermediaire organisaties	Ledenverenigingen	HR-dienstverleners & preventiediensten*	Kenniscentra	Andere
	<i>UNIZO, VOKA, Confederatie Bouw, Horeca Vlaanderen</i>  <i>Netwerkorganisaties (Etion, BNI, Sterck, ...)</i>	<i>Acerta, SD Worx, Liantis</i>  <i>HR Adviesbureaus</i>  <i>Mensura, IDEWE, ...</i>  <i>Sociaal verzekeringsfonds</i>	<i>Universiteiten</i>  <i>SERV</i>  <i>Stichting Innovatie &amp; Arbeid (SERV)</i>  <i>...</i>	<i>B2B coaches &amp; vorming</i>  <i>Boekhoudkantoor</i>  <i>Sectorfondsen</i>  <i>Bedrijventerrein-organisaties</i>
Doelgroep	Zelfstandigen	KMO 5 - 10 mdw.	KMO 10 - 49 mdw.	KMO 50 - 250 mdw.

*\*we kiezen in de categorie B2B voor die dienstverleners die specifieke wet- en regelgeving moeten volgen i.t.t. bijvoorbeeld coaches*

Figuur 7 - Contextschema na verkennende fase

## 2.2 Dimensies die kunnen worden toegepast binnen het landschap van IO's



Er zijn heel wat manieren om intermediaire organisaties in te delen. In dit rapport werd gekozen om dit aan de hand van de dimensie **nabijheid** ten opzichte van de KMO te doen. Er zijn organisaties die zeer dicht bij de KMO staan, waarvan de zaakvoerder bijvoorbeeld zelf een actief lid is. Tevens zijn er organisaties die verder van de KMO staan, maar waar de zaakvoerder of HR-verantwoordelijke wel beroep op doet. Ze vormen een direct aanspreekpunt. Als laatste zijn er ook organisaties die in tweede lijn t.o.v. de KMO staan, organisaties waarbij de KMO niet zelf gaat aankloppen en waar er dus geen rechtstreeks contact is. Bijkomend kunnen deze actoren zowel regionaal, nationaal als op beide niveaus beide gepositioneerd zijn.

Een andere dimensie wordt op basis van de **wettelijke verplichtingen** besproken. Bepaalde actoren, zoals HR dienstverleners en preventiediensten, zijn nodig of helpen KMO's om met de wettelijke vereisten in orde te zijn. Ze zijn echter hun dienstenaanbod in vele gevallen aan het uitbreiden om ook op andere vlakken meer zaken te doen met KMO's. De KMO's zelf geven aan dat ze op dit ogenblik zelden naar dit type organisatie kijken als het gaat om deze nog eerder nieuwe en bijkomende diensten maar wel als "compliance bedrijven".

### 2.3 Types van IO's en hun werkprogramma

#### Ledenverenigingen

##### *Type*

Ledenverenigingen kunnen zowel nationaal als regionaal georiënteerd zijn, of beide. De regionale afdelingen worden gezien als partners op het terrein, in deze categorie werden Sterck, NSZ en VOKA Kamer Limburg bevestigd. De zaakvoerder of HR-verantwoordelijke participeert zelf actief in de vereniging. Uit de interviews met de KMO's kwam, bij het merendeel, duidelijk naar voren dat dit soort van informele netwerken zeer waardevol zijn. Vooreerst omdat ze helpen bij het opbouwen van een eigen, informeel, vertrouwelijk en nabij netwerk. De input van andere zaakvoerders, de mogelijkheid om hen altijd, kosteloos, op te bellen en de vertrouwelijkheid zijn hiervoor de belangrijkste pijlers.

De nationale afdelingen zijn eerder ledenverenigingen in de eerste lijn, in deze categorie werden Unizo, VOKA en Horeca Vlaanderen bevestigd. Deze afdelingen werken overkoepelend voor de regionale afdelingen en behartigen de belangen van hun leden. Uit interviews met KMO's blijkt dat zij zich minder betrokken voelen en zich niet altijd



herkennen in de belangen die worden uitgedragen naar het beleid of in de uitspraken gedaan in de media.

### *Werkprogramma en strategieën*

Het werkprogramma en de agenda wordt voornamelijk gebaseerd op de wensen van hun leden. Dit gaat van vragen rond HR-onderwerpen, informatie over premies en subsidies maar ook meer technische onderwerpen. Op nationaal vlak worden de grote lijnen uitgeschreven, deze worden dan door de regionale afdelingen overgenomen en toegespitst op de leden. Indien de ledenvereniging participeert in subsidieprojecten, zijn het meestal de nationale afdelingen die dit beheren. Het aanbod rond werkbaar werk bestaat uit nieuwsbrieven, webinars, on-call adviseurs, scans en trajecten die een KMO kan volgen. Enkele voorbeelden hiervan zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Netwerking
<ul style="list-style-type: none"><li>- STERCK: Netwerck: community op C-level</li><li>- VOKA NW Happiness, NW Talent...</li><li>- VOKA Open Bedrijvendag</li><li>- VOKA Plato</li></ul>
Magazines
<ul style="list-style-type: none"><li>- STERCK: sector- en regionale dossiers, Praktijck, Vraag en Antwoord</li><li>- ZO Magazine</li><li>- VOKA Wijzer</li><li>- Horeca Vlaanderen Krant, Horeca Echo</li><li>- Papers, pocket books, gidsen...</li></ul>
Opleidingen en seminaries
<ul style="list-style-type: none"><li>- Welzijn op het werk (VOKA)</li><li>- Teamwork, focus en intrinsieke motivatie (Unizo)</li><li>- Horeca Forma Vlaanderen, Horeca Academie</li><li>- Topseminar (Unizo)</li><li>- Ondernemersacademy (Unizo)</li></ul>
Advies
<ul style="list-style-type: none"><li>- Stress-enquete (NSZ)</li><li>- Juridische dienst (Unizo)</li><li>- Noodlijn (Unizo)</li></ul>

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welt (ESF - VOKA)</li> <li>- Elk Talent aan Boord (ESF - Unizo)</li> <li>- Guidea (kenniscentrum Horeca Vlaanderen)</li> </ul> |
|---|

Tabel 4 - Voorbeelden werkprogramma ledenverenigingen

## HR dienstverleners en preventiediensten

### Type

In dit onderzoek werden in deze categorie Mensura, Liantis en SD Worx bevestigd. Vanuit hun positie als Erkend Sociaal Secretariaat of preventiedienst staan zij als eerste lijn nabij de KMO. Dit geldt zeker voor kleinere KMO's die geen specifieke HR-verantwoordelijke hebben en waar de zaakvoerder (alle) HR-gerelateerde zaken opneemt. KMO's kunnen hun bedrijf in principe vrij bij "elk mogelijke" speler aansluiten, maar er zijn spelers die zich toespitsen op KMO's en heel hard inzetten op het garanderen van de nabijheid. Dit door het toewijzen van een specifieke account manager en regionale kantoren. Tevens hebben deze spelers als doelstelling om een laagdrempelig aanbod en zeer concrete oplossingen aan te bieden.

Een aantal KMO's geeft aan dat ze niet altijd het juiste evenwicht zien tussen "wat deze organisaties voor hen doen" en de "bijdrage die ze hier voor leveren". Sommige intermediaire organisaties geven dan weer zelf te kennen dat de bijdrage net (of net niet) voldoet om de KMO, met (voldoende) winstmarge, te ondersteunen bij de wettelijke verplichtingen.

### Werkprogramma en strategieën

Het aanbod rond werkbaar werk wordt deels gestuurd door wettelijke verplichtingen waaraan een KMO moet voldoen maar ook door de hulpvragen die zij ontvangen van KMO's. Deze vragen komen vaak reactief. Preventief worden minder vragen gesteld. Doordat de wetgeving, administratieve verplichtingen en het theoretische kader rond bv. werkbaar werk zeer ingewikkeld is, dicit de gesproken KMO's & IO's, zien zij zich ook als tussenpersoon of vertaler tussen de KMO en de overheid.

Door recente ontwikkelingen op macro-economisch (arbeidsmarkt), meso-economisch (verschillen in sectoren) en micro-economisch niveau (specifieke klantvragen) gaven alle

bevraagde organisaties aan dat het aanbod meer verruimd is of zal worden. Het gaat dan over diensten buiten het wettelijke verplichte, zoals consultancy-diensten rond werkbaar werk. Bedrijfsbezoeken, workshops, medische onderzoeken en nieuwsbrieven behoren tot het aanbod. Het aanbod is zowel gericht op de zaakvoerders als werknemers. In enkele gevallen werden de werkbaarheidscheques vermeld om bepaalde diensten toegankelijker te maken of te ontwikkelen. Deze categorie werkt tevens geregeld mee aan subsidieprojecten.

<p>Nabijheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijfsbezoeken</li> <li>- Medische onderzoeken</li> <li>- Nieuwsbrieven</li> <li>- Regionale kantoren</li> <li>- Sectors teams</li> </ul> <p>Opleidingen en seminaries</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SD Worx Academy</li> <li>- Liantis Academy</li> <li>- Mensura Learn &amp; Connect</li> <li>- Mensura MindLab (e-learning over mentaal welzijn)</li> </ul> <p>Advies op niveau van zaakvoerder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkeling loonbeleid</li> <li>- Absenteïsmebeleid</li> <li>- HR Fit (Liantis)</li> <li>- De veerkrachtige zelfstandige (FOD Sociale Zekerheid - Liantis)</li> </ul> <p>Advies op niveau van werknemer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Loopbaanbegeleiding</li> <li>- Psychosociale begeleiding</li> <li>- Re-integratie na burn-out (ESF - Mensura)</li> <li>- Participatieve werkgroepen</li> </ul>
---

*Tabel 5 - Voorbeelden werkprogramma HR dienstverleners en preventiediensten*

### **Overheid**

De organisaties geven aan dat zij momenteel gecontroleerd en beoordeeld worden op het aantal bezoeken of andere gelijkaardige parameters, eerder dan de inhoud (van die



bezoeken). Bovendien merken zij op dat de welzijnswetgeving onder de strafwetgeving valt, wat angst inboezemt. Zij vinden dat de financiering en wetgeving meer moeten focussen op preventie en minder op het probleemoplossend. Ze vinden dat wat ze operationeel uitvoeren meer moet kunnen bijdragen aan de effectieve problemen of het vermijden van problemen rond veiligheid, welzijn, werkbaar werk,... Ze hebben het gevoel nu soms verplichte nummertjes op te voeren die niet noodzakelijk wezenlijk bijdragen aan de genoemde onderwerpen.

## Kenniscentra

### *Type*

De organisaties onder deze noemer zijn betrokken geweest in dit onderzoek via de stuurgroep en klankbordgroep, het gaat over SERV, waar STIA een onderdeel van vormt en Vlaams Instituut Gezond Leven. Deze centra staan verder van de KMO aangezien de KMO niet rechtstreeks met deze organisaties in contact staat.

### *Werkprogramma en strategieën*

Kenniscentra voeren, samen met andere actoren, onderzoek naar werkbaar werk en communiceren aanbevelingen of verspreiden onderzoeksresultaten naar de andere organisaties en partners op het terrein. Dit gebeurt door verschillende communicatiekanalen en aangeboden tools, zie tabel 6. De input en hulpvragen die zij ontvangen komen van andere actoren die rechtstreeks in contact staan met de KMO zoals de ledenorganisaties, vakbonden en sectorconsulenten of van experts, occasioneel worden de ondernemers wel zelf bevraagd (bv. ondernemingsenquête).

#### Communicatie

- Website (bv. [werkbaarwerk.be](http://werkbaarwerk.be))
- Z-kaart werkbaar werk
- Een brug naar het werkveld (Improvisatietheater, ESF)
- Nieuwsbrieven

#### Onderzoeken

- Actieplan werkbaar werk



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkbaarheidsmonitor</li> </ul> <p>Tools</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De Goestinggenerator</li> <li>- Flexwerkscan</li> <li>- Box "Gezond Vergaderen"</li> <li>- Team(Veer)Kracht-methodiek</li> <li>- Gezond Leven Academie</li> </ul>
--

Tabel 6 - Voorbeelden werkprogramma kenniscentra

## Overheidsactoren

### Type

Er voeren tal van overheidsactoren beleid rond werkbaar werk, al dan niet gecoördineerd. Zo waren in dit onderzoek o.a. DWSE, VLAIO, Kabinet van de Vlaamse minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale economie en Landbouw, FOD WASO, Agentschap Zorg en Gezondheid, VLAIO en VDAB betrokken.

De term overheidsactor beslaat een heel breed veld van actoren die hieronder kunnen vallen. Zo zijn zowel Europese, federale, Vlaamse als lokale besturen actieve beleidsniveaus rond aspecten van werkbaar werk. In Vlaanderen wordt ondermeer VLAIO betrokken in dit thema. Hoewel VDAB aangeeft dat werkbaar werk een thema is dat geheel door het DWSE beheerd wordt, merken we in de praktijk dat ook VDAB medewerkers een actieve rol spelen rond het thema.

Tijdens gesprekken met KMO's en IO's merken we dat op het vlak van werkbaar werk het niet duidelijk is welke overheidsactor hier de leiding heeft of bij wie ze terecht kunnen voor welke vraag. Uit gesprekken met de overheidsactoren zelf, maken we ook op dat ze dit zelf niet altijd van elkaar weten en organisaties bij vragen, soms, toch proberen verder helpen, ook al is dit niet officieel hun taak. De KMO's geven uit eigen ervaring dan weer aan dat ze vaak te horen krijgen dat iets niet mogelijk is via de gecontacteerde overheidsactor en zelden worden gegend naar de wél mogelijk oplossing.



In de oorspronkelijke scope werd niet gekeken naar lokale besturen. Echter bleek tijdens het onderzoek dat ook zij gelinkt worden aan werkbaar werk. Zo werden ze door meerdere IO's aangeduid als een partner. Ze worden aangeduid als regionale partners omdat zij ook baat hebben bij bloeiende bedrijven met gezonde medewerkers in hun regio. Een lokaal bestuur kan de nabijheid van de KMO tot 'de overheid' als geheel vormen, zij kunnen, mits het lokaal beleid dit toelaat, een stem vormen voor de KMO's in hun gebied. Om deze piste verder te bekijken werd het lokaal bestuur van Hemiksem toegevoegd aan de lijst van intermediaire organisaties. Dit lokaal bestuur werd gekozen omdat zij een goede samenwerking hebben opgezet met VDAB, VLOTTER en de lokale bedrijven om een regionale jobbeurs te organiseren.

### *Werkprogramma en strategieën*

Het werkprogramma van de overheidsactoren, is net zoals het actorenveld, zeer breed en wordt op meerdere manieren gestuurd.

Eenzijds uiteraard door het gevoerde beleid vanuit de regering of meer algemeen de politici, dat vorm geeft aan de globale lijnen rond werkbaar werk. Anderzijds o.a. ook door onderzoeken van kenniscentra of de maatschappelijke actualiteit. Doordat de overheid een thema maakt van werkbaar werk of bepaalde deelaspecten van werkbaar werk, gaat men er van uit dat andere organisaties ook meegenomen worden in de beweging.

Op een ander niveau gaat het bijvoorbeeld over opleidingen, hulp bij het invullen van vacatures, uitdenken van concrete (technische) oplossingen.

Voor een meer lokale speler bestaat het werkprogramma voornamelijk uit hulp die geboden kan worden om een gunstige omgeving te creëren voor lokale bedrijven. Het gaat dan over mobiliteit maar ook het aantrekkelijker maken van werken in eigen regio.

#### Financiële ondersteuning

- Werkbaarheidscheques
- Subsidieprojecten (ESF, Vlaams Instituut Gezond Leven...)
- Vlaamse ondersteuningspremie
- Technologische ondersteuning

<p>Connectie werkgever - werknemer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jobbeurzen</li> <li>- Opleidingen</li> <li>- Competentiebeschrijvingen</li> <li>- Match werkzoekende - job</li> </ul> <p>Lokaal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veilige fietspaden</li> <li>- Verbeteren van doorstroming aan bepaalde kruispunten</li> <li>- Organiseren van lokale jobbeurzen</li> <li>- KMO-zones creëren</li> <li>- Vergadering met bedrijfsleiders</li> <li>- Bedrijfsbezoeken</li> </ul>
---

Tabel 7 - Voorbeelden werkprogramma overheidsactoren

## Anderen

Uit besprekingen met de stuurgroep en onze experts, tevens uit de interviews met KMO's en intermediaire organisaties, is gebleken dat er nog andere organisaties zijn buiten degenen die aan het begin van het onderzoek verondersteld werden, die KMO's (kunnen) ondersteunen op het vlak van werkbaar werk. Vandaar dat het contextschema werd uitgebreid met de volgende types organisaties:

### - **Bedrijventerreinverenigingen**

Bedrijventerreinen kunnen hun expertise en aanbod richten op werkbaar werk. Voor dit onderzoek werden Deinzeland Industrie en WestWing park benaderd. WestWing park gaf aan dat het bij hen voornamelijk gaat over faciliteiten op of nabij bedrijventerreinen. Aangezien werknemers en werkzoekenden steeds meer in de driver seat van hun carrière (kunnen) zitten, kunnen deze faciliteiten, naast tal van andere factoren, doorslaggevend zijn. Het gaat dan over faciliteiten zoals een supermarkt, kinderopvang, was- en strijkdienst, horeca, park, coworking ruimtes etc. Het kan echter nog verder gaan dan dit. Deinzeland Industrie is een ondernemersplatform mee georganiseerd door Stad Deinze en is een kruispuntinstantie tussen de ondernemers en het lokaal bestuur, de centrale coördinatie gebeurt door een bureau voor zakelijke communicatie. Ze beschikken over een kennisplatform en organiseren jobbeurzen, netwerkmomenten,



groepsaankopen, gezamenlijke opleidingen en een teambuilding. Tevens worden de belangen van de bedrijven verdedigd naar lokale en hogere overheden. Als laatste fungeert de verantwoordelijke van het communicatiebedrijf als aanspreekpunt om bedrijven door te sturen naar de bevoegde personen/diensten zodat men dit zelf niet hoeft uit te zoeken.

#### - **B2B coaching**

Uit de interviews met KMO's kwam naar voren dat een B2B-coach, al dan niet gesubsidieerd, kan fungeren als vertrouwenspersoon, los van de initiële opdracht. Hiermee bedoelen we dat wanneer de oorspronkelijke hulpvraag beantwoord werd, de coach vaak nog een vertrouwenspersoon blijft waar men daarna nog andere hulpvragen, groot of klein, mee bespreekt.

Dit soort coaching wordt vaak gezien als effectief maar wel prijzig. Uit de interviews met HR dienstverleners en preventiediensten werd duidelijk dat deze organisaties in de toekomst ook meer zullen inspelen op deze vraag.

#### - **Boekhoudkantoor**

Buiten een HR dienstverlener en preventiedienst is een boekhouder vaak de enige externe private organisatie waar de zaakvoerders van kleine ondernemingen formeel mee in contact staan (op vlak van administratie). In het geval van een boekhouder vormen de cijfers een aanleiding naar bepaalde vragen rond werkbaar werk: meer, minder of ander personeel, een andere manier van werken etc. Deze kantoren proberen daarnaast ook voornamelijk voor de zaakvoerder het werk meer werkbaar te maken. Dit doen ze door de administratie te vergemakkelijken, zodat de zaakvoerder tijd krijgt voor andere zaken. Door hun expertise kunnen ze ook bijdragen aan de zekerheid van de zaakvoerder over zijn onderneming, dit creëert dan weer extra gemoedsrust. Er komt ruimte vrij voor andere aspecten.

Uit ons kwalitatief onderzoek is gebleken dat ook sommige van deze organisaties hun diensten wensen uit te breiden naar coaching. Deze uitbreiding van hun diensten wordt geïnspireerd door de vertrouwensrelatie die er vaak bestaat. De boekhouder wordt bij kleine ondernemingen automatisch mee betrokken in belangrijke beslissingen en bij problemen. Voor dit type organisatie werd SBB Accountants & Advisors bevroegd.



## 2.4 Bestaande netwerken van IO's en toekomstige mogelijkheden

Uit het onderzoek kwamen reeds een heel aantal bestaande netwerken rond werkbaar werk aan bod, deze worden opgelijst in bijlage 1.

Deze netwerken kwamen ofwel tot stand door een wederzijds belang, een gelijkaardige klantenportefeuille of een subsidieaanvraag. Deze categorieën kunnen in de toekomst dienen om nieuwe netwerken op te baseren. Met andere woorden, door binnen het beleid rekening te houden met de drivers die uiteindelijk resulteren in netwerken, kunnen in de toekomst nog meer (duurzame) netwerken gecreëerd worden.

Door meerdere IO's werd wel opgemerkt dat hun organisaties zich bevinden in een concurrentiële wereld, waar sommigen dezelfde taken uitvoeren/diensten aanbieden, of een vaste partner hebben. Dit brengt met zich mee dat wanneer een bepaald thema belangrijk wordt, de groeikansen van een aanbod hieromtrent ook toenemen. Met als gevolg dat bepaalde organisaties, binnen hun mogelijkheden, dit aanbod zullen willen aanbieden en zo in het vaarwater van anderen, waarmee ze normaal gezien samenwerkten, komen. Daarom zal het dus zeker noodzakelijk zijn, wanneer netwerken opgebouwd worden, om met deze factoren rekening te houden. Het eigen belang moet gerespecteerd worden binnen zo een netwerk.

### Wederzijds belang

Wederzijds belang kan ontstaan door verscheidene oorzaken, in dit onderzoek werden volgende zaken benoemd:

- **Werkdruk verlichten:** hier kan door verschillende zaken aandacht aan gegeven worden: openstaande vacatures proberen invullen door het organiseren van jobbeurzen (o.a. Lokaal bestuur Hemiksem - VDAB - VLOTTER), introduceren van duaal leren (o.a. Alimento - VDAB - Dep. Onderwijs) of preventie van ziekteverzuim en burn-out (o.a. De veerkrachtige zelfstandige (FOD Sociale Zekerheid - Liantis)).
- **Opleidingsmogelijkheden:** zowel verplichte opleidingen als opleidingen op vraag van zaakvoerders en/of werknemers (o.a. IndustrieDeinze - XERIUS - Connecto).



- **Inclusieve werkvloer:** een werkbare job is niet vanzelfsprekend voor personen met een arbeidshandicap maar ook zij verdienen een kwaliteitsvolle werkplek (o.a. De Werkplekarchitecten - VDAB; diverse KMO's - GTB).
- **Sector in de verf zetten:** wanneer sectoren met personeelstekort kampen, zeker in een bepaalde regio, kan het nuttig zijn om een gemeenschappelijk initiatief op te zetten om de werkzoekenden van de regio te begeleiden in een job naar die specifieke sector (o.a. Hospitality Heroes: Horeca Vlaanderen - Stad Antwerpen - VDAB).

### Gelijkaardige klantenportefeuille

Sommige organisaties richten zich op kleine ondernemingen terwijl anderen zich richten op grote ondernemingen. Door deze oriëntaties worden bepaalde netwerken gevormd mede omdat het aanbod, door het stadium waarin een onderneming zich bevindt, gedifferentieerd is. Een start-up vergt een andere aanpak dan een gevestigde waarde. Zo is uit het onderzoek gebleken dat het netwerk Unizo - Liantis - Bouwunie zich meer toespitst op kleinere ondernemingen en het netwerk VOKA - SD Worx - Confederatie Bouw op grotere. Het netwerk KBC - Liantis - Unizo Starters werd dan weer opgericht om startende ondernemingen met hun specifieke behoeften te kunnen ondersteunen. Het staat ook vast dat bepaalde netwerken vanuit een bepaalde geschiedenis of politieke achtergrond gevormd worden.

### Subsidies

Door het ontwikkelen van bepaalde financiering-platformen en ondersteunen van projecten door subsidies worden op dit moment netwerken gevormd. De actoren worden dan aangespoord om samen een gezamenlijk een project uit te werken, in te dienen en uit te voeren. Zo probeert ESF, naast andere doelen, organisaties op te roepen om op een preventieve manier ervoor te zorgen dat werknemers met meer goesting en langer aan de slag kunnen blijven. Enkele voorbeelden die in dit onderzoek naar boven kwamen zijn:

- Elk Talent Aan Boord (Unizo - VDAB - I-Diverso - De Werkplekarchitecten - ...)
- WELT (VOKA - Jobroad - AMS - VDAB - Federgon - SD Worx - Steunpunt)



- Proeftuin technologie voor werkbaar werk (VLAIO - Imec, Flanders Make, Giva, Siris)

### 3. BELEIDSAANBEVELINGEN VOOR VLAAMSE OVERHEID ROND SAMENWERKING MET INTERMEDIAIRE ORGANISATIES

#### 1. Bundel krachten rond communicatie

Bundel (communicatie)krachten om preventief te werken.

##### *1.1 Aanleiding voor deze aanbeveling*

Algemeen genomen komt het er op neer dat “het beleid” omtrent werkbaar werk te gefragmenteerd is. Een grote variëteit aan overheidsactoren (zowel horizontaal als verticaal) en



intermediaire organisaties zet zich in rond werkbaar werk, ze voeren beleid, campagnes en bieden diensten aan.

Deze fragmentatie straalt af op de KMO's in Vlaanderen, die uiteindelijk het werkbaar werk moeten realiseren. Ze zien door de bomen het bos niet meer. Zo kwam uit de gesprekken in het kader van voorliggend onderzoek duidelijk naar voor dat KMO's geen onderscheid maken tussen bestuursniveaus, laat staan tussen actoren die vanop eenzelfde bestuursniveau ageren.

Erger dan het feit dat KMO's dit onderscheid niet maken is **het** de vaststelling dat KMO's, onder meer door deze "verdeeldheid", een afkeer ontwikkelen t.o.v. de overheid, intermediaire actoren en het onderwerp dat men in relatie brengt met deze verdeeldheid, in dit geval werkbaar werk. Ze doen de moeite niet meer om hun zoektocht naar informatie of hulp te starten.

Los van een groeiend onbegrip dat het gevolg is van deze situatie, is het efficiëntieverlies dat hierdoor ontstaat een op te vangen element. Momenteel voeren heel wat overheids- en intermediaire actoren elk hun eigen campagnes. Ze bieden (gratis) opleidingen aan en trachten op de één of andere manier (een deelaspect van) werkbaar werk onder de aandacht van de Vlaamse KMO te brengen. Specialisaties zijn zeker mogelijk en nuttig, maar heel wat aspecten van werkbaar werk, waar overheids- en intermediaire actoren rond werken, zijn gelijklopend tussen de diverse actoren. Sectorspecifieke accenten zijn vanzelfsprekend mogelijk. Ook dit kwam duidelijk naar boven uit voorliggend onderzoek.

Er werd ook verwezen naar de reeds bestaande concrete tools en oplossingen die voor Vlaamse KMO's rond bepaalde deelaspecten van werkbaar werk bestaan. Deze zijn bij de KMO's vaak niet gekend. Onder meer een intermediaire organisatie die we spraken gaf duidelijk aan om niet nog meer nieuwe dingen te creëren. Wél het bestaande beter te ontsluiten en te vermarkten. Zo werd onder andere verwezen naar de complexiteit behorende bij de werkbaarheidscheque of het feit dat deze term niet echt vlot te vermarkten is (wat is dat een werkbaarheidscheque?).

KMO's geven naast voorgaande elementen ook duidelijk aan dat ze niet zitten te wachten op een volgende verplichting, een volgende wet of decreet. Om hen aan te jagen nog meer of juist rond werkbaar werk te werken, zal het installeren van een intrinsieke motivatie een belangrijke hefboom worden.



Specifiek voor deze aanbeveling gingen we ook op zoek naar een goede praktijk of in elk geval een case die als voorzet kan dienen. Ter inspiratie kan gekeken worden naar de VSV-sensibiliseringscampagnes, waar verschillende actoren samen rond één (deel)thema communicatie voeren (zie ook bijlage 2). Er zijn zeker parallellen te trekken naar werkbaar werk.

### *1.2 Uitwerking van de aanbeveling*

We bevelen aan om via het beleid de krachten meer te bundelen. Het lijkt voor de hand te liggen dat dit, in de eerste plaats, moet kunnen voor de overheidsactoren. Momenteel communiceren deze vaak nog naast elkaar, niet uniform en gespreid in de tijd. Het is raadzaam om een beleid uit te werken waarbij ieder beleidsdomein, iedere overheidsorganisatie, achter de schermen zijn eigenheid en specialiteit kan bewaren doch “de overheid” wel met één stem spreekt of in ieder geval minder gefragmenteerd communiceert. De hefboomen om dit te realiseren heeft de overheid zelf in handen.

Overheidsactoren zouden in onderling overleg kunnen bepalen welke aspecten van werkbaar werk wanneer in de kijker zullen worden gesteld. Een uniforme look & feel en parallelle timing aanhouden. M.a.w. de overheidsactoren stellen samen een communicatiekalender of een communicatieplan op voor een langere termijn (12 tot 36 maanden) en bewaken deze via een onderling overleg.

In dat kader is het ook nuttig om eens te kijken naar andere beleidsdomeinen en verwijzen we graag naar bijvoorbeeld het interfederaal plan rond de doelstellingen i.v.m. het verminderen van het aantal verkeersdoden<sup>3</sup>. Zo kunnen de overheden ook verticaal met elkaar de neuzen in dezelfde richting zetten.

Het beleid dient te onderzoeken of en op welke manier ook niet-overheidsactoren kunnen worden verplicht of aangespoord om zich met dit geheel te aligneren.

Voor die intermediaire actoren waar de overheid hefboomen in de hand heeft, denk aan financiële middelen, kan dit dwingender gebeuren dan voor de commerciële organisaties. Voor deze laatste kan het, bijvoorbeeld, een meerwaarde zijn om mee te surfen op een grote, (gratis),

---

<sup>3</sup> [https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/federaal\\_plan\\_verkeersveiligheid.pdf](https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/federaal_plan_verkeersveiligheid.pdf)



communicatiegolf. Dankzij kruisbestuiving kunnen overheid en intermediaire actoren mogelijk samen bepalen wat gedurende de komende periode op de radar moet geplaatst worden.

Heel wat intermediaire actoren hechten veel belang aan hun onafhankelijkheid t.o.v. de overheid of andere intermediaire actoren (omwille van o.a. concurrentieposities). Ook tussen de overheidsactoren zelf is omwille van de bevoegdheidsverdeling, toekenning van middelen of ook hier het behoud van de eigen positie, samenwerking niet altijd evident. Voor deze beleidsaanbeveling zal het dus zaak zijn om correct in te schatten wat, wanneer en op welke manier haalbaar is. Daarbij menen wij dat een koppeling met reeds bestaande initiatieven nuttig is. Sterke events zoals, bijvoorbeeld maar zeker niet exhaustief, de Dag van de Zorg of Open Bedrijvendag zijn platformen om ook werkbaar werk in de kijker te stellen.

Een globaal en “hapklaar” inzicht in werkbaar werk, geïnspireerd op de 17 SDG’s kan een zeer praktische uitwerking zijn om de gekozen deelaspecten van werkbaar werk onder de aandacht te brengen en gericht in de diepte verder uit te dragen. De SDG’s hebben bewezen dat een waaier aan complexe deelaspecten, mits een doorgedreven focus, weldegelijk hun weg naar het werkveld kunnen vinden.

### *1.3 Inschatting van de organisatiecapaciteit*

De acties bestaan er in om een centrale spil aan te stellen om de beoogde stroomlijning te managen. Dit kan een bestaande overheidsdienst zijn en een bestaand personeelslid al dan niet ondersteund door een externe projectmanager. Qua vaardigheden moet een complementariteit beoogd worden tussen communicatie- en projectmanagement.

In een meer verre gaand scenario zou een communicatiebureau kunnen aangesteld worden om dit meer uit te besteden. Er kan in kaart worden gebracht hoe de diverse actoren vandaag hun communicatie realiseren en binnen deze budgetten kan bovenstaande vorm gegeven worden. Voor de onderlinge afstemming zal, naar onze inschatting, vaak minder tijd nodig zijn dan voor het effectief uitwerken van “campagnes” door elke dienst apart. Dit geeft de huidige medewerkers ruimte voor andere werkzaamheden rond het thema werkbaar werk.

In het kader van deze aanbeveling zou het ook een piste kunnen zijn om de campagnes af te stemmen via het college van leidend ambtenaren.



Voor deze en alle andere beleidsaanbevelingen geldt echter dat de investeringen steeds moeten worden afgezet tegen de vermeden kosten (bv. langdurige ziekte) of het behalen van ook andere (beleids)doelstellingen zoals de 80% werkzaamheidsgraad.

#### 1.4 Feedback uit de focusgroep

Voor die aanbevelingen waar dit van toepassing is geven we weer hoe de focusgroep (6 KMO's en 7 IO's vertegenwoordigd) reageerde op de aanbeveling. Voor deze aanbeveling kon de focusgroep zich geheel vinden in het voorstel.



Figuur 8 - Voorbeeld van een succesvolle campagne opgezet door de overheid en diverse IO's samen (slide).





Neemt niet weg dat controle, vanuit de input van o.a. syndicale organisaties en sectorfondsen, weldegelijk noodzakelijk is.

Zowel de experten binnen het onderzoeksteam als het opdrachtgevende departement willen in het kader van deze aanbeveling voldoende oog hebben voor de reeds bestaande kloof tussen de overheid en de Vlaamse KMO. Een positieve benadering, met oog voor een intrinsieke motivatie (zie verder) vinden ze belangrijk.

### *2.2 Uitwerking van de aanbeveling*

In lijn met onze eerste aanbeveling en spiegelend naar andere beleidsdomeinen zoals mobiliteit, bevelen wij aan om preventie en controle meer te koppelen. Eenzelfde getrappt systeem met betrekking tot haalbaarheid, zoals toegelicht onder aanbeveling 1, kan worden toegepast (dus minimaal een afstemming horizontaal binnen de overheid, als het kan verticaal, dan de IO's waar men een directe impact op heeft en tot slot de andere IO's).

De overheidsactoren kunnen in overleg controle en preventie, minstens horizontaal, op elkaar afstemmen. Daarbij staat oplossingsgericht werken meer voorop dan puur redeneren vanuit een juridisch kader. Via een diagnose (bijvoorbeeld bouwende op bestaande tools, zie verder) worden acties aangedragen om tot oplossingen te komen waarna een check gebeurt om de nieuwe realiteit te toetsen.

Ook verticaal, met het federaal niveau, kan worden bekeken of en hoe preventie en controle, meer dan vandaag het geval is, op elkaar kunnen worden afgestemd.

### *2.3 Inschatting van de organisatiecapaciteit*

Deze aanbeveling vraagt geen grote extra inspanningen indien ze beperkt wordt tot de overheidsactoren. Het betreft een gedeeltelijke alignering tussen reeds bestaande actoren. Bij wijze van voorbeeld verwijzen we naar de recente campagnes met de slogans "negeer je baas", "negeer je lief", ... . Deze campagnes werden gevoerd om de GSM/Smartphone in de wagen niet te gebruiken. Er werd echter afgestemd met de parketten en de lokale politie om ook een deel van hun resources, met focus, aan deze problematiek te koppelen. Dit is precies wat we hier



bedoelen al menen we dat het dus in de eerste plaats oplossingsgericht en niet repressief moet gebeuren.

Belangrijk voor de inschatting rond de inspanningen die nodig zijn om dit te realiseren, is echter wel dat goed in beeld is welke controles momenteel door wie worden uitgevoerd. Dit is mogelijks niet zo evident vernamen we tijdens ons onderzoek. Ook zal, in lijn met aanbeveling één, in beeld moeten worden gebracht wie welke preventie acties of -campagnes voert. De inspanningen horende bij beleidsaanbeveling één zijn m.a.w. noodzakelijk om deze tweede aanbeveling correct te kunnen realiseren.

### **3. Outreachend werken richting de Vlaamse KMO**

Organiseer structureel en outreachend overleg tussen de overheid, de intermediaire actoren en KMO's rond werkbaar werk.

#### *3.1 Aanleiding voor deze aanbeveling*

Hoewel er reeds diverse (koepel)structuren bestaan die KMO's/IO's groeperen en zorgen voor overleg met de overheid, denk aan UNIZO, Voka, Horeca Vlaanderen, USS, CoPrev, ... blijkt na dit onderzoek duidelijk dat heel wat intermediaire organisaties die linken hebben met het thema werkbaar werk binnen Vlaamse KMO's, zich niet (voldoende) gehoord of vertegenwoordigd voelen wat dit specifieke thema betreft.

Dit was o.a. het geval bij de B2B dienstverleners rond coaching maar evenzeer bij sociale secretariaten of preventiediensten. Ook de erg lokale actoren, denk aan bedrijventerreinverenigingen of commerciële spelers (zoals STERCK) zijn via deze koepels niet vertegenwoordigd.

Voorliggende studie vond o.a. haar grondslag in het feit dat de overheid aangaf "de noden van KMO's rond het thema werkbaar werk onvoldoende te kennen". Dit is best merkwaardig aangezien precies de zonet vernoemde koepelorganisaties, ledenverenigingen, ... heel wat kansen krijgen én nemen om met de overheid in dialoog te treden.



Bijkomend geven KMO's aan dat ze liefst "ter plaatse, rechtstreeks, in vertrouwen en op een positieve manier" door de overheid benaderd worden rond het thema.

Een andere zorg die leeft en die ook tijdens het onderzoek ervaren werd, is de vertaling van wat er op het terrein leeft naar het beleid en de beleidsmakers. KMO's geven aan dat tal van IO's hen in de praktijk soms minder vertegenwoordigen dan beleidsmakers soms veronderstellen. Enerzijds -en dat is logisch en normaal- omdat bijvoorbeeld enkel leden of grote bijdragers aan het roer zitten, anderzijds ook omdat de vele antennes van IO's op het terrein hun boodschap moeilijk centraal kwijt kunnen en/of deze daar afgezwakt of eerder politiek correct vertaald werd.

Bijkomend kan in dit kader verwezen worden naar de vaak snelle en weinig voorspelbare maatschappelijke evoluties, die door de vinger direct aan de pols te houden, kunnen worden opgevolgd.

Tevens blijkt, zelfs zeer feitelijk, uit dit onderzoek dat deze intermediaire organisaties en de KMO's bereid zijn om mee te werken aan onderzoeken of trajecten waarbij ze hun rechtstreeks beleidsinput kunnen geven.

### *3.2 Uitwerking van de aanbeveling*

Bouwende op de ervaring die het onderzoeksteam had gedurende de afgelopen maanden, willen wij aanbevelen om het type overleg dat wij georganiseerd hebben met KMO's en IO's structureel te verankeren (lees: op geregelde tijdstippen, via een vaste formule), doch zeker niet te formeel of te centraal.

KMO's moeten de kans krijgen om hun grieven onbevangen te kunnen delen. Dit veronderstelt een luisterbereidheid, openheid en vertrouwen tussen de partijen.

Intermediaire actoren spreken vaak over hun toekomstige business modellen of durven de "status quo" van de verhoudingen tussen bijvoorbeeld ledenverenigingen in vraag stellen.



Het overleg moet dus voldoende ruimte bieden aan individuele gesprekken (één op één) om nadien de kernelementen samen te brengen en deze in groep te toetsen. Om het vertrouwen van alle actoren te krijgen strekt het tot aanbeveling hier een neutrale partij voor aan te stellen.

Er kan gewerkt worden via een oproep en vrijwillige deelname. Wij bevelen echter aan om eerder te werken zoals dat ook binnen dit onderzoek gebeurd is: outreachend. Met een aantal (meer dan binnen de mogelijkheden van dit onderzoek) geselecteerde KMO's en IO's in gesprek gaan. De selectiecriteria voor dit onderzoek kunnen een aanzet zijn. Hetzelfde voor de IO's, waar er kan gewerkt worden met een aantal vaste vertegenwoordigers (zoals UNIZO en VOKA) en wisselende deelnemers op basis van criteria. Voor deze laatste vormt de mapping binnen deze studie een goede basis. Een jaarlijkse ronde langsheen de KMO's en IO's gekoppeld aan één groepsmoment zal zijn nut bewijzen, zowel op het vlak van beleidsvoorbereiding en inspiratie als op het vlak van beleidsevaluatie. Het is maar door met actoren te praten en linken te leggen dat uiteindelijk een samenwerking kan ontstaan.

Outreachend werken heeft als bijkomend voordeel dat er duidelijke taal zal gesproken worden. Nu zijn documenten rond werkbaar werk vaak het resultaat van een academisch en/of politiek proces. Een compromis. Dat komt de duidelijkheid voor de zaakvoerder van een Vlaamse KMO zelden ten goede.

### *3.3 Inschatting van de organisatiecapaciteit*

Slechts 1 van de vele mogelijke inschattingen doch een realistische is onderstaande.

Bouwende op de ervaringen van voorliggende studie lijkt een begeleidingsbudget van €150.000,00 realistisch. Verder zal een personeelslid van bijvoorbeeld DWSE mee voor de coördinatie moeten zorgen, in samenwerking met de externe partner. We rekenen hier op de inzet van 1/5<sup>de</sup> FTE op jaarbasis.

### *3.4 Feedback uit de focusgroep*

De Focusgroep was akkoord met de stelling dat een directe manier van input geven aanvullend is op de reeds bestaande mogelijkheden tot netwerken met beleidsmakers, vaak via IO. Enkel IO's stelden terecht hun aanbod op dit vlak in de kijker. Ze vroegen zich af waarom er naast dit aanbod nog meer moest gedaan worden. Uiteindelijk, na uitwisseling van argumenten, was









Meer specifiek dient hier ook te worden verwezen naar de gesprekken die we voerden met de sectorfondsen.

Eenzijds kwam hier een kracht naar boven met name: “Wanneer sociale partners zich met elkaar aligneren rond een onderwerp én een gemeenschappelijke visie worden realisaties mogelijk”. “Sectorale akkoorden en convenanten maken het mogelijk om goede afspraken te maken rond een onderwerp”. “Wij willen als sectorfonds de regie voeren, we stellen ons neutraal op binnen de markt, we werken samen met andere spelers”.

Anderzijds werd gewezen op de specifieke rol van elke sociale partner: “De sociale partners bepalen de marsrichting voor een sectorfonds, het zijn ledenverenigingen, de ledenbijdragen zijn voor hen noodzakelijk. Daarom voeren ze, bijvoorbeeld, ook nog een eigen communicatie om zichzelf ook blijvend in de picture te stellen”.

Tot slot verwijzen we naar volgende stellingen die tijdens interviews naar voren kwamen.

“Dankzij de ESF-middelen doen we dit nu, we doen er ook alles aan om de targets te halen, of dit ook zonder die middelen gaat blijven duren weet ik niet. Dat kan zo zijn. Maar het zou ook kunnen dat ons team weer iets helemaal anders gaat doen, met middelen uit een andere pot”.

“Vaak is dat beleid rond subsidies en middelen vanuit de overheid nogal plik-plok. Het draait met de wind. Wij draaien dan mee, terwijl er nood is aan standvastigheid op lange termijn”.

#### *4.2 Uitwerking van de aanbeveling*

De overheid heeft diverse sturende elementen om de intermediaire actoren tot meer samenwerking te bewegen.

Allerhande subsidiedossiers of overheidsopdrachten moeten zo opgezet worden dat samenwerking een betere beoordeling oplevert. Daarbij moet een link gelegd worden met de lange termijn beleidsdoelen en een structurele samenwerking en/of verandering nagestreefd worden. Zie ook bijlage 3 voor een voorbeeld van een netwerk gevormd tussen VLAIO, Antwerp Management School, Graydon en Unizo rond “Strategie en Groei voor KMO’s”.



De samenwerking tussen de diverse sociale partners, om via de sectorfondsen meer focus op aspecten van werkbaar werk te kunnen leggen, verdient hier meer aandacht. Het beleid mag dan wel doelstellingen rond werkbaar werk hebben, deze zal men vaak samen met de sociale partners moeten verwezenlijken. In lijn met de eerste aanbeveling is het ook hier nuttig om (per sector) een aantal deelaspecten van werkbaar werk te identificeren. Vervolgens dient men hierover overeenstemming te bereiken zowel voor wat betreft welke deelaspecten en hoe deze aan te pakken en tot slot hier gezamenlijk, via het sectorfonds, acties rond op te zetten (i.p.v. ieder apart om de bovengenoemde nadelen onder aanbeveling 1 te vermijden). Men kan aan overeenkomsten/convenanten, die zulk een uniforme aanpak van werkbaarheidsthema's mogelijk maken, extra middelen koppelen.

Vanzelfsprekend kunnen nog (tal van) andere vormen van stimulerende maatregelen overwogen worden.

#### *4.3 Inschatting van de organisatiecapaciteit*

Op het eerste gezicht lijkt de noodzakelijke investering voor dit alles beperkt. Ook vandaag moeten (subsidie)dossiers gegund of gequoteerd worden. Daarbij meer oog hebben voor samenwerking en als overheid zelf meer op lange termijn sturen vraagt geen extra inspanningen. Dat kan natuurlijk niet gezegd worden van de eventuele (bijkomende) (financiële) middelen die kunnen worden gekoppeld aan een uniforme aanpak binnen de sectorfondsen.

## **5. Ondersteun lokale aanwezigheid**

Ondersteun gericht intermediaire actoren die lokaal aanwezig zijn en rond werkbaar werk actief zijn.

### *5.1 Aanleiding voor deze aanbeveling*

Een onderliggende reden om dit onderzoek te voeren was de afstand die de Vlaamse Overheid vaststelde tussen zichzelf en de Vlaamse KMO's op het vlak van werkbaar werk. Het actieplan werkbaar werk werd dan wel in ruime samenwerking met allerhande actoren opgesteld, het aanvoelen van de overheid was -en dit werd bevestigd gedurende het onderzoek- dat op het terrein bij de Vlaamse KMO's het thema nog onvoldoende geland was.



Verder bleek, zowel uit de gesprekken met KMO's als met diverse intermediaire organisaties, dat de Vlaamse KMO graag van erg nabij en liefst "door gelijken" geïnspireerd wordt. Dit in het algemeen en specifiek rond werkbaar werk. Lokaal optreden als intermediaire actor verdient daarom beleidsmatige ondersteuning.

### *5.2 Uitwerking van de aanbeveling*

De beleidsvoerende overheidsdienst rond werkbaar werk, DWSE, beschikt momenteel niet over lokale antennes die voldoende dicht bij de Vlaamse KMO staan.

Tijdens dit onderzoek werd duidelijk dat een lokaal bestuur en/of VDAB, hier en daar samen met bedrijventerreinverenigingen, als het ware een eerste lijn richting KMO-clusters vormen.

In de praktijk zullen, afhankelijk van de specifieke cluster, ook andere IO's deze rol van eerste lijn op zich nemen (UNIZO, Voka, ...). Met een cluster bedoelen we hier een afgeïjnd gebied (KMO-zone, bedrijventerrein, industrieterrein...) waar een groot deel van de hier gevestigde bedrijven onderling gelinkt is via een "linking pin". Deze link zorgt voor een onderlinge kruisbestuiving en kennisdeling, maar ook voor een kanalisering of correcte doorverwijzing van de vragen of input van bedrijven naar overheden en IO's.

Door vanuit de centrale overheid sterker te sturen op deze lokale antennes kan een sterkere link met het KMO-landschap uitgebouwd worden. Per cluster kan bekeken worden wie vandaag, van nature, reeds de "nabijheidspartner of linking pin" is (dit kan eender welke IO zijn). Deze kan dan versterkt worden (bijvoorbeeld middelen krijgen) mits het opnemen van een antennefunctie.

### *5.3 Inschatting van de organisatiecapaciteit*

Dit systeem zou stelselmatig kunnen opgebouwd worden door bijvoorbeeld te starten met een aantal clusters waar al een sterke lokale werking is als testcase. Bij positieve evaluatie kan een verdere uitbouw gerealiseerd worden.

Dit vraagt zeker inspanningen en middelen. Een mapping van de bestaande actoren (lokaal bestuur, bestaande bedrijventerreinverenigingen, VDAB...), het ondersteunen van deze lokale actor en het ontvangen van zijn of haar feedback resulteren zowel in bijkomende



personeelsinzet als bijkomende budgetten. Het is op dit ogenblik onmogelijk om hier een voldoende onderbouwde schatting over op te maken.

#### *5.4 Feedback uit de focusgroep*

De elementen nabijheid, vertrouwen in gelijken en fysieke aanwezigheid werden door de focusgroep bevestigd. De aanbeveling droeg hun voorkeur weg.

## **6. Aanspreekpunt & gids**

De Vlaamse Overheid als aanspreekpunt & neutrale gids voor werkbaar werk.

#### *6.1 Aanleiding voor deze aanbeveling*

De aanleiding is deels gelijklopend met deze voor de eerste beleidsaanbeveling. Door de fragmentatie en de veelheid aan (overheids)actoren weten KMO's vaak niet waar ze met hun vragen rond werkbaar werk terecht kunnen of het best terecht kunnen. We kwamen voorbeelden tegen waarbij de KMO dan diverse actoren aansprak maar eigenlijk nergens echt concreet geholpen werd. Dit terwijl er weldegelijk een goede oplossing voor handen was. Ook de perceptie van "één overheid" die bij de KMO's leeft kan hiermee ondervangen worden. Dankzij één aanspreekpunt moet de KMO immers niet langer zelf op zoek gaan binnen het labrynt van (overheids)actoren.

#### *6.2 Uitwerking van de aanbeveling*

Er zijn diverse invullingen mogelijk, we overlopen er enkele om dan tot een besluit te komen.

Niet in het minst kan je deze aanbeveling koppelen aan de voorgaande. De "nabije actor" zou dit aanspreekpunt kunnen zijn. Echter, dan moet deze (op termijn) ook een goed zicht krijgen op het aanbod rond de talrijke aspecten van werkbaar werk binnen het zeer ruime actoren speelveld. Anders is deze nabije actor slechts een doorgeefluik.



Er kan ook voor een centrale “helpdesk” werkbaar werk gekozen worden die alle vragen van de KMO ontvangt en correct trancheert naar de juiste actor of de keuzes tussen de verschillende actoren aan de KMO toelicht.

Verwijzende naar de eerste aanbeveling zou, bij het oprichten van zulk een helpdesk, dit uniform in alle door de centrale communicatie gevatte actoren gevoerde communicatie moeten worden opgenomen.

Ook de sectorfondsen komen hier weer de kop op steken. Zij hebben vaak een goed zicht op wat er beschikbaar is, werken met labels voor partners of stellen deze aan via offertetrajecten/overheidsopdrachten.

Echter, tijdens besprekingen met de opdrachtgevende overheid en bouwende op de expertise binnen het onderzoeksteam leek volgende piste sterk te overwegen. Voor allerlei administratieve vragen (formele vragen, “kom ik in aanmerking voor”, “welke administratie om een beroep te doen op ...”, ...) kan het nummer 1700 gebruikt worden. Voor informele vragen, waarbij na een diagnose via een (gratis) intake of preventief, inhoudelijke aspecten rond werkbaar werk aan de oppervlakte komen, kan een neutrale gids worden ontworpen die aangeeft bij welke IO’s/stakeholders je terecht kan om aan de verbeterpunten te werken.

### *6.3 Inschatting van de organisatiecapaciteit*

Deze inschatting maken is erg moeilijk. We lijsten daarom de uitdagingen, die niet gering zijn, op. Dit zonder een effectieve inschatting te maken.

Voor wat betreft de 1700-lijn zal het zaak zijn om een integraal en steeds actueel overzicht beschikbaar te stellen van de medewerkers zodat ze adequaat op de formele vragen van de Vlaamse KMO’s kunnen antwoorden.

Voor wat betreft de gids zal het niet eenvoudig of zelfs onmogelijk zijn om een exhaustief overzicht te creëren. Werken met voorbeelden brengt dan weer de neutraliteit in het gedrang. De sectorfondsen hebben echter vandaag al de gewoonte om allerlei partners aan te stellen. We maken hier daarom opnieuw de brug met eerdere beleidsaanbevelingen. Als de



sectorfondsen actief gaan meewerken aan die werkbaarheidsaspecten waar een focus op gelegd werd binnen het communicatieplan dan kunnen specifiek voor deze focus aspecten partners per sector worden aangesteld door de sectorfondsen. De gids kan zich dan “beperken” tot de focus aspecten en de door de sectorfondsen aangestelde partners.

#### *6.4 Feedback uit de focusgroep*

De focusgroep was niet enthousiast over deze aanbeveling. Quasi unaniem pleitten de deelnemers voor een minder complexe overheid rond werkbaar werk. De opdeling in niveaus, de administratie om te kunnen genieten van tussenkomsten, de administratie om door de diverse sectorfondsen erkend te worden, het feit dat je “wanneer je naar een overheidsorganisatie belt altijd een uitleg krijgt waarom iets niet gaat”... .

De focusgroep vindt het verkeerd om daar nog een laag over te bouwen. Hoewel men begrijpt waar de aanbeveling zijn grondslag vindt, hield men hier voet bij stuk. Tevens begreep men het opzet van de 1700 lijn of een alternatief “maar hier gaan dan wel heel slimme mensen moeten zitten”.



## 4. ANDERE BELEIDSAANBEVELINGEN

In het vorige hoofdstuk werden aanbevelingen besproken die rechtstreeks verbonden zijn met de onderzoeksopzet, namelijk de Vlaamse overheid in staat stellen om samen met intermediaire organisaties de KMO's rond het thema werkbaar werk beter te bereiken. Tijdens het kwalitatieve onderzoek kwamen echter nog andere zaken naar boven, waarover tevens een aantal aanbevelingen geformuleerd kunnen worden. Deze zijn niet rechtstreeks verbonden zijn met de doelstelling van de opdracht. In overleg met de opdrachtgever en omwille van de kansen die ze bieden, worden ze in dit hoofdstuk opgelijst, ter volledigheid. Om diezelfde reden wordt enkel de aanleiding en beknopte uitwerking meegegeven, zonder een inschatting van de nodige organisatiecapaciteit.

### 1. 'Werkbaar werk' gebruiken als beleidsmatig begrip en verder concretiseren in de communicatie naar actoren

Gebruik niet langer het containerbegrip werkbaar werk in externe communicatie zonder dit minstens concreet te maken.

#### *1.1 Aanleiding voor deze aanbeveling*

Hoewel het waarschijnlijk raadzaam is om een communicatie-expert deze aanbeveling nader te laten bekijken, willen wij hier toch een duidelijk punt van maken. Vandaar dat we deze aanbeveling sterk verwoorden.

Op basis van ons beperkt kwantitatief, doch diepgaand kwalitatief onderzoek blijkt dat KMO's in Vlaanderen het begrip werkbaar werk vaak niet kennen. Als ze er al van gehoord hebben, linken ze het aan zeer diverse deelaspecten van het containerbegrip, afhankelijk van hun bronnen



rond of ervaringen met het thema. Ook tijdens de gesprekken met de intermediaire organisaties én de overheidsactoren bleek dat de definiëring van het begrip niet altijd duidelijk was of dat er verschillende interpretaties waren tussen de diverse spelers. Sommige intermediaire actoren gebruiken het begrip zelf bewust niet, omdat het te veel onduidelijkheid met zich brengt.

De Vlaamse beleidsmakers willen komen tot werkbaar werk. Dit is een duidelijke doelstelling, mits een eenduidige definitie voor de term werkbaar werk en liefst een positieve benadering van dit gegeven. Dit laatste is een expliciete vraag van de KMO's en meerdere intermediaire organisaties. "werkbaar werk is werk waar je niet ziek van wordt" vertrekt als definitie van een verkeerde aanname, het plaatst werk of arbeid niet positief in de markt.

Een andere beleidsdoelstelling van de Vlaamse Overheid is bijvoorbeeld om te komen tot nul verkeersdoden in 2050<sup>6</sup>. Toch communiceert de overheid niet onder de slogan "Nul verkeersdoden in 2050" terwijl we rond werkbaar werk wel zien dat het beleidsdoel<sup>7</sup> tevens de drager van de communicatie geworden is.

In de rand van deze aanbeveling dient ook gewezen te worden op de wisselwerking met de federale overheid en de federaal vormgegeven sectorfondsen. Uit onze gesprekken bleek immers dat "werkbaar werk" een eerder typische Vlaamse aangelegenheid is, die zijn Waalse tegenhanger (nog) niet kent.

### *1.2 Uitwerking van de aanbeveling*

Het begrip werkbaar werk kan zeker gebruikt worden binnen diverse gremia. Wél verdient het een scherpere definitie, vertrekkende van een positieve insteek. Echter, naar het werkveld, zeker naar KMO's in Vlaanderen, die vaak niet of slechts beperkt beschikken over een HR-afdeling, verdient het gebruik van dit containerbegrip geen aanbeveling. Minimaal moet het containerbegrip steeds geconcretiseerd worden.

In lijn met de eerder aangereikte beleidsaanbevelingen rond communicatie kunnen beter diverse deelaspecten van werkbaar werk in de kijker gezet worden. Er kan nagedacht worden

---

<sup>6</sup> <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2021/11/23/all-for-zero-het-eerste-interfederaal-plan-voor-verkeersveilig/>

<sup>7</sup> <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/31741>



over een algemene en positieve kapstok zoals werkgeluk, arbeidsvreugde, gemotiveerd werken etc. om deze deelaspecten aan te koppelen. We kunnen een concrete parallel trekken met de jaarlijks weerkerende campagnes rond BOB, gordeldracht of fluo-kledij in het verkeer. Deze worden gekoppeld aan de slogan “all for zero”. Ergonomie, burn-out preventie, leerkansen, veiligheidsvereisten etc. kunnen aan de slogan “werk gelukkig” of “geluk werkt” <sup>8</sup>gekoppeld worden.

Bijkomend is het aan te bevelen om tot een shortlist te komen van wat allemaal onder de noemer van werkbaar werk valt en wat niet. Welke problemen zijn het belangrijkste voor het beleid? Welke oplossingen dragen het meest bij aan het behalen van de beleidsdoelstellingen? Lijst deze op en werk daar de komende jaren rond. Leg de longlist gedurende deze periode in de kast en actualiseer de shortlist na een periode van beleid voeren opnieuw: welke resultaten zijn geboekt en wat is dus opgelost? Welke evoluties waren er en wat zijn nu de nieuwe prioriteiten om de shortlist mee aan te vullen?

### *1.3 Feedback uit de focusgroep*

De focusgroep was het unaniem eens met deze aanbeveling. Ook het (per sector) gericht en langdurig of herhaaldelijk werken rond specifieke deelaspecten van werkbaar werk werd bekrachtigd.

## **2. Positieve benadering arbeid**

Zet arbeid positief in de markt.

### *2.1 Aanleiding voor deze aanbeveling*

---

<sup>8</sup> Zoals eerder aangegeven wordt deze slogan als voorbeeld meegegeven. We adviseren om hiervoor een communicatie-expert te raadplegen.



De aanleiding is erg divers. Deze aanbeveling sluit om te beginnen sterk aan bij de vorige, met name de negatieve definitie van werkbaar werk die een onduidelijke en verkeerde basis vormt om een positief beleid rond te voeren.

Daarnaast is de algemene perceptie bij de KMO's dat er vanuit het beleid weinig vertrouwen is in de werkgever als partner, collega of goede huisvader voor en van zijn werknemers.

Werkbaar werk begint o.a. bij een correcte match tussen werkgever en werknemer. Intermediaire organisaties geven tijdens dit onderzoek meermaals aan dat aan die basis vaak nog mismatches ontstaan. Zo is onder meer het opstellen van een duidelijke en waarheidsgetrouwe vacature nog steeds niet evident.

Werkbaar werk bouwt ook op *“jezelf kunnen zijn”* aldus één van de gesprekspartners binnen dit onderzoek. Daarbij worden we als individu, vanuit onze opvoeding, het onderwijs, de maatschappelijk actoren etc. gevoed rond wat werken, een job en arbeid betekenen en wat we er bij voelen<sup>9</sup>. Dit resulteert in een lach of een zucht op maandagochtend en/of vrijdagavond. Deze basis ingesteldheid ten opzichte van werk is opnieuw een belangrijke factor om werkbaar werk überhaupt te kunnen realiseren. Starten we vanuit een neutrale positie? Of onder nul (werken = een last)? Of met voorsprong (werken = ontwikkelen, plezier, samenwerken, ...)?

KMO's geven duidelijk aan het belang van gezonde en gemotiveerde medewerkers te kennen. Naast de voor de hand liggende driver dat deze medewerkers zorgen voor tevreden klanten en derhalve inkomsten voor het bedrijf, is de *“war for talent”* een bijkomende aanzet om in te zetten op die gezondheid en motivatie. Het is voor beleidsmakers een (unieke) kans om op deze *“what's in it for them”* in te spelen als hefboom voor werkbaar werk.

## 2.2 Uitwerking van de aanbeveling

Overheids- en intermediaire actoren doen er goed aan om een proces te starten om werk en arbeid (opnieuw) als iets positiefs te vermarkten. Bij iedere communicatie dient hier aandacht

---

<sup>9</sup> Dit recent artikel sluit hier bij aan [https://www.standaard.be/cnt/dmf20220602\\_96319350](https://www.standaard.be/cnt/dmf20220602_96319350)



voor te zijn. Eventueel kan overwogen worden om hier zelfs een aparte campagne rond te voeren. We kennen voorbeelden “lesgeven is alles geven”, “sporters beleven meer”.... Volgt “gelukkig werk of werk gelukkig<sup>10</sup>”?

De verhouding tussen werkgever en werknemer is anno 2022 anders dan in 1900 of zou dat moeten zijn. Meer aandacht voor het partnerschap tussen beide, het teamverband, kan zeker helpen bij het vernieuwen van de positionering van werk en arbeid. Hoewel verre van eenvoudig, werd in dit kader ook gewezen op de rol van het strafrecht dat bepaalde arbeidsverhoudingen nog steeds regelt. Dit element kan op de langere termijn meer diepgaand bekeken worden.

### *2.3 Feedback uit de focusgroep*

De deelnemers konden zich vinden in deze aanbeveling.

## **3. Intrinsieke motivatie**

Geen verplichting en controle maar intrinsieke motivatie.

### *3.1 Aanleiding voor deze aanbeveling*

KMO's geven duidelijk aan dat ze de overheid niet zien als een partner. Wel als een orgaan dat hen wantrouwt en vooral inzet op controle.

---

<sup>10</sup> Zoals eerder aangegeven wordt deze slogan slechts als voorbeeld meegegeven. We adviseren om hiervoor een communicatie-expert te raadplegen.



Tijdens onze gesprekken met de overheidsactoren en de intermediaire organisaties kwam duidelijk naar voren dat ook zij geen voorstander zijn van het installeren van bijkomende “administratieve verplichtingen met bijhorende controles” om werkbaar werk meer te doen landen binnen het Vlaamse KMO landschap. De term intrinsieke motivatie viel daarbij.

Dit sluit aan bij actuele denkkaders in dat verband waarbij het belang van intrinsieke motivatie om succes te boeken als beleidsmaker benadrukt wordt. Beleid rond werkbaar werk wil immers bewustwording creëren, beoogt verandering en doet een beroep op het leervermogen van werkgevers en werknemers om nieuwe ideeën en aspecten te omarmen omdat deze voor de ontvanger interessant en boeiend zijn. Daarop moet dus een focus gelegd worden om de beoogde verandering te verwezenlijken.

“Intrinsieke motivatie komt van binnenuit. Je doet iets omdat je het leuk vindt, omwille van de activiteit zelf ... . Intrinsiek gemotiveerde gedragingen worden uitgevoerd omdat ze op zich interessant en boeiend zijn. ... het uitvoeren van de (studie)activiteiten zelf is lonend” (Janssens et al., 2000)<sup>11</sup>. Mensen zijn meer gemotiveerd wanneer ingespeeld wordt op de drie basisbehoeften van het “ABC”, wat staat voor Autonomie, Betrokkenheid en Competentie. Voldoende inspelen op de deelaspecten van het ABC is noodzakelijk om tot intrinsieke motivatie te komen (Vansteenkiste, 2015<sup>12</sup>).

### *3.2 Uitwerking van de aanbeveling*

Deze aanbeveling wil vooral benadrukken wat het beleid niet moet doen om werkbaar werk meer te doen landen bij de Vlaamse KMO's. Geen extra administratie, regels en verplichtingen. Wel zorgen voor een natuurlijke aandacht voor (aspecten van) werkbaar werk, waarbij het beleid rekening houdt met het ABC om de Vlaamse KMO's intrinsiek te motiveren.

---

<sup>11</sup> Janssens S., Verschaffel L, De Corte E., Elen, J., Lowyck, J., Struyf, E., Van Damme, J. & Vandenberghe, R. (2000). Didactiek in beweging. Mechelen: Wolters Plantyn.

<sup>12</sup> Vansteenkiste, M. (2015). Moetivatie of motivatie? Keynote lezing op het Velov-congres, op 26 februari. Hasselt: Hogeschool PXL.



### *3.3 Feedback uit de focusgroep*

De focusgroep was unaniem zeer enthousiast over deze aanbeveling.

## **4. Voorbeeldcases**

Concretiseer werkbaar werk in euro's.

### *4.1 Aanleiding voor deze aanbeveling*

KMO's leggen sterk de nadruk op de kostprijs van allerlei acties die aan werkbaar werk gelinkt worden en/of de tijd die ze dienen te besteden aan de deelaspecten van werkbaar werk.

Intermediaire organisaties, zowel degenen die enkel pure B2B diensten aanbieden als de bedrijven die hulp bieden bij de wettelijke verplichtingen wijzen op de business case horende bij hun aanbod. Door aandacht te hebben voor werkbaar werk worden binnen de KMO kosten vermeden of tijd gespaard.

### *4.2 Uitwerking van de aanbeveling*

Werk een aantal getuigenissen uit waarbij KMO's verhalen van andere KMO's kunnen oppikken en waarbij ook in euro's wordt uitgedrukt waarom deze business case sluitend is. Laat de betrokken KMO liefst zelf, via bijvoorbeeld netwerkmomenten van intermediaire organisaties, deze case toelichten. We verwijzen hier ook naar hoofdstuk 3 waarbij voor deze aanbeveling rekening kan worden gehouden met de nabijheid, het ter plaatse gaan en het leren van gelijken.

### *4.3 Feedback uit de focusgroep*

De focusgroep stond erg positief t.o.v. deze aanbeveling. Er was hier ook een goede wisselwerking tussen de IO's en KMO's waarbij er begrip ontstond voor het standpunt van de KMO's, dat heel wat diensten veel geld kosten en het normaal is dat KMO's hier een tastbare ROI willen van zien.



## 5. Diagnose-tools verder uitbouwen

Bouw verder op huidige (succesvolle) tools.

### 5.1 Aanleiding voor deze aanbeveling

Diverse KMO's gaven duidelijk aan dat ze positieve ervaringen hebben met *analyses en analysetools* die op een duidelijke en laagdrempelige manier globale inzichten verschaffen rond HR en werkbaar werk. Zowel scans van B2B-spelers als de ETAB<sup>13</sup> scan van UNIZO werden hierbij vernoemd.

B2B-spelers en intermediaire actoren worden commercieel (soms met succes, soms niet) actiever rond het thema als er een financiële stimulus, zoals de werkbaarheidscheques, beschikbaar is. Zo kunnen ze immers een dienst of product, waar voor hen veel tijd en budget mee gemoeid is, toch relatief prijsgunstig aan de kostenbewuste KMO's in Vlaanderen aanbieden.

### 5.2 Uitwerking van de aanbeveling

Elk systeem van financiële ondersteuning richting KMO's op het vlak van werkbaar werk dient eenvoudig en begrijpelijk te zijn. Wanneer het systeem een ondersteuning beoogt door een derde, vaak een IO, zou de KMO zelf geen investering (tijd noch geld) moeten doen in de bijkomende administratieve verplichtingen die hoe dan ook beperkt moeten gehouden worden. De ondersteuning zou ook direct verrekend moeten worden zodat de KMO niet eerst het geheel moet voorfinancieren om pas later een deel van dat bedrag terug te krijgen.

Opnieuw is communicatie belangrijk. Onder welke noemer lanceer je deze ondersteuning? Werkbaar werk is een moeilijke term voor KMO's, de werkbaarheidscheque is dat derhalve ook. Koppel de inzet van deze middelen aan de gekozen prioriteiten en het eerder besproken communicatieplan.

---

<sup>13</sup> Elk Talent Aan Boord: <https://www.esf-vlaanderen.be/en/node/73705>







indicator en de deelaspecten goed van elkaar te onderscheiden. Het instrument biedt deze mogelijkheid maar wordt vaak niet op deze manier gebruikt.

Tijdens dit onderzoek werd het duidelijk dat een discussie over de werkbaarheidsmonitor misschien wel nuttig, doch zeker moeilijk is. Diverse bij de monitor en dit onderzoek betrokken partijen geven aan dat ze bedenkingen hebben bij, of niet geheel overtuigd zijn van deze tool.

Net daarom kan het beleid, rekening houdend met bovenstaande, best nadenken over een aanvullende manier van meten.

### *6.2 Uitwerking van de aanbeveling*

Stel voldoende SMART doelstellingen rond concrete deelaspecten van werkbaar werk. Koppel deze aan de prioriteiten die gesteld worden (in het communicatieplan), aan de acties die gevoerd worden. Meet met andere woorden (ook) op die specifieke elementen rond dewelke sterk beleid gevoerd wordt.

## **7. Aandacht voor de rol van opleiding en onderwijs**

Werkbaar werk vereist een aantal basiscompetenties voor zowel de werknemer als de werkgever.

### *7.1 Aanleiding voor deze aanbeveling*

Hoewel binnen de klankbordgroep niemand twijfelde aan de goede bedoelingen van het merendeel van de leidinggevenden/zaakvoerders bij de Vlaamse KMO's, werd er gesteld dat goede bedoelingen alleen niet volstaan. De acties die men aan de bedoelingen koppelt kunnen namelijk verkeerd zijn voor de beoogde (groep van) medewerkers waardoor men het doel mist of zelfs iets bereikt wat men net wilde vermijden.

De KMO's die we spraken verwezen meermaals naar de rol van het onderwijs en het feit dat ze (potentiële) werknemers ontmoeten die basiscompetenties missen. Deelnemen aan een gesprek, luisteren naar elkaar, trachten niet emotioneel te communiceren, gedrag in aanwezigheid van klanten..., het blijken vaak uitdagingen.



Opleiding is ook iets permanent of zou dat moeten zijn. Diverse KMO's organiseren interne opleidingen. Ze zijn daarbij van mening dat maatwerk zeer belangrijk is. In veel gevallen wijzen ze op het feit dat hun werk erg specifiek is of op een bedrijfseigen manier wordt uitgevoerd. Opleidingen "in huis" houden hiermee rekening, wat voor externe opleidingen vaak niet het geval is.

### *7.2 Uitwerking van de aanbeveling*

Verwijzend naar de feedback uit de focusgroep (zie onder), willen we op aangeven van de KMO's, vooreerst de nadruk leggen op de "in huis" opleidingen. De KMO's gaven aan "dat het onderwijs niet alles kan oplossen", hier geen wonderen van te verwachten. Ze waren daarentegen op zoek naar twee belangrijke zaken.

Eenzijds een duidelijke toegang tot het bestaande aanbod waar ze nu vaak moeilijk hun weg in vinden, lang mee bezig zijn of zich vragen stellen bij de kwaliteit. Wat dit laatste betreft is een kwaliteitscheck (zoals o.a. gebeurde bij één van de sectorfondsen) nuttig.

Anderzijds tijd en/of financiële ondersteuning om dit type opleidingen met en voor de medewerkers, in huis, te organiseren.

Het meer en duidelijker ontsluiten van bestaande opleidingsinitiatieven en zorgen voor (partiële) financiële compensaties voor de werkuren gespendeerd aan opleidingen op de vloer (zowel het opzetten van deze opleidingen als het volgen) verdienen hier dus zeker aanbeveling. Hoewel er al heel wat initiatieven bestaan, zo werd verwezen naar het Vlaams Opleidingsverlof, zijn deze of nog niet voldoende gekend of voldoet het opzet niet aan de noden/wensen van de betrokken stakeholders.

Het feit dat je vandaag een zaak kan starten en personeel kan aanwerven zonder enige accreditatie of bewezen kennis rond HR, is tevens een zorg die gelinkt werd aan opleidingsnoden. Diverse intermediaire actoren gaven aan ook hier een (basis)aanbod rond te



hebben terwijl de KMO's vaak niet op de hoogte waren of de juiste weg vinden. Andere zaakvoerders staan niet proactief stil bij de noden die ze zelf hebben aan bepaalde basiscompetenties. Hierdoor komen ze pas wanneer het te laat is tot het inzicht dat ze op dit vlak in zichzelf hadden moeten investeren.

Specifiek rond werkbaar werk zou, bijvoorbeeld via korte filmpjes, een basisaanbod uitgewerkt moeten worden. Hoe geef je leiding? Hoe spreek je mensen aan op hun sterktes en zwaktes? Hoe coach je iemand? Welke minimale "formele" momenten las je best in tussen zaakvoerder en personeelslid? Het zijn slechts enkele vragen die per item kunnen worden opgenomen.

Zoals ook elders aangegeven is het opnieuw belangrijk om dit correct te ontsluiten. Diverse intermediaire actoren bieden al korte "basisopleidingen" aan via filmpjes (bv. VDAB), maar makkelijk te vinden zijn ze niet.

### *7.3 Feedback uit de focusgroep*

De focusgroep was niet enthousiast over een algemene rol voor het onderwijs waarbij iedereen die uitstroomt dankzij het onderwijs beschikt over een set aan basiscompetenties om een zaak (met personeel) te runnen. De deelnemers vonden de aanbeveling op dat vlak niet noodzakelijk slecht, doch weinig realistisch. Vanuit onze experts kwam dan weer de feedback dat het onderwijs zich kan laten ondersteunen op dit vlak, niet alles zelf moet doen maar wel kan faciliteren. O.a. Vlajo werd hier als potentiële partner genoemd.

Daarnaast vertrekken de meeste deelnemers van absoluut maatwerk. De opleiding is sector- of bedrijfsafhankelijk. Liefst op maat van het individu. De andere luiken van de aanbeveling bevielen wel. Coaching van de werkgever (opnieuw, on the job, op het terrein, ...), in-house (eigen) opleidingen voor het personeel met ondersteuning... .



## 5. HOE GRIP KRIJGEN OP WERKBAAR WERK BIJ KMO'S IN VLAANDEREN?



Figuur 13 - Het Werkbaar Werk Wiel.

Alle bovenstaande aanbevelingen uit hoofdstuk 3 en 4 zijn met elkaar verbonden. Door ze **integraal te benaderen** kan het beleid **grip krijgen op werkbaar werk bij KMO's in Vlaanderen**. Grip op twee manieren. Vooreerst zal het mogelijk zijn om **beleidseffecten en**



**doelstellingen** SMART te meten. Daarnaast zullen **deelaspecten van werkbaar werk, meer dan vandaag het geval is, vruchtbare grond vinden bij Vlaamse KMO's**. Dat geven we weer aan de looprand van ons wiel: grip op werkbaar werk.

Het wiel bouwen we op vanuit de kern, de velg. Die velg bestaat uit een aantal **strategische acties** die nodig zijn om van het verhaal een succes te maken. Met name het **intrinsiek motiveren** van de Vlaamse KMO, wat o.a. dankzij bijvoorbeeld business cases, de duidelijke “what’s in it for me” i.v.m. de “war for talent” en het ABC-model kan gerealiseerd worden. Het **structureel positief benaderen van arbeid**, werk is gelukkig meer dan iets wat niet ziek maakt maar arbeidsvreugde schept, is een tweede element in dit kader. **Opleiding en onderwijs** vormen het derde en vierde aspect om een fundering voor werkbaar werk op langere termijn op te bouwen.

Rond de velg ligt een band die bestaat uit verschillende schakels die onderling, op elke denkbare manier, met elkaar verbonden zijn. **Elke schakel verdient de aandacht** van het beleid, maar het beleid bepaalt de volgtijdelijkheid en het gewicht dat de schakel krijgt. Men kan er voor kiezen simultaan aan de schakels te werken of een “waterval aanpak” voorop te stellen.



## BIJLAGEN





## Bijlage 1 - Netwerken

### Wederzijds belang

- Werkdruk verlichten
  - Jobbeurs: Lokaal Bestuur Hemiksem - VDAB - VLOTTER
  - Alimento - VDAB - Dep. Onderwijs (voorbereidende opleidingen vs. profiel werkzoekenden + duaal leren)
  - Liantis - FOD Volksgezondheid (project burn-outpreventie bij zelfstandigen)
- Opleidingen
  - Deinzelnindustrie - XERIUS - Connecto (opleiding: Xerius zelf niet meer voldoende kennis rond subsidies dus extra partner ingeschakeld voor opleiding)
  - Liantis - opleidingsinstanties (Syntra, Amelior,...)
  - VOKA - heel wat andere IO's (SD Worx, POM W.-Vl., B2B coaching) voor opleidingen
  - Alimento - B2B partners, onderwijsinstututen, IDEWE, ESS, preventiediensten... <https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/pagina/overzicht-erkende-lesgevers>
  - Bedrijfsleven - onderwijs (dual learning, management skills for entrepreneurs)
- Sector in de verf zetten
  - Hospitality Heroes: Horeca Vlaanderen - Stad Antwerpen - VDAB - vormingscentrum

### Klantenportefeuille

- Unizo - Liantis (- Bouwunie)
- VOKA - SD Worx (- Confederatie Bouw)
- KBC - Liantis - Unizo Starters

### Subsidie projecten

- Unizo - VDAB, I-Diverso, GTB, Werkplekarchitecten, Odissee, AVC/ABW/ACLVB (ESF Elk Talent aan Boord)
- (ESF) WELT: VOKA - Jobroad - AMS - VDAB - Federgon - SD Worx - Steunpunt
- Proeftuin technologie voor WW: VLAIO - Imec, Flanders Make, Giva, Siris
- VLAIO - Antwerp Management School - Graydon - Unizo

### Anderen



- Alimento - fonds van uitzendkrachten
- Alimento - vakbonden
- DeinzIndustrie - Lokaal bestuur Deinze - Bedrijventerreinvereniging
- Deinze Industrie - VDAB
- DeinzIndustrie - VOKA (regionaal) - Unizo(regionaal) - DeinzeWinkelstad (Economische Raad)
- STERCK - partners aangebracht door of op uitnodiging van leden
- STERCK - SD Worx
- STERCK - Mensura
- STERCK - VKW Expertisecentrum Familiebedrijven
- STERCK - Innovation Platform
- STERCK - POM Limburg
- STERCK - hogescholen
- STERCK - Visit Hasselt
- VLAIO - GIFA - SERV
- VLAIO - Horeca Vlaanderen Academy
- VLAIO - DWSE - VDAB
- VLAIO - VOKA: PLATO (netwerk ondernemers in kleinere groepen)
- Mensura - VDAB
- Mensura - SD Worx/Partena (niet andere ESS, hangt er van af of ze zelf preventiedienst aanbieden)
- SD Worx - boekhouders/accountants
- VDAB - Lokale besturen
- VDAB - OCMW
- VDAB - VOKA
- VDAB - Unizo
- VDAB - ESS
- VOKA - Mensura/IDEWE (Health Community - meer gericht op zorgbedrijven)
- Inclusief Ondernemen
- Mensura - Partena/SD Worx/Group S/boekhoudkantoren/VOKA...
- FOD WASO/Preventiediensten/preventieadviseurs/vertrouwenspersonen/sociale partners met adviesfunctie in de Hoge Raad voor Preventie en Bescherming op het Werk. (netwerksessies voor preventieadviseurs psychosociale aspecten en vertrouwenspersonen)
- Liantis - sectororganisaties (Horeca Vlaanderen/RPCG/...)
- Liantis - VDAB





## VSV-sensibiliseringscampagnes samenwerking en afstemming met de verkeersveiligheidssector en met relevante partners

De VSV realiseert jaarlijks zes sensibiliseringscampagnes rond de grootste killers in het verkeer: snelheid, alcohol en drugs en afleiding. Ook motorrijders, slaperigheid, fietsveiligheid en fietspromotie staan regelmatig op de kalender. Voor een zo groot mogelijk bereik en impact stemmen we af en werken we samen met relevante partners.

### 1. Campagnekalender

Enkele maanden voor de start van een nieuw campagnejaar maken we onze campagnekalender op. Daarbij houden we rekening met de acties op de Tispolkalender en de handhavingsacties van de politie. Zo plannen we snelheidscampagnes in april of oktober, wanneer er handhavingsacties zijn van de politie. De kalender wordt gecommuniceerd op overleg met politie. We houden zoveel mogelijk rekening met de feedback die we van hen krijgen.

### 2. Lokale besturen

Lokale besturen worden altijd geïnformeerd over de inhoud van een campagne en er wordt online materiaal ter beschikking gesteld met de vraag dit als ondersteuning op te nemen in hun communicatiekanalen. Voor campagnes rond fietsveiligheid, de promotie van fietsen en snelheid boden we gratis materiaal zoals campagneborden aan die de lokale besturen op voorhand bij de VSV konden bestellen. Voor een fietsveiligheidscampagne organiseerden we een webinar om af te stemmen met de lokale besturen en om hen te informeren over het campagnemateriaal en de timing. Deze acties zijn altijd heel succesvol: gemiddeld 2/3 van de Vlaamse steden en gemeenten tekenden telkens in en gaven achteraf heel positieve evaluatiescores.

### 3. Politie

De campagnekalender en de inhoud van onze campagnes wordt besproken op het Netwerk Verkeer (3x per jaar) zodat we onze acties indien mogelijk op elkaar kunnen afstemmen. Alle informatie van de campagnes staat op de website van het Netwerk Verkeer zodat de politie er alle campagnemateriaal kan downloaden. We bieden ook specifiek materiaal op maat van de politie aan dat ze kunnen gebruiken om controles aan te kondigen of de resultaten ervan te communiceren.



#### **4. Federale diensten van de gouverneurs**

We worden bij elke provincie regelmatig uitgenodigd om de campagnekalender toe te lichten en om af te stemmen.

#### **5. Vlaams Forum Verkeerveiligheid**

Op de bijeenkomsten van het Vlaams Forum Verkeerveiligheid zijn de campagnes een vast agendapunt. Zo is de afstemming met het brede werkveld van de verkeerveiligheidssector verzekerd.

#### **6. Organisaties**

De inhoud van onze campagnes stemmen we zoveel mogelijk af met organisaties die de doelgroep heel goed kennen. Zoals met de Fietsersbond en Fietsberaad voor onze fietscampagnes en met VAD (Vlaams expertisecentrum Alcohol en andere Drugs) voor onze 'Groot Gelijk dat je nuchter rijdt-campagnes' rond alcohol en drugs in het verkeer. Ook hen vragen we om de campagnes mee uit te dragen.

#### **7. Bedrijven**

Voor thema's als afleiding en snelheid zijn bedrijven een belangrijke en uitdagende doelgroep. We zetten vooral onze eigen communicatiekanalen zoals digitale nieuwsbrieven en sociale media in om hen te informeren en op te roepen de campagnes mee uit te dragen naar hun werknemers toe.

#### **8. Scholen**

De scholen informeren we via onze eigen kanalen. In samenwerking met ons team VME (verkeers- en mobiliteitseducatie) werkten we binnen een snelheidscampagne een scholenpakket rond de zone 30 uit dat in ons blijvend aanbod zit.

Samenwerkingen worden altijd geëvalueerd. Met de resultaten houden we rekening voor de realisatie van volgende campagnes.

## Bijlage 3

### “Strategie & Groei” voor KMO's

1

- Het betreft een structureel samenwerkingsverband tussen VLAIO, Antwerp Management School, Graydon en UNIZO, dat voor de 2e keer voor een periode van 4 jaar werd overeengekomen (Master Call)
- Hoofddoel is door een standaard begeleidingstraject bij KMO's
  - door een cijfermatige onderbouw een concreter inzicht verkrijgen in de uitdagingen van KMO's op het vlak van strategie & groei, en dit vanuit 2 invalshoeken (Luik Onderneming, Luik Ondernemer)
  - zaakvoerders een spiegel voor te houden over hun huidige situatie en uitdagingen, gekoppeld aan een gepersonaliseerd advies en voorstel van actiepunten om een verdere groei te kunnen bestendigen
- De belangrijkste processtappen in het samenwerkingsverband
  - VLAIO subsidieert het begeleidingstraject voor KMO's
  - AMS stelde vragenlijsten op die in te vullen zijn door de zaakvoerder(s), gebaseerd op wetenschappelijke modellen, zonder dat deze theoretisch tot uiting komen. Ze geven ook bijkomende toelichting en antwoorden op vragen van coaches (zie verder)
  - Graydon stelt haar databases met financiële rapporten ter beschikking, zodat de financiële evolutie van de voorbije 3 jaar mee een vertrekbasis is voor het begeleidingstraject
  - UNIZO staat in voor de marketing, promotie en fin./adm. afhandeling van het begeleidingstraject. Zij stelt een aantal interne/externe coaches aan die een opleiding krijgen rond de gehanteerde tools. Ook een lerend netwerk tussen alle coaches wordt door hen 2-maandelijks georganiseerd om opgedane praktijkinzichten, cases, een uitdieping van concepten, e.d. te bespreken.

**TriFinance**  
BEYOND ADVISORY

### “Strategie & Groei” voor KMO's

2

- De belangrijkste processtappen in het samenwerkingsverband (vervolg)
  - De coaches voeren het standaardtraject uit bij KMO-zaakvoerder(s) die zich hierin geïnteresseerd tonen. Dit traject omvat 4 gesprekken in een gemiddelde doorlooptijd van 3 maanden:
    - Een intakegesprek waarin context en uitdagingen worden besproken
    - De uitdieping van een positioneringsrapport m.b.t. het luik 'Onderneming' (marktpositie, financiële evolutie, interne organisatie, ...) op basis van vooraf elektronisch ingevulde vragenlijsten
    - De uitdieping van een positioneringsrapport m.b.t. het luik 'Ondernemer' (persoonlijkheid, drijfveren, communicatiestijl, ...) op basis van vooraf elektronisch ingevulde vragenlijsten, aangevuld met een specifieke persoonlijkheidstest
    - De opmaak van een eindrapport waarin alle scores, vaststellingen, suggesties, actiepunten... worden in gebundeld en besproken met de zaakvoerder(s)
  - AMS verwerkt alle tussentijdse resultaten, en staat ook in voor geglobaliseerde (en anoniem gemaakte) resultaten per sector, KMO-grootte, aantal jaren bedrijfsactiviteit, e.d.
  - VLAIO neemt kennis van de geglobaliseerde resultaten en trekt daaruit conclusies voor eventuele bijsturing en/of het opzetten van nieuwe initiatieven om de KMO-werking te ondersteunen
- Tot op heden namen ruim 550 KMO's in Vlaanderen deel aan dit traject, zodat ook de representativiteit van de vaststellingen en besluiten aan belang toenemen.
- Een stuurgroep superviseert het geheel, verfijnt en stuurt bij waar nodig.

**TriFinance**  
BEYOND ADVISORY



