

EINDRAPPORT WERK-ID

Directe werknemersparticipatie in Vlaamse ondernemingen en organisaties

Oproep 471: Innovatie door adaptatie – project 9187 – Inhoudelijke vragen eindrapportering

November 2022

Inhoudstafel

lijst met tabellen.....	3
lijst met figuren	3
Leeswijzer	4
1. Opmerkingen tussentijdse rapportering	5
2. Planning	6
3. Vervolg prototyping.....	9
3.1. Live prototyping 3: versie 03	9
3.1.1. Voorbereiding – wat wilden we testen in live prototyping 3?.....	10
3.1.2. Evaluatie – welke lessen trokken we uit de derde testperiode?.....	12
3.2. Voorbereiding piloot: versie 04.....	16
3.3. Conclusies voor pilootfase.....	16
4. Pilootfase.....	17
4.1. Bedrijven die deelnamen aan de pilootfase.....	17
4.2. Verloop pilootfase	18
4.2.1. Intake.....	18
4.2.2. Introductiesessie	20
4.2.3. Faciliteren van een overleg	23
4.2.4. Implementatie en gebruik.....	25
4.3. Evenement Werk-ID: lerend netwerk	31
4.3.1. Voor wie?.....	31
4.3.2. Door wie?	31
4.3.3. Verloop.....	32
4.4. Service blueprint: een overzicht van de dienstverlening	34
4.5. Aanpassingen o.b.v. learnings.....	35
4.6. Valorisatiematrix	38
5. Impactevaluatie.....	40
5.1. Wat wilden we leren uit de impactevaluatie?	40
5.2. Welke onderzoeksmethoden hebben we gebruikt?	41
5.3. Wat zijn de belangrijkste resultaten en conclusies van de impactevaluatie?.....	41
6. Doelgroepen.....	43
6.1. Klantensegmenten	43
6.2. Klantenwaarde	44
7. Dienstverlening opschalen	47
7.1. Uitbouw Werk-ID: Business Model Canvas.....	47
7.1.1. Klantenrelaties.....	49

7.1.2.	Kanalen	52
7.1.3.	Kernactiviteiten	53
7.1.4.	Kernmiddelen	53
7.1.5.	Kostenstructuur	54
7.2.	Welke schaal hebben we voor ogen?.....	55
7.3.	Welke partners worden hiervoor betrokken?.....	56
7.4.	Welke acties worden genomen?	57
8.	Aanbevelingen	58
8.1.	Aanbeveling 1: Werk-ID: een succesvol verhaal voor werknemer én werkgever.....	58
8.2.	Aanbeveling 2: De gezondheidsbarometer: een potentieel voor beleidsmakers.....	59
8.3.	Aanbeveling 3: De interne begeleider: stimulerende rol aangeraden	59
	Overzicht bijlagen.....	61

lijst met tabellen

Tabel 1: Planning met activiteiten in de laatste projectperiode	6
Tabel 2: Overzicht van de validering van assumpties uit live prototyping 03.....	14
Tabel 3: Overzicht van bedrijven die deelnamen aan de pilootfase	17
Tabel 4: Overzicht van het gebruik van de applicatie Werk-ID in de pilootbedrijven	26
Tabel 5: Sterke punten en werkpunten van de dienstverlening Werk-ID.....	31
Tabel 6: Valorisatiematrix toegepast op Werk-ID	39
Tabel 7: Overzicht van de contactmomenten met werkgevers en werknemers doorheen de dienstverlening.....	49
Tabel 8: Overzicht van acties en processen van de dienstverlening voor elke partner.....	53
Tabel 9: Prijstabel met abonnementsformule en bijhorende functionaliteiten	55

lijst met figuren

Figuur 1: Samenvatting evaluatie tussentijdse rapportering	5
Figuur 2: Tijdlijn van de verschillende fasen in de prototyping	9
Figuur 3: Een overzicht van de drie componenten die op het startscherm verschijnen bij het inloggen op Werk-ID	10
Figuur 4: Begeleidende slide tijdens het beoordelen van het proces Werk-ID	13
Figuur 5: Voorbeeldstelling van de evaluatieworkshop.....	13
Figuur 6: Voorbeeld van een evaluatie van het construct leiderschap in een rapport van de HR-scan dat werkgevers ter beschikking krijgen als deel van de dienstverlening	18
Figuur 7: Subgroepen bij het aanmaken van een tafel	20
Figuur 8: Testtafels die werden aangemaakt tijdens de oefensessie bij WZC De Linde	22
Figuur 9: Overzicht van de drie fasen in Werk-ID.....	25
Figuur 10: Spreiding van de overlegvoorstellen doorheen de tijd.....	27
Figuur 11: Evaluatie van een overleg in het bedrijf Nanopixel	29
Figuur 12: Service blueprint van de dienstverlening Werk-ID	34
Figuur 13: Zes fasen van de dienstverlening Werk-ID.....	34
Figuur 14: Overlegtafel aangemaakt door een werkgever wordt aangegeven met uitroeptekens	36
Figuur 15: Doelstellingen van de dienstverlening Werk-ID.....	40
Figuur 16: Luik klantensegmenten uit het BMC	43
Figuur 17: Luik klantenwaarde uit BMC	44
Figuur 18: Business Model Canvas van de dienstverlening Werk-ID	47
Figuur 19: Persoonlijke pagina op applicatie Werk-ID	50
Figuur 20: Deel 1 voorfase en deel 2 opstart van de service blueprint	62
Figuur 21: deel 3 voorstelfase en deel 4 overlegfase van de service blueprint	63
Figuur 22: deel 5 evaluatiefase en deel 6 opvolging van de service blueprint	64

Leeswijzer

Het eindrapport van Werk-ID werd opgesteld aan de hand van een aantal inhoudelijke vragen voor de eindrapportering. Deze vragen worden hieronder toegelicht. Onder de titels van de verschillende hoofdstukken in het rapport staan ook telkens de vragen die in het hoofdstuk in kwestie behandeld en beantwoord zullen worden. Dit activiteiten uit dit rapport werden uitgevoerd door de projectmedewerker van Werk-ID met de hulp van de service designers SLB en de partner Jan Vercamst van Vercamst Consult. Wanneer er in het eindrapport verwezen wordt naar bijlagen, zijn deze terug te vinden op het ESF-platform (bijlagen 1 t.e.m. 6) of de ESF archiefruimte bij 'overige bijlagen' (bijlagen 7 t.e.m. 16).

Inhoudelijke vragen:

- 1) Hoe hebben jullie de (eventuele) opmerkingen bij de tussentijdse rapportering opgenomen tijdens het project? **Zie hoofdstuk 1**
- 2) Maak in het sjabloon 'planning' een overzicht van de activiteiten die uitgevoerd werden in de laatste projectperiode. **Zie hoofdstuk 2**
- 3) Bespreek beknopt het verloop van de verdere prototyping. Welke elementen van de dienstverlening werden getest in de prototyping? Wat leerden jullie hieruit? **Zie hoofdstuk 3**
- 4) Bespreek het verloop van de piloot. **Zie hoofdstuk 4**
 - a) Verliep de piloot zoals voorzien? Wat verliep eventueel anders dan verwacht?
 - b) Leidde de piloot nog tot aanpassingen aan de dienstverlening?
- 5) Bespreek de impactevaluatie. **Zie hoofdstuk 5**
 - a) Wat wilden jullie leren uit de impactevaluatie?
 - b) Welke onderzoeksmethode hebben jullie gebruikt?
 - c) Wat zijn de belangrijkste resultaten en conclusies van de impactevaluatie?
- 6) Wat zijn de oorzaken die er toe geleid hebben dat er geen piloot werd uitgevoerd die op impact geëvalueerd kon worden? En wat hebben jullie hieruit geleerd? We peilen hierbij naar geleerde lessen die relevant zijn voor de eigen organisatie, alsook naar geleerde lessen die relevant zijn voor andere actoren. **Niet van toepassing**
- 7) Zijn er – naast de gebruikers die bediend werden in de pilootcontext – nog gebruikers (in andere contexten?) die baat hebben bij de dienstverlening? Zo ja, wie zijn deze gebruikers? *(Voor het beantwoorden van deze vraag kan verwezen worden naar het luikje klanten in het BMC)* **Zie hoofdstuk 6**
- 8) Worden actief stappen gezet om de dienstverlening op te schalen naar een grotere groep gebruikers of te verduurzamen na afloop van dit project? **Zie hoofdstuk 7**
 - a) Zo ja, welke schaal hebben jullie voor ogen, welke acties worden genomen en welke partners worden hiervoor betrokken?
 - b) Zo nee, waarom niet?
- 9) Hebben jullie na afloop van het project en experiment (beleids)aanbevelingen? **Zie hoofdstuk 8**

1. Opmerkingen tussentijdse rapportering

Hoe hebben jullie de (eventuele) opmerkingen bij de tussentijdse rapportering opgenomen tijdens het project?

In figuur 1 staat de evaluatie van de tussentijdse rapportering. Er werden geen inhoudelijke opmerkingen voor het tweede projectjaar gegeven. Tijdens de methodologische controle van het eerste projectjaar door de impactevaluator Steven De Bock werden er een aantal suggesties gedaan over de literatuurstudie en het methodologisch luik van de impactevaluatie. Deze feedback werd meegenomen en geïntegreerd in de impactevaluatie. Het eindrapport van de impactevaluatie is terug te vinden in bijlage 6 – Rapport impactevaluatie Werk-ID.

Figuur 1: Samenvatting evaluatie tussentijdse rapportering

Oproep: 471 (Innovatie door adaptatie) Status Rapportbeoordeling : GETEKEND
Organisatie: 7164 (Universiteit Gent) Pilothouder: ESF - programma periode 2014-2020
Projectencyclus: 7740 - Project: 9187 (Werk-ID)
RapportPeriode : 1 (Tussentijdse rapportering) - Rapportbeoordeling (Versie: 1)

Rapportbeoordeling | **Samenvatting** | Analyse | Kosten | Financiering | Bijlagen

Samenvatting

11 Inhoudelijke en financiële beoordeling rapportering:*

Bij de goedkeuring van het project werden er een aantal inhoudelijke opmerkingen meegegeven. Er werd hierover in het inhoudelijk verslag een toelichting gegeven, hoe het overleg tussen de werknemers effectief verliep en de rol van de klankbordgroep bij de ontwikkeling van de dienstverlening. Voor de technische ontwikkeling van de applicatie werd er bijkomende middelen gevonden bij het Bijzonder Onderzoeksfonds – Maatschappelijke Valorisatie binnen de UGent.

Rapport Beoordeling: De promotor geeft een gedetailleerde beschrijving het verloop en de uitvoering van de testing in het eerste projectjaar. In deze periode werd gewerkt aan de concretisering van het concept, de ruwe prototyping, live prototyping en de planning van de pilootfase. De structuur en verloop van de pilootfase werd vastgelegd. De promotor geeft een overzicht van de acties die zullen uitgevoerd worden tijdens de pilootfase in het tweede projectjaar.

Het evaluatieplan (eerste stappen van het wetenschappelijk rapport) kan teruggevonden worden in de ESF archiefruimte.

De promotor heeft zich heel snel kunnen aanpassen aan de veranderde omstandigheden, het project zit op schema om de vooropgestelde doelstellingen te behalen.

12 Geef hier de opmerkingen aan de promotor weer waarvoor opvolging nodig is. *

Intern personeel: de SUT en tijdsregistratie van Lieven Boelen werd aanvaard.

Rapport Beoordeling: Extern personeel: er werden 4 facturen gecontroleerd, een controle van 26,71%. De betaalbewijzen van alle facturen werden bezorgd door de promotor. De maximale kostprijs per uur van 125 euro werd voor factuur VFG1626 van SEVENLEMON BOULEVARD bvba overschreden, de kostprijs per uur werd voor deze factuur afgetopt naar 125 euro per uur. Er werd een kost extern personeel aanvaard van 57.295,37 euro.

2. Planning

Maak in het sjabloon ‘planning’ een overzicht van de activiteiten die uitgevoerd werden in de laatste projectperiode.

In tabel 1 staat de planning met de uitgevoerde activiteiten tijdens het laatste projectjaar van 9 augustus 2021 tot en met 9 augustus 2022. De periode van 9 augustus tot 9 november werd niet geïntegreerd in de planning omdat dit de rapporteringsperiode was. De tijdlijn die werd opgesteld in de tussentijdse rapportering, konden we grotendeels aanhouden. De pilootfase heeft in totaal 6 maand geduurd van januari tot en met juni (in de projectplanning voor de start van het project werd er een volledig jaar voorzien voor de pilootfase, maar door de vertraging die we opliepen omwille van covid-19 werd de duur van de pilootfase tijdens het eerste projectjaar gewijzigd naar een half jaar). Ook in het begin van deze tweede projectperiode, speelde corona ons parten. Sommige bedrijven konden daardoor maar vijf of vier maand gebruik maken van de dienstverlening in de pilootfase in plaats van de voorziene zes maand (zie lager).

In deze tweede fase van het project werden er vijf grote taken uitgevoerd en afgerond. Onder de planning worden de taken en bijhorende activiteiten per taak kort toegelicht. Voor een duidelijker beeld van de projectplanning: zie bijlage 1 – Projectplanning projectjaar 2.

Tabel 1: Planning met activiteiten in de laatste projectperiode

PLANNING												
JAAR	2021					2022						
Maand	Augustus	September	Oktober	November	December	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli
1. Live prototyping 03												
1.1. Ontwikkeling applicatie V03												
1.2. Introductie												
1.3. Faciliteren overleg												
1.4. Evaluatie												
2. Voorbereiding piloot												
2.1. GDPR - DMP												
2.2. Ontwikkeling applicatie V04												
2.3. Rekrutering test- en controlebedrijven												
3. Pilootfase												
3.1. Voorbereiding + intakes												
3.2. Voorbereiding + introductiesessies												
3.3. Faciliteren overleg												
3.4. Netwerkevenement Werk-ID												
4. Impactevaluatie												
4.1. Literatuurstudie												
4.2. Survey Ugent + HR-scan voormeting												
4.3. Interviews voormeting												
4.4. Survey Ugent + HR-scan nameting												
4.5. Interviews nameting												
4.6. Interviews verwerken												
4.7. Dataverzameling verwerken												
5. Rapportering												
5.1. Draaiboek												
5.2. Businessmodel												
5.3. Service Blueprint												

1) Live prototyping versie 03

Deze activiteit bouwde verder op de live prototyping fase 1 en 2 uit het eerste projectjaar. Deze fase was de laatste testfase van de dienstverlening vooraleer we met de pilotering van start zouden gaan. Concreet werd Werk-ID in deze fase verder ontwikkeld op basis van de feedback uit de vorige projectperiode. Om deze laatste testfase voor de pilootfase goed te laten verlopen, werd de dienstverlening uitgebreid geïntroduceerd bij de verschillende testgroepen die deelnamen. Gedurende de drie proefweken boden we de bedrijven ondersteuning door een overleg te faciliteren en vervolgens zaten we samen aan tafel om de functionaliteiten en de dienstverlening nog een laatste keer grondig te overlopen en te evalueren met het oog op versie vier van de applicatie Werk-ID. Meer over deze activiteit is terug te vinden in hoofdstuk 3: vervolg prototyping.

2) Voorbereiding piloot

Ter voorbereiding van de pilootfase werden er drie grote activiteiten uitgevoerd. Als eerste moesten een aantal officiële documenten opgesteld worden in samenspraak met de juridische dienst van UGent in verband met de privacy van de werknemers van de deelnemende bedrijven en om de samenwerking met een aantal actoren te formaliseren (activiteit 2.1). Een overeenkomst met de partner Howest werd opgesteld om de taakverdeling tussen UGent (inhoudelijke ontwikkeling en uitvoering ESF-project) en Howest (technische ontwikkeling en ondersteuning Werk-ID) te bevestigen. Verder moest er ook een overeenkomst met HoGent worden opgesteld in verband met het verzamelen en het delen van de onderzoeksresultaten en de bijhorende rapporten van de HR-scan. Ten slotte werd een samenwerkingsovereenkomst opgesteld die alle testbedrijven (uit de experimentele en de controlegroep) moesten ondertekenen voor de start van de pilootfase.

Ten tweede werd op basis van de feedback uit live prototyping versie 03 en de laatste bezorgdheden in het projectteam over de dienstverlening gewerkt aan de laatste versie van de applicatie (activiteit 2.2). Howest stond in voor de technische ontwikkelingen van deze functionaliteiten en om de fouten die werden ervaren in de testperiode uit de applicatie te halen. We hadden ongeveer drie maand de tijd om de applicatie te optimaliseren en ons technisch voor te bereiden op het gebruik van Werk-ID gedurende de zes maanden van de piloot.

Een derde activiteit naar aanloop van de pilootfase was de rekrutering van bedrijven om deel te nemen aan het project Werk-ID (activiteit 2.3). De bedoeling was om al deze bedrijven in december gevonden te hebben zodat we op tijd aan de pilootfase konden starten, maar de planning in tabel 1 toont aan dat dit een activiteit werd die gedurende het hele projectjaar aan bod kwam. Pilootbedrijven Delrue Group, WZC De Linde en Delrue Group waren al betrokken bij het project tijdens de live prototyping en deze hadden hun deelname aan de pilootfase al bevestigd. Novado besloot echter in de loop van de live prototyping om toch niet deel te nemen aan de pilootfase. Zij hadden net een hele drukke periode in het vooruitzicht en gaven aan dat zij niet de nodige tijd en middelen hadden om de pilootfase op een goede manier uit te voeren. Ter vervanging van Novado werd op zoek gegaan naar een nieuw bedrijf voor de experimentele groep. In februari werd Nanopixel als pilootbedrijf bij het project Werk-ID betrokken. Ook tijdens de rekrutering van controlebedrijven ervoeren we een aantal problemen. Heel weinig bedrijven die we contacteerden waren bereid om deel te nemen aan de impactevaluatie die verbonden is aan het ESF-project. Velen hadden geen tijd of zin om alle medewerkers een extra werklust te bezorgen door hen een survey en de HR-scan op twee meetmomenten te laten invullen. Tijdsgebrek door Covid-19 werd vaak als reden aangehaald voor de beslissing om niet aan het onderzoek deel te nemen. Gedurende het projectjaar hebben we ons onderzoeksdesign wat moeten aanpassen aan deze situatie, maar uiteindelijk hebben we aan elke experimentele groep een controlegroep kunnen koppelen. In september bevestigde WZC Haagwinde

zijn deelname. In maart volgden Caruur Car en Karakters en in juli kwamen ook Projectbouw Borgonjon en Lameire funderingswerken aan boord. Zie hoofdstuk 3 en 4 voor meer info over deze tweede taak. De wijzigingen in het onderzoeksdesign worden verder toegelicht in bijlage 6 – Rapport impactevaluatie Werk-ID.

3) Pilootfase

De pilootfase was de grootste taak in dit tweede projectjaar. Concreet bestond de pilootfase uit volgende activiteiten: (1) voorbereiding van en de eigenlijke intakemetingen, (2) voorbereiding van en de eigenlijke introductiesessies in de verschillende bedrijven uit de experimentele groep, (3) opvolging proces en faciliteren van overleg en ten slotte (4) het organiseren van een netwerkevenement voor de pilootgroepen. Deze activiteiten worden verder verduidelijkt in hoofdstuk 4: pilootfase.

4) Impactevaluatie

Er werden drie verschillende methoden gebruikt om de impactevaluatie en de evaluatie van de dienstverlening uit te voeren, namelijk een survey over participatie, de HR-scan en interviews met een aantal sleutelactoren per organisatie (activiteiten 4.2 tot 4.5). Bovendien werden sommige stappen twee keer herhaald, één keer voor de start van de pilootfase van november tot januari) en één keer bij het beëindigen van die fase (juni tot juli). In de planning is te zien dat de maand maart ook in het teken van deze bevragingen en de interviews stond. Dit is te verklaren door de late rekrutering van een aantal controlebedrijven. Nanopixel, Caruur car en Karakters werden pas in februari/maart betrokken bij Werk-ID dus de werknemers van deze bedrijven konden niet eerder bevestigd worden.

De stellingen uit de bevraging over participatie, het belangrijkste meetinstrument voor de impactevaluatie, werden geput uit de literatuur rond (de effecten van) werknemersparticipatie (activiteit 4.1). Hiervoor werd voor de start van de bevragingen een literatuurstudie uitgevoerd.

De interviews en de dataverzameling moesten uiteraard ook verwerkt worden om de dienstverlening grondig te evalueren en te optimaliseren en om de impactevaluatie uit te voeren (activiteiten 4.6 en 4.7). Deze verwerking was een proces die gedurende het volledige projectjaar plaatsvond, maar vooral tijdens de maand(en) na de afname van de interviews en op het einde van het project in juni en juli. Voor meer info over de evaluatie en de resultaten van de impactevaluatie, zie hoofdstuk 5.

5) Rapportering

Een laatste taak die werd uitgevoerd tijdens het ESF-project was de voorbereiding van de rapportering en het opstellen van een aantal noodzakelijke documenten voor de toekomst van Werk-ID. In de maanden augustus tot oktober werd gewerkt aan een eerste versie van het businessmodel, de service blueprint en het draaiboek voor Werk-ID, mede met het oog op de tussentijdse rapportering. Op basis van de opgedane kennis en de wijzigingen van de dienstverlening in de pilootfase werden deze drie documenten gewijzigd en geoptimaliseerd. Deze documenten zijn terug te vinden in verschillende bijlagen (bijlage 2 – service blueprint; bijlage 3 – BMC; bijlage 4 – Draaiboek deel 1; bijlage 5 – Draaiboek deel 2) en worden verder toegelicht in hoofdstuk 4, 6 en 7.

3. Vervolg prototyping

Bespreek beknopt het verloop van de verdere prototyping. Welke elementen van de dienstverlening werden getest in de prototyping? Wat leerden jullie hieruit?

In figuur 2 staat een tijdlijn met de verschillende ontwikkelingsfasen tijdens de prototyping van de applicatie. De ruwe prototyping t.e.m. live prototyping 02 werden behandeld in de tussentijdse rapportering. In dit eindrapport gaan we dieper in op de laatste twee fasen van de ontwikkeling, namelijk live prototyping 3 en de voorbereiding op de pilootfase waarbij de derde en de vierde versie van de applicatie ontwikkeld werden.

Figuur 2: Tijdlijn van de verschillende fasen in de prototyping



3.1. Live prototyping 3: versie 03

Live prototyping 3 vond plaats in de maanden augustus tot en met oktober 2021. Volgende activiteiten vonden plaats in deze testperiode:

- Voorbereiding live prototyping 03
- Intakegesprekken met bedrijven live prototyping 03
- Introductiesessies met deelnemers aan live prototyping 03
- Evaluatie live prototyping 03

De live prototyping 03 werd geïntegreerd in het ESF-traject om de verschillende technische mankementen uit de vorige testfasen te verhelpen en om nog iets meer testcases te hebben voor de opstart van de pilootfase. Live prototyping 03 moest bijdragen tot een stevigere versie van de dienstverlening en de applicatie die nog een laatste keer werd getest gedurende ongeveer drie weken en vervolgens kon worden aangepast in de maanden oktober, november en december 2021 naar aanloop van de pilootfase. De verschillende, activiteiten en lessen die we trokken uit deze testperiode worden toegelicht in onderstaande delen (3.1.1. en 3.1.2.).

Wie nam deel aan de derde testfase? Een aantal werknemers van WZC De Linde (aantal: 12) en gemeente Oostkamp (aantal: 6) werden betrokken bij deze testfase. Beide organisaties zaten al met een groepje werknemers in het ESF-project en namen al deel aan live prototyping 1 en 2. De verwachte testperiode van drie weken heeft in praktijk wat langer geduurd omwille van de toen geldende coronamaatregelen. WZC De Linde heeft de evaluatieworkshop twee keer moeten uitstellen. De testperiode in het woonzorgcentrum duurde daarom iets langer dan een maand, van 7 september tot 14 oktober. De testperiode bij de groendienst van Gemeente Oostkamp startte op 8 september en liep af op 29 september.

Na inleidende gesprekken met de werkgevers van Delrue Group, besloten zij deel te nemen aan het project Werk-ID. Delrue Group was nieuw in het project en werd voor de eerste keer betrokken bij het

project in live prototyping 3. Delrue Group bestaat uit meerdere ondernemingen (o.a. Sanicomfort, Delrue keukens, Delrue rent en Delrue projects). Werk-ID werd uitgetest met de twee zaakvoerders van Delrue Group en een aantal leidinggevenden van die aparte bedrijven (het managementteam; aantal: 8). Verder werden er geen andere werknemers van Delrue Group betrokken in live prototyping 3. Novado, een IT-bedrijf dat deelnam aan live prototyping 1 en 2, besloot om niet verder deel te nemen aan het traject omwille van interne wijzigingen waardoor zij geen tijd meer hadden om zich toe te leggen op Werk-ID. Werknemers van Novado hebben dus niet meer deelgenomen aan deze derde testperiode.

3.1.1. Voorbereiding – wat wilden we testen in live prototyping 3?

1) Activatie en installatie

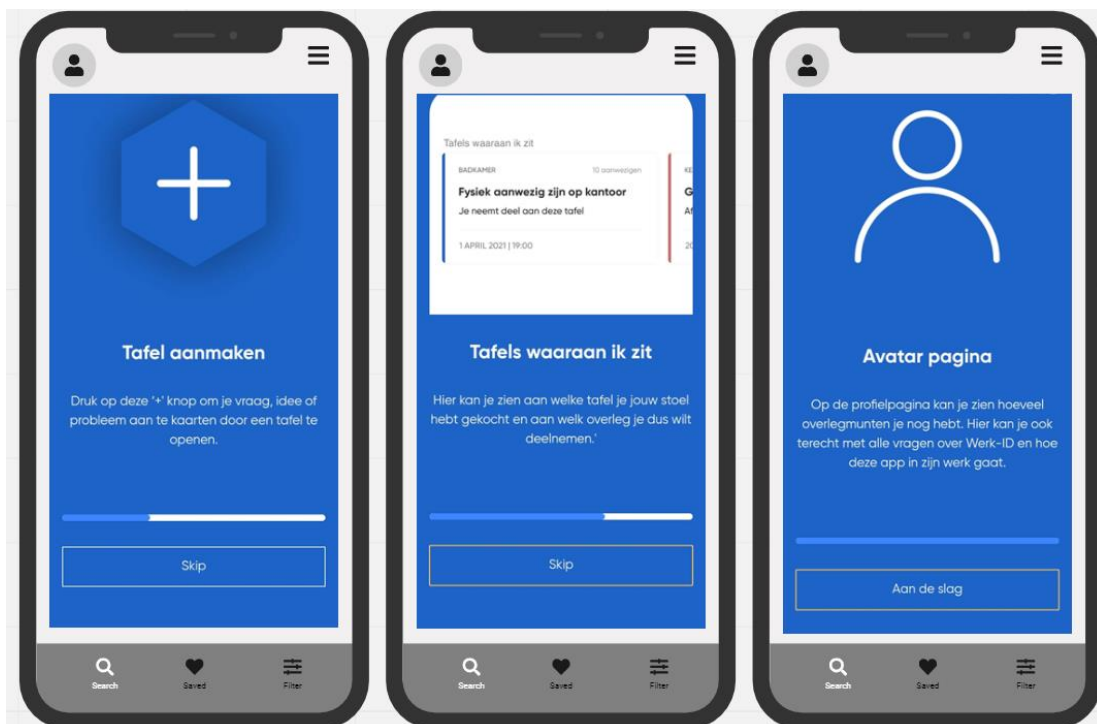
Het installeren van de applicaties vanop afstand ging in de vorige testfasen niet altijd even vlot bij gebruikers die geen briefing of informatie hadden gekregen over de projectfase of de applicatie. Daarom wilden we in V03 een installatiemethode testen waarbij medewerkers enkel hun persoonlijke gegevens moesten invullen om een account aan te maken en geen verdere stappen meer moesten ondernemen.

Assumptie 1: Door het vergemakkelijken van de installatiemethode zijn er meer gebruikers die hun account succesvol activeren zonder hulp te moeten raadplegen.

2) In-app hulp voor overlegmodel

Uit de vorige testfasen bleek dat de focus op ingebouwde hulpmiddelen in de applicatie uitvergroet moest worden. De nieuwe versie van Werk-ID maakte het mogelijk om de belangrijkste stappen gemakkelijk terug te vinden door 3 nieuwe componenten in het startscherm te integreren bij het inloggen (zie figuur 3). Door een aantal essentiële elementen (tafels waaraan ik zit, opmaken van een tafel en persoonlijke pagina) uit te lichten en te beschrijven, probeerden we het gebruik van Werk-ID te vergemakkelijken en verdere stappen te nemen richting succesvol gebruik van de dienstverlening.

Figuur 3: Een overzicht van de drie componenten die op het startscherm verschijnen bij het inloggen op Werk-ID



Ook de weg naar mogelijke informatie of vragen op de persoonlijke pagina wordt hierdoor nog eens toegelicht. De mogelijkheden in de persoonlijke pagina (avatarpagina) werden uitgebreid. Er werd een zoekfunctie toegevoegd bij de rubriek veelgestelde vragen en er werd nog meer uitleg bij de vragen geïntegreerd.

Assumptie 2: Doordat ingebouwde hulpmiddelen meer prominent aanwezig zijn, navigeren gebruikers sneller en volledig door de basisfunctionaliteiten.

3) Praktische elementen verbonden aan participatie

Nog te vaak merkten we in de vorige testfasen dat deelnemers geen tafel openden of hier weigerachtig tegenover stonden omdat zij ook heel wat praktische elementen moesten bepalen om een overleg te regelen (datum, uur, locatie). Om de laagdrempeligheid van de applicatie te verzekeren, moest het bepalen van overlegmomenten makkelijker worden, vooral voor bedrijven die werken met een ploegen – of shiftensysteem. Daarom besloten we om in deze testfase vaste overlegmomenten te integreren. Deze overlegmomenten zouden vooraf bepaald worden tijdens het intakegesprek en bij het openen van een tafel krijgen gebruikers dan die vaste overlegmomenten als voorgestelde optie als tijdstip waarop het overleg kan doorgaan. Verder konden gebruikers ook gewoon de optie waarin ze hun beschikbaarheden moesten doorgeven overslaan en deze beslissing overlaten aan de gespreksleider. Wanneer niemand zich 48u voor een overleg had opgegeven als gespreksleider, kreeg de ambassadeur vanaf nu automatisch die rol toebedeeld. Deze wijzigingen werden allemaal aangebracht met het oog op het vergemakkelijken van het gebruik voor respondenten en zo de toegankelijkheid te verhogen en drempelverlagend te werk te gaan.

Assumptie 3: Door praktische beslommeringen te reduceren of aan de gespreksleider over te laten, ontzorgen we de werknemer.

4) Introductiesessie terug op de voorgrond plaatsen en verfijnen

Live prototyping 02 werd omwille van de toen geldende maatregelen rond Covid-19 vanop afstand gecoördineerd. De introductie van Werk-ID werd dus toevertrouwd aan een aantal sleutelactoren. Het persoonlijk contact en de persoonlijke begeleiding van de werknemers bij de opstart bleek echter cruciaal voor een succesvol verloop van de dienstverlening. Daarom maakten we de introductiesessie in de derde live prototyping (die deze keer opnieuw fysiek doorging) persoonlijker door de voorbeelden tijdens deze sessies concreet toe te passen op de situatie van de organisaties en bedrijven.

Assumptie 4: Door de gebruikers een uitgebreide en op maat gemaakte introductie in de applicatie te geven, zorgen we voor een succesvoller gebruik van Werk-ID.

5) Faciliteren van een eerste overlegmoment: verloop hiervan en verwachtingen bij bedrijven afdtoetsen

We bieden bedrijven de optie aan om hulp in te roepen bij het faciliteren van een eerste overlegmodel door middel van Werk-ID. De facilitator is een medewerker van team Werk-ID. De facilitator kan dan kort nog even de belangrijkste elementen toelichten en kan tijdens het overleg bijsturen indien nodig (niet inhoudelijk, maar organisatorisch). Op die manier beogen we de werknemers naast de introductiesessie, hands-on te laten kennismaken met hoe de applicatie ingrijpt op het proces van inspraak en hoe de applicatie oplossingsgerichte bijeenkomsten tussen werkgevers en werknemers kan faciliteren.

Assumptie 5: Door een eerste overleg te faciliteren, begrijpen aanwezigen beter hoe de applicatie werkt en welke mogelijkheden ze allemaal hebben via de dienstverlening.

6) Overlegmunten verder testen: verschil in kamerprijs

Voor dit onderdeel was verdere testing aangewezen omdat de vorige testperiodes onvoldoende lang duurden om effecten waar te nemen. Live prototyping 3 zou ongeveer drie weken duren waardoor mogelijke effecten wel waarneembaar kunnen zijn. Worden bepaalde kamers sneller gekozen omdat je voor deze kamers minder munten moet inzetten? Worden duurdere kamers minder gekozen? Is het interessant om verschillende kamers een verschillende waarde te geven? Zijn respondenten hun overlegmunten bewust en strategisch in?

Assumptie 6: Indien bepaalde kamers goedkopen zijn dan andere kamers, zullen werknemers hun munten strategisch inzetten en sneller een overlegtafel openen in de goedkope kamer.

7) De rol van anonimiteit in Werk-ID verder bepalen: het optioneel maken van anonimiteit op individuele basis

Doorheen het traject dat tot en met juli 2021 werd afgelegd, bleef de anonimiteit in de applicatie tijdens de voorstel- en de evaluatiefase een vereiste vanuit inhoudelijk standpunt (om psychological safety te creëren). Het aankaarten van bepaalde problemen of gevoeligheden moest volgens een aantal participanten in de vorige fasen niet steeds via Werk-ID gebeuren. Echt gevoelige onderwerpen moesten persoonlijk behandeld worden met een overste. Echter bleef een bepaalde mate van afscherming wel noodzakelijk voor onderwerpen die aangekaart dienden te worden in het belang van een groep personeelsleden ten aanzien van het bedrijfskader of meerdere met een hiërarchische positie. Op deze manier omvatten de eerste twee versies van Werk-ID een volledig anonieme werkwijze tijdens de voorstelfase. Dit bracht echter praktische beslommeringen met zich mee inzake het organiseren van een overleg. Bijvoorbeeld wanneer een geïnteresseerde werknemer verduidelijking wilde vragen aan de indiener van het voorstel, om beschikbaarheden op een andere datum na te gaan of om collega's die mogelijks geïnteresseerd zijn in het onderwerp uit te nodigen. Dergelijke zaken waren niet altijd mogelijk in een volledig anonieme versie van Werk-ID. Er werd beslist om optionele anonimiteit bij het openen van een tafel te integreren in live prototyping versie 3. Medewerkers krijgen bij het openen van een tafel de mogelijkheid om aan te duiden of ze anoniem wensen te blijven of als hun naam zichtbaar mag gemaakt worden als deelnemer aan een overleg.

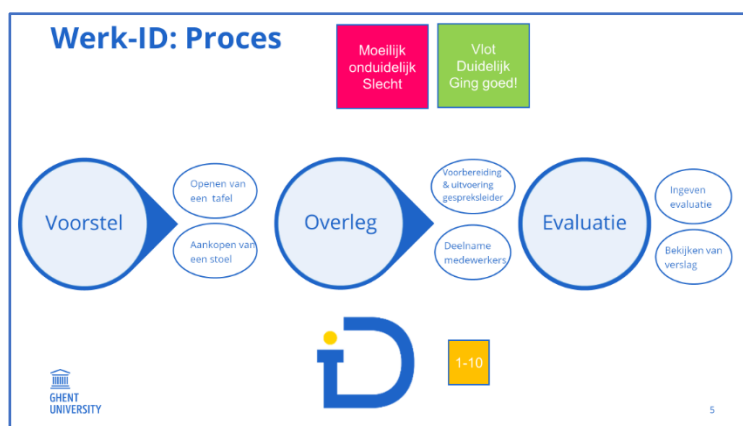
Assumptie 7: Wanneer medewerkers de mogelijkheid wordt geboden om hun voorstel anoniem in te dienen, zullen zij sneller een overlegtafel openen.

3.1.2. Evaluatie – welke lessen trokken we uit de derde testperiode?

Na de paar weken tijd die de deelnemende bedrijven en organisaties kregen om de applicatie te gebruiken, werd Werk-ID geëvalueerd in evaluatiewerkshops met de participanten. Jan Vercamst en de projectleider van Werk-ID leidden het evaluatiemoment. De interactieve workshops werden begeleid door een PPT-presentatie (die terug te vinden is in bijlage 7 – Begeleidende presentatie evaluatieworkshop live prototyping). De evaluatie bij Delrue Group was wat algemener omdat het om hun eerste kennismaking met Werk-ID ging. Daarom gingen we samen met het managementteam van Delrue Group (de gebruikers in de derde testfase) doorheen het hele proces om de duidelijke en

onduidelijke punten te detecteren. Figuur 4 toont de begeleidende slide die we gebruikten om de verschillende fasen te evalueren. Iedereen kreeg post-its in drie kleuren: rood, groen en geel en een stappenplan van de applicatie. De evaluatoren mochten rode post-its plakken op delen die moeilijk of onduidelijk waren en groene post-its op delen die vlot gingen of die ze duidelijk vonden. Vervolgens werden er een aantal schermen en stappen in de applicatie getoond en hiervoor mochten de participanten telkens een score van 1 tot 10 geven.

Figuur 4: Begeleidende slide tijdens het beoordelen van het proces Werk-ID



Figuur 5: Voorbeeldstelling van de evaluatieworkshop










Als laatste kregen de deelnemers een aantal stellingen te zien over het openen van een tafel, het kopen van een stoel, het overleg zelf en de evaluatiefase. In figuur 5 is zo'n voorbeeldstelling te zien. Andere stellingen waren onder andere: "Tijdens het kopen van een stoel heb ik nagedacht over mijn overlegmunten"; "Ik heb tijdens het overleg kunnen zeggen wat ik wou" of "Ik geloof niet dat er iets zal gebeuren met de beslissing van het overleg".

Werk-ID werd globaal gezien positief beoordeeld door het managementteam van Delrue Group. Er ontbrak volgens hen echter wel een functionaliteit om in te spelen op de meerlagige structuur die het bedrijf kenmerkt. Na de derde testperiode werd op aanvraag van Delrue Group een systeem met subgroepen uitgewerkt. Het zou voor werknemers van Sanicomfort, Delrue keukens, Delrue rent en Delrue projects enkel mogelijk zijn om overleg te voeren binnen hun eigen bedrijf tenzij een ambassadeur ook andere subgroepen van Delrue, dus andere bedrijven, uitnodigt. Bij een uitnodiging is de aangemaakte overlegtafel ook voor andere bedrijven binnen Delrue Group zichtbaar en kunnen werknemers van die andere bedrijven ook deelnemen aan het overleg. Om dit systeem van subgroepen ook vooraf eens te testen, werd een heel korte vierde testperiode ingelast in de bedrijven van Delrue Group.

Tijdens de evaluatiewerkshops bij WZC De Linde en de groendienst van gemeente Oostkamp evalueerden we de zeven elementen die we wilden testen in live prototyping 3. Globaal gezien was het belangrijk dat de organisatie een aantal figuren heeft (bijvoorbeeld de ambassadeur) die het gebruik van Werk-ID stimuleert en het belang van Werk-ID benadrukt. Hierop zetten we verder in in de pilootfase door een korte opleiding voor de ambassadeur te organiseren. Verder zien we dat werknemers snel afhaken wanneer ze technische problemen ervaren of niet direct weten welke stap ze moeten zetten op de applicatie. Het is belangrijk dat we de applicatie zo laagdrempelig en inclusief mogelijk maken tijdens de verdere ontwikkelingen. Hieronder staan een aantal conclusies die toen werden getrokken naar aanloop van de pilootfase rond de 7 kerncomponenten van deze testperiode.

Tabel 2 geeft aan of de vooropgestelde assumpties gevalideerd werden (groen), deels gevalideerd werden (oranje) of niet gevalideerd werden (rood). Assumpties die met een kruis worden aangeduid, konden niet getest werden in deze derde live prototyping.

Tabel 2: Overzicht van de validering van assumpties uit live prototyping 03

Validering	Assumptie
	Assumptie 1: Door het vergemakkelijken van de installatiemethode zijn er meer gebruikers die hun account succesvol activeren zonder hulp te moeten vragen.
	Assumptie 2: Doordat ingebouwde hulpmiddelen meer prominent aanwezig zijn, navigeren gebruikers sneller en volledig door de basisfunctionaliteiten
	Assumptie 3: Door praktische besommingen te reduceren of aan de gespreksleider over te laten, ontzorgen we de werknemer.
	Assumptie 4: Door de gebruikers een uitgebreide en op maat gemaakte introductie in de applicatie te geven, zorgen we voor een succesvoller gebruik van Werk-ID.
	Assumptie 5: Door een eerste overleg te faciliteren, begrijpen aanwezigen beter hoe de applicatie werkt en welke mogelijkheden ze allemaal hebben via de dienstverlening.
	Assumptie 6: Indien bepaalde kamers goedkoper zijn dan andere kamers, zullen werknemers hun munten strategisch inzetten en sneller een overlegtafel openen in een goedkope kamer.
	Assumptie 7: Wanneer medewerkers de kans wordt geboden om hun voorstel anoniem in te dienen, zullen zij sneller een overlegtafel openen.

1) Activatie en installatie

Werknemers ervoeren de wijzigingen in de installatieprocedure als positief en een stap vooruit. Het was minder werk om een account aan te maken en lukte vlot bij de meesten. De persoonlijke begeleiding en fysieke aanwezigheid tijdens de installatie blijft wel aangeraden. Op deze manier is het mogelijk om direct ter hulp te schieten als de installatie bij een van de medewerkers niet onmiddellijk lukt. De installatie van de applicatie wordt geïntegreerd in de introductiesessie (zie punt 4).

2) In-app hulp voor overlegmodel

De wijzigingen in de applicatie werden aangeleverd aan de respondenten zonder hen de veranderingen mee te delen (gemeente Oostkamp en WZC De Linde waren ook betrokken bij de eerdere testfasen uit de live prototyping dus hadden al eerder gebruik gemaakt van de applicatie). In de evaluatieworkshop werd dan bevraagd wat ze van de drie nieuwe componenten vonden en of zij informatie hadden opgezocht bij de veelgestelde vragen. Respondenten gaven aan dat de drie informatieve elementen bij het inloggen (zie figuur 3) handig waren voor een eerste keer, maar later in het gebruik geen meerwaarde meer waren. We besloten deze componenten in de applicatie voor de pilootfase te houden ter herinnering van de belangrijkste functionaliteiten van Werk-ID. De veelgestelde vragen werden niet vaak geraadpleegd.

3) Praktische elementen verbonden aan participatie

De vaste overlegmomenten werden zowel door het managementteam van WZC De Linde als die van gemeente Oostkamp positief verwelkomd. Beide organisatie werken respectievelijk met een shiften- en ploegensysteem waarbij het soms moeilijk is om een gepaste datum voor overleg te vinden. Deze vooraf bepaalde data kunnen het gemakkelijker maken om een overleg in te plannen en kunnen de drempel om Werk-ID te gebruiken verlagen.

4) Introductiesessie terug op de voorgrond plaatsen en verfijnen

De uitgebreide introductiesessie waarin eerst het doel van Werk-ID werd toegelicht en vervolgens de algemene spelregels en een eerste blik op de applicatie bleek zeer nuttig. Verschillende respondenten uit de gemeente Oostkamp gaven aan dat de dienstverlening van Werk-ID duidelijk werd tijdens de presentatie. Een respondent die niet aanwezig was tijdens de introductiesessie gaf dan weer aan een aantal problemen ervaren te hebben omdat hij onvoldoende kennis had over de applicatie en het niet duidelijk was wat hij moest doen. De introductiesessie bewijst dus wel degelijk zijn nut om gebruikers te informeren en te introduceren in de applicatie.

Sommigen gaven echter aan dat er tijdens de bijhorende oefensessie (waar er samen een tafel wordt geopend en een stoel wordt aangekocht) toch wat bijkomende vragen opkwamen ondanks dat alles helder leek tijdens die introductiesessie. Daaruit concluderen we dat een uitgebreide introductiesessie en bijhorende workshop waar medewerkers zelf met de applicatie aan de slag gaan nodig is om Werk-ID succesvol te installeren en implementeren. Deze praktijk wordt meegenomen naar de pilootfase.

5) Faciliteren van een eerste overlegmoment: verloop hiervan en verwachtingen bij bedrijven aftoetsen

Geen van de bedrijven ging tijdens live prototyping fase 3 in op het aanbod om het eerste overleg te laten bijwonen door de projectmedewerker. We konden assumptie 5 dus niet testen tijdens deze fase. Deze nood om een eerste overlegmoment te faciliteren kwam echter wel terug na de eerste weken van gebruik tijdens de pilootfase. Verschillende bedrijven gaven aan één van de overlegmomenten te willen laten faciliteren door de projectmedewerker van Werk-ID.

6) Overlegmomenten verder testen: verschil in kamerprijs

Tijdens de intakegesprekken voor fase 3 van de live prototyping bevroegen we de verantwoordelijke actoren (werkgever en personeelsverantwoordelijke) naar de aard van onderwerpen en thema's die volgens hen aan bod zouden komen tijdens het gebruik van Werk-ID. In een volgende stap tijdens het gesprek lieten we hen over de thema's reflecteren en vroegen we hen of elk van die thema's even relevant waren voor hen en de onderneming. De bedrijven en organisaties gaven aan dat het mogelijk moet zijn voor participanten om elk onderwerp aan te halen en een ongelijke waardeverdeling zou dat mogelijks kunnen verhinderen. Daarenboven gaven enkele bedrijfsleiders aan dat dergelijke insteek niet zou stroken met de motivatie om deel te nemen aan het project, namelijk een gelijke inbreng van werkgever en werknemer. Het complexer maken van het muntensysteem was dus niet wenselijk. Respondenten gaven aan dat hun kennis over het muntensysteem niet groot genoeg was om een verschillende prijs per kamer te beoordelen. Omdat er geen verschil in waarde werd doorgevoerd, konden we de assumptie niet testen. We concluderen dat het doorvoeren van een verschil in de waarde van de kamers niet bijdraagt tot het versterken van werknemersparticipatie.

7) De rol van anonimiteit in Werk-ID verder bepalen: het optioneel maken van anonimiteit op individuele basis

De optionele anonimiteit tijdens de voorstelfase werd positief geëvalueerd tijdens de evaluatiewerkshops, maar er werd geen gebruik van gemaakt. Er waren echter een aantal

respondenten die zich (opnieuw) de vraag stelden waarom het beschermen van de naam nodig was. Om de applicatie zo inclusief en laagdrempelig mogelijk te maken, werd beslist om in de pilootfase verder te gaan met deze optionele anonimiteit en deze functie niet volledig te schappen uit de dienstverlening van Werk-ID.

3.2. Voorbereiding piloot: versie 04

Tijdens deze fase ter voorbereiding op de piloot werd (op aanvraag van Delrue Group omwille van hun complexe bedrijfsstructuur) nog 1 grote functionaliteit geïntegreerd in de applicatie, namelijk de subgroepen in de meerlagige structuur. De uitwerking van dit systeem met subgroepen werd eerder op p. 13 toegelicht. Verder breidden we de rubriek met veelgestelde vragen nog een laatste keer uit met Gifs. We integreerden korte filmpjes van de gebruikswijze bij een aantal vragen (vb. ‘Hoe open ik een stoel?’ of ‘Wat moet de gespreksleider doen?’) om visueel aan te tonen welke stappen ondernomen moeten worden en hoe dat precies gebeurt in de applicatie. Tenslotte werden er nog een aantal technische fouten uit de applicatie gehaald om met een afgewerkte applicatie de pilootfase in te gaan.

De elementen uit deze laatste fase werden niet meer getest voor de start van de pilootfase met als gevolg dat de laatste functionaliteit (de subgroepen) die voor de eerste keer in de applicatie geïntegreerd werd ook niet gevalideerd was voor de start van de piloot. We hadden ongeveer drie maand de tijd voor de ontwikkeling van deze laatste versie Werk-ID 04 op basis van de feedback van de derde live prototyping. De laatste testperiode liep af in oktober 2021 (zie hierboven) en het gebruik van de applicatie in de pilootfase (start na de introductiesessies) startte in januari 2022 (zie 4. Pilootfase).

3.3. Conclusies voor pilootfase

- We zetten in de pilootfase verder in op de rol van de ambassadeur door een korte opleiding te organiseren voor deze werknemer. We proberen ervoor te zorgen dat hij/zij een stimulerende rol kan opnemen en op deze manier het gebruik van Werk-ID in de organisatie kan bevorderen.
- De nieuwe, verkorte installatiemethode bleek succesvol en laat werknemers toe om een account te activeren zonder daarbij hulp te moeten vragen. Het blijft echter aangeraden om de installatie van de applicatie tijdens de introductiesessie te laten plaatsvinden om snel te kunnen inspringen bij gebruikers die toch nog problemen ervaren.
- Door de mogelijkheid aan te bieden om vaste overlegmomenten te installeren en door werknemers de mogelijkheid te bieden om het bepalen van een overlegdatum over te laten aan de gespreksleider, wordt het makkelijker voor werknemers om een tafel aan te maken zonder zich bezig te moeten houden met praktische elementen. Deze aanpassingen uit de live prototyping worden meegenomen naar de pilootfase.
- Een introductiesessie met een meer persoonlijke aanpak en een bijhorende oefensessie, zorgen voor een succesvoller verloop van de dienstverlening.
- Assumptie 5 en assumptie 6 konden niet getest worden in live prototyping 03. Deze vraagstukken worden meegenomen naar de pilootfase en daar opnieuw getest.
- De assumptie dat wanneer medewerkers de kans werd geboden om hun voorstel anoniem in te dienen, ze sneller een overlegtafel zouden openen werd niet gevalideerd. We nemen deze gedeeltelijke anonimiteit waarbij werknemers kunnen kiezen om anoniem te blijven toch mee naar de pilootfase. Deze live prototyping van drie weken was echter te kort om het effect van anonimiteit in kaart te kunnen brengen.

4. Pilootfase

Bespreek het verloop van de piloot.

- a) Verliep de piloot zoals voorzien? Wat liep anders dan verwacht?
- b) Leidde de piloot nog tot aanpassingen aan de dienstverlening?

4.1. Bedrijven die deelnamen aan de pilootfase

In totaal hebben 7 verschillende ondernemingen en organisaties deelgenomen aan de pilootfase en gedurende een bepaalde periode gebruik gemaakt van Werk-ID. In tabel 3 is een overzicht van die bedrijven, de sector waarin zij actief zijn en de grootte van het bedrijf te zien. Verder toont de tabel ook hoelang Werk-ID in de ondernemingen actief was en hoeveel medewerkers ook effectief een account op de applicatie aanmaakten. Delrue Keukens, Sanicomfort, Delrue Rent en Delrue Sanitair zijn individuele bedrijven, maar behoren wel allemaal tot een koepelorganisatie, namelijk Delrue Group. In deze pilootbedrijven werden een aantal bijkomende functionaliteiten voorzien voor hun specifieke structuur (zie 4.2.1. Intake). Omwille van Covid-19 en een gebrek aan tijd hebben twee ondernemingen, Novado en Bekaert Accountancy, beslist om niet verder deel te nemen aan het piloottraject. Ten gevolge van deze annuleringen zijn we verder op zoek gegaan naar een nieuw pilootbedrijf zodat we voldoende testcases konden behouden. De werkgevers en werknemers van Nanopixel besloten na een introductie van de dienstverlening om deel te nemen, maar wegens de vertraging zijn zij Werk-ID pas beginnen gebruiken in april. Zij hadden een kortere testperiode van slechts vier maanden in plaats van de ingeplande zes maanden.

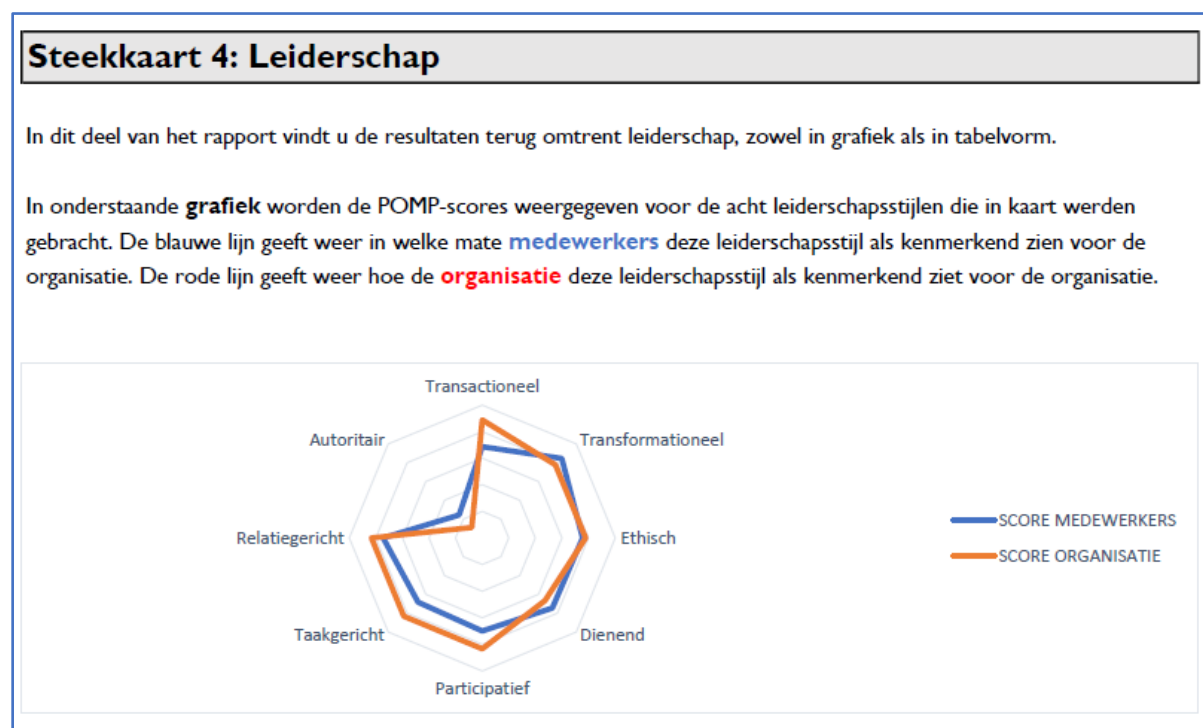
Tabel 3: Overzicht van bedrijven die deelnamen aan de pilootfase

Bedrijf	Sector	Deelnameperiode	# Werknemers	# Gebruikers
WZC De Linde	Zorginstelling	Februari – juli	84	68
Oostkamp – groendienst	Gemeentedienst	Januari – juli	23	19
Delrue Keukens	Keukens, productie en verkoop	Januari – juli	21	19
Sanicomfort	Sanitair, productie en verkoop	Januari – juli	33	12
Delrue Rent	Verhuur en lease van wagens	Januari – juli	10	4
Delrue Sanitair	Installatie van verwarming	Januari – juli	18	8
Novado	Computerconsultancy-activiteiten	Geannuleerd omwille van tijdsgebrek en Covid-19	//	//
Bekaert Accountancy	Accountancy	Geannuleerd omwille van tijdsgebrek en Covid-19	//	//
Nanopixel	Marketing & Grafisch design	April – juli	33	31

4.2. Verloop pilootfase

Vooraleer we de eerste stappen in de pilootfase (intake en introductiesessie) zetten, werden in de verschillende pilootbedrijven interviews afgenomen en twee bevestigingen gelanceerd. Deze bevestigingen dienden enerzijds als onderzoeksmethode om de impactevaluatie te kunnen uitvoeren, maar was ook al een deel van de dienstverlening naar bedrijven toe. Tijdens de bevestiging vulden werknemers een HR-scan in die werd ontwikkeld door HoGent. Deze HR-scan is een vragenlijst die peilt naar 42 constructen en factoren (waaronder jobtevredenheid, leiderschapsstijlen, organisationele betrokkenheid, welzijn etc.). Na afloop van de voormeting maakte HoGent per onderneming een uitgebreid rapport op die de bedrijven inzage gaf in mogelijke uitdagingen voor en/of sterke punten van hun organisatie. In figuur 6 staat een voorbeeld van een construct rond leiderschap dat geïntegreerd wordt in de rapporten van de HR-scan. De scores van werknemers en werkgevers worden naast elkaar gelegd om zo mogelijk discrepanties tussen de percepties van beide actoren in kaart te brengen. Dit rapport werd ten slotte aangevuld met een aantal aanbevelingen en tips hoe ze de werkpunten in hun onderneming kunnen aanpakken.

Figuur 6: Voorbeeld van een evaluatie van het construct leiderschap in een rapport van de HR-scan dat werkgevers ter beschikking krijgen als deel van de dienstverlening



4.2.1. Intake

Het intakegesprek werd in de dienstverlening geïntegreerd om een aantal afspraken te maken en overlegmodaliteiten te bepalen met het managementteam (werkgever, personeelsverantwoordelijke en eventueel de ambassadeur). Dit gesprek resulteert in een op maat gemaakte versie van de applicatie Werk-ID. In 'bijlage 8 – Begeleidende presentatie intakegesprek' staat een voorbeeldpresentatie die werd gehanteerd tijdens het gesprek met de werkgevers, personeelsverantwoordelijke en ambassadeurs bij Delrue Group. Wat werd er concreet beslist tijdens de verschillende intakegesprekken?

- Hoeveel overlegmunten krijgen medewerkers in hun persoonlijke portefeuille?
- Hoeveel kost een tafel en een stoel?
- Is er een prijsverschil voor bepaalde kamers?

- Wie zal de rol van ambassadeur vervullen?
- Welk streefdoel hebben we voor ogen en koppelen we een beloning aan de dienstverlening wanneer het streefdoel wordt bereikt?
- Installeren we vaste overlegmomenten?

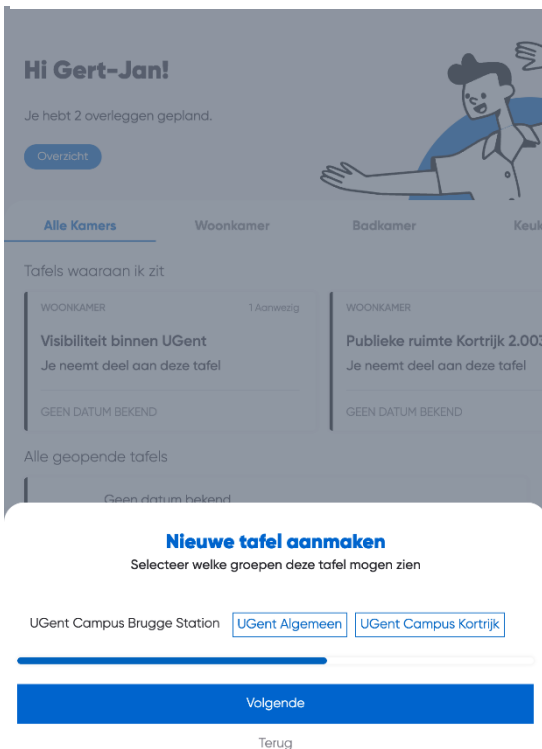
De intakegesprekken werden telkens voorafgegaan door een aantal interviews met sleutelactoren in de organisatie (werkgever, personeelsverantwoordelijke, leidinggevende en een drietal werknemers) om de participatiecultuur van de organisatie of onderneming in kaart te brengen. Met deze informatie werd vervolgens rekening gehouden tijdens de voorbereidingen voor het intakegesprek door de projectleider. Voor de bepaling van het aantal overlegmunten en de waarde van de tafels, stoelen en kamers werd er door het team van Werk-ID een voorstel uitgewerkt, op het intakegesprek besproken en indien nodig aangepast op basis van de feedback van de aanwezigen. Het voorstel werd opgesteld op basis van de informatie over de overleg- en participatiecultuur die werd opgedaan in de interviews. In 'bijlage 9 – Intake voorstel overlegmunten' staat een voorbeeld van een voorstel voor de overlegmodaliteiten en de bijhorende redenering.

Het voorstel werd in alle organisaties op een interactieve wijze besproken. Er werd eerst aan de aanwezigen gevraagd welke tafels het meest geselecteerd zouden worden. Daarna volgde de vraag in welke kamers de leidinggevendenden zelf een tafel zouden openen. Wilden ze dan een hogere of lagere prijs voor die specifieke kamers of wilden ze elke kamer dezelfde waarde geven? In alle pilootbedrijven werd geopteerd voor die laatste optie om de medewerkers niet in een bepaalde richting te sturen. Een verhoging of verlaging van de prijs van een bepaalde kamer zou bijvoorbeeld kunnen betekenen dat de ene tafel meer waard zou zijn dan de andere. Het voorstel omtrent de waarde van de tafels en stoelen en de persoonlijke portefeuille werd overal gevolgd. Aanwezigen op het intakegesprek gaven aan dat zij het moeilijk vonden om in te schatten wat een goede hoeveelheid overlegmunten zou zijn en waren tevreden met het vooraf opgestelde voorstel.

De streefdoelen werden ook in het voorstel van de overlegmunten geïntegreerd en alle organisaties gingen akkoord met het vooraf opgestelde streefdoelcijfer. De beloning die gekoppeld werd aan dat streefdoel, nam in alle organisaties de vorm aan van een teambuildingactiviteit (een barbecue, een drink na het werk...). In geen enkele organisatie werd het streefdoel op het einde van de pilootfase echter gehaald. De vaste overlegmomenten werden in WZC De Linde geïnstalleerd op het moment dat het shiftenwissel is tussen de vroege en de late shift. Nanopixel introduceerde ook vaste overlegmomenten op de dagen dat iedereen op kantoor aanwezig was. Andere organisaties maakten geen gebruik van deze functionaliteit.

Voor Delrue Group werd nog een extra functionaliteit besproken tijdens de intake, namelijk de meerlagige structuur. De werkgevers hadden hier op voorhand aangegeven dat de bedrijven aparte entiteiten zijn en dus ook apart overleg moesten kunnen voeren via Werk-ID, maar er soms ook

Figuur 7: Subgroepen bij het aanmaken van een tafel



voorstellen konden gedaan worden op niveau van Delrue Group (met alle bedrijven of enkel met het managementteam). Daarom hadden we een systeem met subgroepen uitgedacht. Elke subgroep kreeg een ambassadeur en kon dus op niveau van de eigen onderneming (Delrue Keukens, Sanicomfort, Delrue Rent of Delrue Sanitair) voorstellen doen en overleg voeren. Indien er toch een voorstel ontstond voor de overkoepelende organisatie Delrue Group, moest een ambassadeur een overlegtafel openen en aanduiden dat deze tafel ook zichtbaar zou worden voor andere subgroepen. In figuur 7 staat een voorbeeld waarbij je als ambassadeur bij het openen van een tafel kunt kiezen voor welke subgroepen de tafel zichtbaar zal zijn. Deze functionaliteit was nog niet in de versies van de live prototyping geïntegreerd en werd daarom onvoldoende getest. Tijdens de pilootfase hebben we met de meerlagige structuur een aantal technische problemen ervaren die niet onmiddellijk op te lossen waren door de technische partner. Uit tussentijdse terugkoppelingen met de ambassadeurs en de interviews tijdens de nameting bleek dat veel gebruikers zijn afgehaakt door

die technische problemen en beslist hebben om verder geen gebruik te maken van de applicatie Werk-ID (Werknemer 1 – Delrue Group).

4.2.2. Introductiesessie

Tijdens de introductiesessie kwamen werknemers voor het eerst in aanraking met Werk-ID. Vooraf werd er kort samengezeten met de ambassadeur voor een korte opleiding. Hier werd besproken wat de rol van ambassadeur inhoudt (contactpersoon binnen de onderneming en met team Werk-ID + gespreksleider wanneer niemand anders zich opgeeft als gespreksleider), hoe zij toegang krijgen tot de adminpagina en hoe zij vaste overlegmomenten kunnen invoeren indien zij dit wensen. Zij krijgen ook telkens een draaiboek voor de ambassadeur ter beschikking waarin alles nog eens wordt samengevat (zie bijlage 10 – Draaiboek ambassadeur).

Volgende delen werden in de introductiesessies behandeld:

- Toelichting concept Werk-ID – Wie zijn we? Wat is Werk-ID? Waarom Werk-ID?
- Overlopen spelregels en overlegmodaliteiten Werk-ID – Structuur, kamers, overlegmunten, beloning, wie zit aan tafel?
- Een eerste blik op de applicatie – overzichtspagina, hoe open je een tafel?, hoe koop je een stoel?, gespreksleider, persoonlijke pagina
- Vragen
- Installatie
- Oefensessie – open een tafel, open een stoel, verken de app

De introductiesessie werden telkens begeleid door een PowerPoint presentatie (zie bijlage 11 – Voorbeeldpresentatie introductiesessie). Tijdens de opmaak van deze presentatie werd er advies verleend vanuit de Service Designers van SLB (Manuel Bollue en Joris Claes). Bij de delen 'eerste blik op de applicatie' en 'oefensessie' zijn er ook begeleidende filmpjes om de werking van de applicatie te

verduidelijken en visueel te illustreren. Naast de presentator (projectmedewerker UGent) was de ontwikkelaar van de applicatie (Howest) ook steeds aanwezig op de introductiesessies om technische ondersteuning te bieden en te helpen bij de installatie van de applicatie. Ook partner Jan Vercamst was aanwezig bij de introductiesessie om de werknemers tijdens de activatie en de oefensessie mee te helpen begeleiden.

Na de introductiesessies werd er telkens een draaiboek over de adminpagina aan de contactpersoon van de organisatie bezorgd (zie bijlage 12 – Draaiboek admin). Door middel van toegang tot de adminpagina kunnen medewerkers verwijderd worden uit de app (bv. bij ontslag of bij expliciet verzoek van werknemer om niet deel te nemen), kunnen zij vaste overlegmomenten ingeven en krijgen zij een overzicht te zien van de evaluaties. Bij Delrue Group, waar er met subgroepen werd gewerkt, kon de adminbeheerder de verschillende medewerkers in een specifieke subgroep indelen. Ten slotte werden ook de hyperlinks naar twee filmpjes over het verloop en de werking van Werk-ID meegegeven aan de contactpersoon van de organisaties en ondernemingen. Deze filmpjes konden bezorgd worden aan medewerkers die niet aanwezig waren op de introductiesessie zodat zij achteraf door middel van die video's te bekijken, gebruik konden maken van Werk-ID (de link naar de video's staan op p.2 in bijlage 10 – Draaiboek ambassadeur).

Hieronder overlopen we kort het verloop van de introductiesessie per pilootbedrijf.

1) Delrue Group

De vier subbedrijven van Delrue Group zaten bij elkaar om de introductiesessies te volgen. In totaal vonden er drie verschillende sessies plaats zodat de groepen niet te groot waren omwille van de coronaregels die toen golden en om interactie tijdens de oefensessie te bevorderen:

- 10/01/2022: introductiesessie 1 – 22 aanwezigen – arbeiders Delrue Keukens en Delrue Sanitair
- 13/01/2022: introductiesessie 2 – 13 aanwezigen – bedienden Delrue Rent, Delrue Keukens en Delrue Sanitair
- 14/01/2022: introductiesessie 3 – 24 aanwezigen – Sanicomfort

De introductiesessie met de bedienden en met het bedrijf Sanicomfort verliepen vlot. De groep met de arbeiders waren minder snel mee met de werking en het idee waar Werk-ID voor dient. Hieruit leerden we dat de introductiesessie verder moest worden aangepast op maat van gebruikers die minder ervaring hebben met digitale tools. Hoe hebben we dit concreet gedaan? Bij het deel 'een eerste blik op de applicatie' werd al door middel van interactie met de aanwezigen op de introductiesessie nagedacht over concrete ideeën en voorstellen en werd het verloop van het proces door middel van dat voorbeeld toegelicht (deze aangepaste vorm werd toegepast bij Gemeente Oostkamp, zie lager). Er was ook een technisch probleem tijdens de installatie, maar dit werd onmiddellijk verholpen door de aanwezigheid van de technische ontwikkelaar.

2) Gemeente Oostkamp

Tijdens de introductiesessie waren enkel de contactpersoon en de arbeiders uit de pilootgroep aanwezig. Bedienden die ook deelnamen aan de pilootfase werden later gebriefd door de contactpersoon en kregen de filmpjes met toelichting ter beschikking.

- 31/01/2022 – 18 aanwezigen – arbeiders groendienst Gemeente Oostkamp

Tijdens deze introductiesessie werd de aangepaste presentatie gehanteerd waarbij we sneller tot een concreet voorbeeld uit de leefwereld van de aanwezigen kwamen en aan de hand van dat voorbeeld

het verloop van de applicatie uitlegden. Voorbeeldtafels die werden aangehaald, zijn: “aanpassing in vervoerregeling” en “verbeteringen van de voertuigen”. Achteraf kregen we echter de feedback van de contactpersoon dat de uitleg te snel ging waardoor een aantal mensen niet meer konden volgen. Voor arbeiders die niet veel in contact komen met zo’n applicaties, is een uitgebreidere en trage uitleg met veel interactiemomenten aangeraden. Hoe hebben we dit probleem aangepakt naar de volgende introductiesessies toe? Tussentijdse terugkoppelingen naar de groep door hen een aantal vragen te stellen en te peilen of ze nog mee zijn in het verhaal.

Er traden technische problemen op tijdens de oefensessie die niet meteen verholpen konden worden. Hierdoor bleef de applicatie te theoretisch en konden gebruikers het verloop van het proces op de applicatie niet in de vingers krijgen. Als antwoord hierop zijn we met het team van Werk-ID en een begeleider van SLB teruggekeerd naar de organisatie om een eerste overleg te faciliteren (zie 4.2.3.).

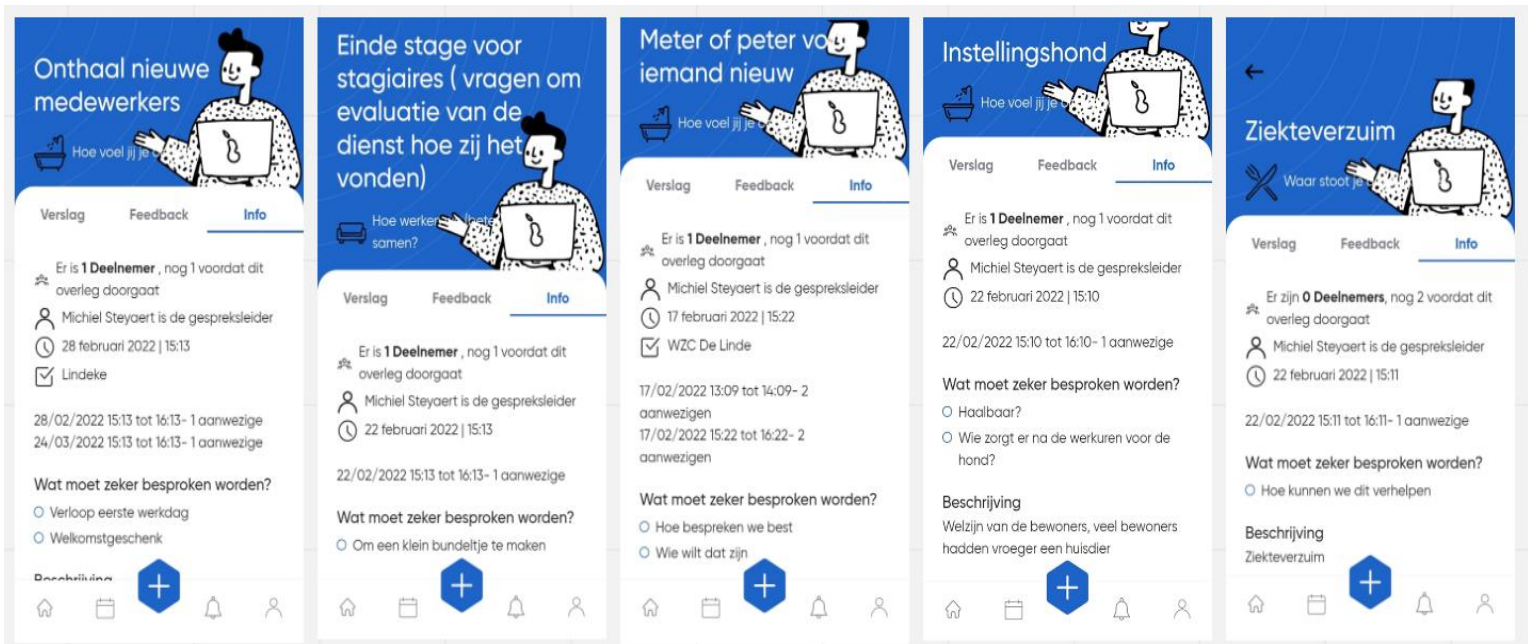
3) WZC De Linde

Gezien het groot aantal personeelsleden bij WZC De Linde werd geopteerd om twee introductiesessies te organiseren.

- 08/02/2022 – +/- 30 aanwezigen
- 10/02/2022 – +/- 30 aanwezigen

Er was een opvallend hoge participatiegraad in beide groepen. Alle aanwezigen maakten onmiddellijk een Werk-ID account aan (bij de eerdere introductiesessies wilden sommigen geen account aanmaken omdat ze dit toch niet zouden/konden gebruiken omdat ze digitaal niet voldoende kennis hadden). Er werden verschillende testtafels voorgesteld en aangemaakt. In figuur 8 staan een aantal voorbeelden van overlegtafels die tijdens de oefensessie werden aangemaakt. Over sommige voorstellen uit de oefensessie werd achteraf ook echt overleg gevoerd. Er waren een aantal medewerkers die hulp nodig hadden bij de installatie van de applicatie, maar verder waren er geen problemen tijdens de introductiesessie.

Figuur 8: Testtafels die werden aangemaakt tijdens de oefensessie bij WZC De Linde



4) Nanopixel

- 28/03/2022 – 34 aanwezigen

De introductiesessie bij Nanopixel vond pas eind maart plaats omdat dit bedrijf er pas later in het piloottraject is bijgekomen. Alles verliep vlot tijdens de sessie en de aangepaste werkwijze na de introductiesessie bij Delrue Group en de gemeente Oostkamp bleek succesvol. De medewerkers van Nanopixel waren goed mee in het verhaal van Werk-ID en met het verloop van de applicatie. Ook de oefensessie verliep vlot. Een aantal voorbeeldtafels die werden aangemaakt, zijn de volgende: “NPXL Offsite” en “betere password manager gebruiken”.

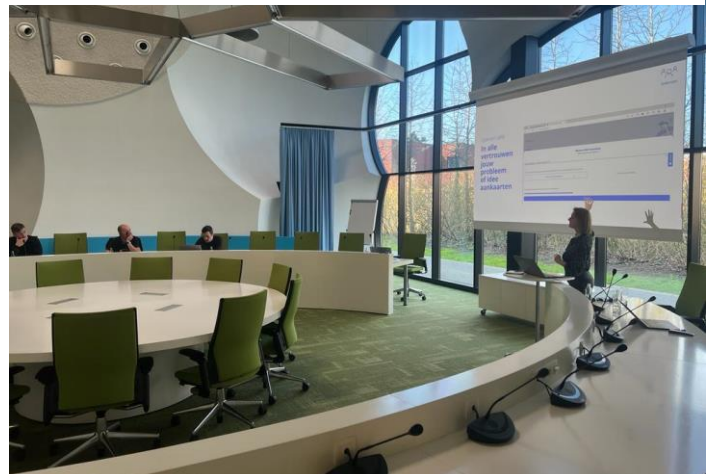
4.2.3. Faciliteren van een overleg

Twee van de vier organisaties hebben beroep gedaan op de dienstverlening waarbij wij als team van Werk-ID aanwezig zijn om een (eerste) overleg te begeleiden en faciliteren. Deze begeleiding tijdens een overleg is procesmatig en niet inhoudelijk. Dit wil zeggen dat de verschillende stappen en achterliggende processen toegelicht worden, maar team Werk-ID komt niet tussen tijdens de inhoudelijke discussie over het overlegonderwerp en de bijhorende agendapunten. Het faciliteren van een overleg was bij beide organisaties anders, enerzijds afhankelijk van de noden en de vragen die we ontvingen en anderzijds afhankelijk van de mate waarin het bedrijf al vertrouwd was met de applicatie. Hieronder overlopen we kort het verloop van deze begeleidingsmomenten.

1) Gemeente Oostkamp

Naast de projectmedewerker van Werk-ID was ook Joris Claes van Sevenlemon Boulevard (SLB) aanwezig als facilitator op het begeleidingsmoment. SLB heeft ons in eerdere stappen in het project (service design, faciliteren workshops in live prototyping, feedback op organisatie van de introductiesessies) ondersteund en begeleid. Vooraf werd er met de contactpersoon van gemeente Oostkamp samengezeten om de aanpak van het overleg te bespreken. Aangezien de introductiesessie bij Oostkamp niet zo succesvol was, werd dit als een soort tweede introductiesessie met alle medewerkers van de groendienst ervaren. Deze keer werd de werking van de applicatie uitgelegd aan de hand van een concreet overleg. Er stonden drie elementen op de planning van deze bijeenkomst. In afbeelding 1 is te zien hoe er bij de verschillende stappen toelichting wordt gegeven door middel van de begeleidende presentatie.

Afbeelding 1: De verschillende stappen in de applicatie worden toegelicht vooraleer het overleg bij de groendienst van gemeente Oostkamp van start gaat.



1. De **app installeren** bij wie dit nog niet gebeurd was: dit ging redelijk vlot. Er waren nog twee mensen die dit moesten installeren en één iemand die zijn wachtwoord niet meer kende dus opnieuw een profiel moest aanmaken.
2. **Een overleg voeren aan de hand van oefeningen**: 5 oefeningen (Het overlegproces werd dus in 5 stappen opgedeeld en begeleid door het stappenplan op de PPT).
 - 2.1. Tafel aanmaken → iedereen maakte een testtafel aan.
 - 2.2. Stoel kopen → iedereen kocht een stoel aan de tafel waarover overleg zou worden gevoerd. Overlegtafel in kwestie: “Hoe gaan we Werk-ID gebruiken?”.
 - 2.3. Taken gespreksleider overlopen → Hier zijn we snel overgegaan, was vooral tijdens het experimenteren met de app zelf dat we ontdekten wat de gespreksleider precies moest doen.

2.4. Overleg zelf

- Hiervoor gingen een aantal betrokken personen in een middencirkel zitten om overleg met een kleiner aantal medewerkers te voeren, anders zou het te druk worden (zie afbeelding 2 voor een sfeerbeeld van het overleg met de kerngroep). In de kerngroep zaten onder andere de gespreksleider en de verslagnemer. Werknemers die in de buitenste cirkel volgden, konden uiteraard ook nog steeds input geven tijdens het overleg.
- Agendapunten waren: (1) voor welke soorten overleg?, (2) activiteiten op deze app, (3) wanneer is het beste moment om te overleggen?, (4) voorstellen van onderwerpen?

2.5. Evaluatie invullen → ging heel vlot, iedereen vond dit vanzelfsprekend en wist meteen wat van hen verwacht werd.

3. **Afspraken voor de toekomst:** wanneer gaan we overleg voeren, al toekomstige tafels aanmaken, samen een incentive kiezen wanneer het streefdoel van terug te verdienen munten bereikt is.

Afbeelding 2: De middelste cirkel voert het overleg terwijl de buitenste cirkel het overleg vanop afstand volgt.



2) WZC De Linde

Het begeleidingsmoment bij WZC De Linde nam een andere vorm aan dan bij de gemeente Oostkamp. Hier zat de projectmedewerker van team Werk-ID enkel bij het gesprek als observator. Af en toe werd een bepaalde stap extra toegelicht, maar de externe persoon was vooral aanwezig om vragen te beantwoorden indien die er waren. Velen vergaten in het begin hun gsm en het was niet voor iedereen duidelijk dat het verslag via de applicatie werd genoteerd. Learning: op de introductiesessies nog eens benadrukken dat alle stappen, ook het verslag, via Werk-ID verlopen. Het overleg ging heel vlot en de

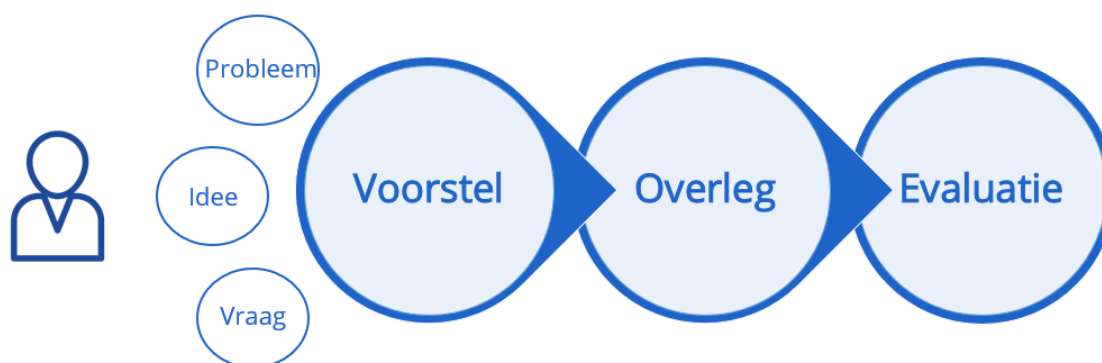
facilitator moest bijna nooit tussenkomen. Enkel op het einde waren er een aantal vragen over de evaluatiefase.

Uit beide begeleidingsmomenten konden we volgend werkpunt in de dienstverlening waarnemen: De gespreksleiders betrokken niet alle deelnemers aan het overleg en grepen onvoldoende in wanneer er werd afgeweken van het onderwerp. In de toekomst laten we de rol van gespreksleider bij het faciliteren van een eerste overleg best over aan iemand die de applicatie echt beheerst (bijvoorbeeld de ambassadeur). Verder wordt er in de toekomst op Werk-ID een platform voorzien waar tips en tricks zichtbaar zijn voor het leiden van een goed overleg. We behandelen ook de vragen: 'Is er een bijkomende cursus nodig voor de gespreksleider?' en 'Is er interesse in zo'n bijkomende cursus?'.

4.2.4. Implementatie en gebruik

Het gebruik van de applicatie Werk-ID bestaat uit drie fasen (zie figuur 9). In de voorstelfase kunnen alle medewerkers via het platform Werk-ID voorstellen lanceren om de werking of het beleid van de organisatie te verbeteren, ze kunnen ook problemen aankaarten of volledig nieuwe ideeën delen met de andere werknemers en de werkgever. Medewerkers doen een voorstel door een overlegtafel te openen op het platform. Eens dit voorstel op het platform zichtbaar is voor iedereen, kunnen geïnteresseerden een stoel aan die overlegtafel kopen en zo aangeven dat zij ook willen meedenken over het probleem, voorstel of idee dat gelanceerd werd. Nadat verschillende mensen een stoel aan de overlegtafel kochten, volgt de tweede stap, het eigenlijke overleg waarbij alle geïnteresseerden uit de organisatie of onderneming aanwezig mogen zijn om zo samen na te denken over de voorstellen die werden gedaan. Het derde deel volgt na de voorstel- en de overlegfase en is de evaluatiefase. In dit deel wordt het voorafgaande overleg geëvalueerd op een aantal punten waaronder betrokkenheid, timing, focus van het overleg en tevredenheid met het overleg en het resultaat. Vervolgens wordt er verder uitgewerkt wat er in het overleg beslist werd.

Figuur 9: Overzicht van de drie fasen in Werk-ID



In tabel 4 staat een overzicht van het gebruik van Werk-ID in de verschillende organisaties die deelnamen aan de piloot. De tabel vat samen hoeveel voorstellen er werden gedaan per organisatie (geopende tafels), voor hoeveel voorstellen er effectief is overgegaan tot overleg en voor hoeveel overleggen nadien een evaluatie werd ingevuld. Ten slotte is ook zichtbaar hoeveel verslagen openbaar werden gemaakt op het platform van Werk-ID en hoe vaak de hulplijn werd geraadpleegd. In de tabel is zichtbaar dat het aantal gebruikers daalt naarmate we verder in het proces van Werk-ID geraken (de eerste kolom met het aantal voorstellen bevat steeds de hoogste cijfers). Hieronder wordt het verloop en de bijhorende conclusies voor de drie fasen (voorstel – overleg – evaluatie) tijdens de piloot toegelicht. De informatie over het verloop en de werking van de dienstverlening in de verschillende organisaties werd verkregen via interviews met een aantal actoren per pilootbedrijf en reacties in de bevraging die werd gelanceerd voor de impactevaluatie.

Tabel 4: Overzicht van het gebruik van de applicatie Werk-ID in de pilootbedrijven

Bedrijf	# Voorstellen	# Overleggen	# Evaluaties	# Gepubliceerde verslagen	# Raadplegingen via hulplijn
WZC De Linde	12	6	2	1	0
Oostkamp groendienst	13	9	7	5	3
Delrue Keukens	2	0	0	0	1
Sanicomfort	2	2	1	0	0
Delrue Rent	0	0	0	0	0
Delrue Sanitair	0	0	0	0	0
Delrue Group (overkoepelend)	2	2	1	0	0
Nanopixel	4	3	2	2	4

1) Voorstelfase

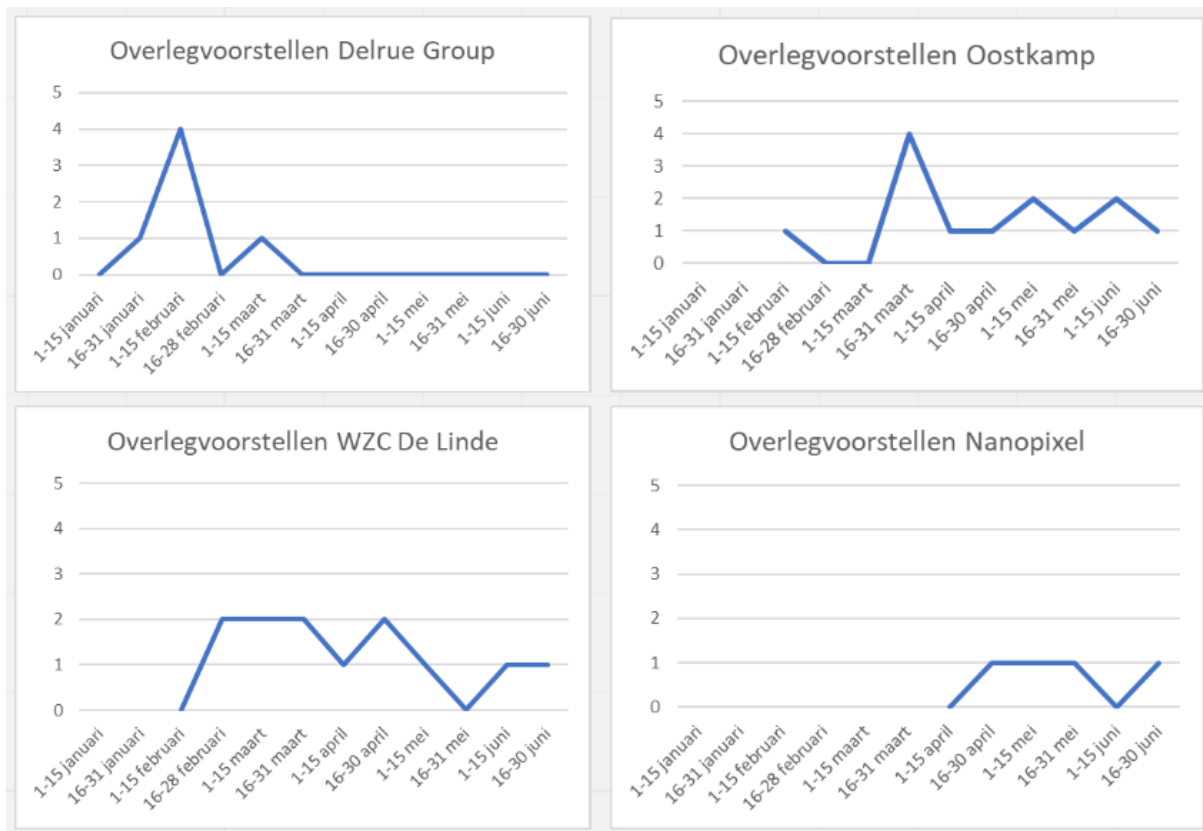
Vooral in WZC De Linde en Oostkamp is veel gebruik gemaakt van de dienstverlening Werk-ID met respectievelijk 12 en 13 aangemaakte overlegtafels (ongeveer 2 voorstellen per maand). Dit zijn twee groepen waar vooral zorgpersoneel en arbeiders actief zijn. Een mogelijke verklaring voor deze trend is dat deze personen minder communicatiekanalen hebben dan bedienden die vaak het gevoel hebben dat hun organisatie een overvloed aan applicaties en platformen gebruikt om informatie te delen en te verspreiden (Werknemer 4, Nanopixel). Uit de bevestigingen bij Nanopixel kwamen volgende reacties: “weer een extra tool om in de gaten te houden”, “ik heb andere manieren van communiceren gebruikt die veel meer en sterker ingeburgerd zijn”. Een medewerker uit WZC De Linde geeft net iets helemaal anders aan dan bij Nanopixel, namelijk: “Mensen gaan nu misschien wel sneller een tafel openen om iets aan te kaarten, daarvoor was daar geen platform voor” (Werknemer 3, WZC De Linde). Werk-ID is echter geen communicatie- of planningsapplicatie (zoals die door sommige medewerkers bij Nanopixel werd beschouwd), maar beoogt de werknemersparticipatie en de betrokkenheid van werknemers in de organisaties te bevorderen. Werk-ID biedt werknemers de mogelijkheid om mee na te denken over de werking en de organisatie van hun werkplek.

Wanneer we in de grafieken in figuur 10 kijken naar de data waarop de overlegtafels werden geopend in de verschillende pilootbedrijven, zien we dat de gebruikers de weg naar Werk-ID vinden gedurende de hele testperiode, behalve bij Delrue Group. De verschillende bedrijven van Delrue Group openden een aantal overlegtafels net na de introductiesessie, maar hebben in de laatste maanden van de testperiode (april, mei en juni) geen gebruik meer gemaakt van de dienstverlening. Dit kan mede te verklaren zijn door de technische problemen die zij ervoeren met de applicatie. De spreiding van de overlegvoorstellen in gemeente Oostkamp, WZC De Linde en Nanopixel is verdeeld over de volledige testperiode. De andere testgroepen buiten Delrue Group maken dus stelselmatig gebruik van de dienstverlening doorheen de vier (Nanopixel), vijf (WZC De Linde) of zes (groendienst gemeente Oostkamp) testmaanden.

Tijdens de opstart van Werk-ID in de organisaties zagen we een grote **invloed van de ambassadeurs**. Maakte de ambassadeur een tafel aan en overtuigde hij/zij andere medewerkers om ook eens een kijkje op de applicatie te nemen, dan zagen we dat andere medewerkers sneller zouden experimenteren met de applicatie en bottom-up voorstellen zouden doen op basis van een goed idee of een probleem dat ze zelf hebben. Er zijn dus – zeker in de beginfase – een aantal trekkersfiguren nodig in de organisatie. Wanneer de ambassadeur van bovenaf aangeduid werd en zelf niet echt

overtuigd was van het doel en het idee van Werk-ID of wanneer de ambassadeur zijn/haar functie wegens omstandigheden niet naar behoren kon uitvoeren (bv. door zwangerschapsverlof, langdurige ziekte etc.), kende Werk-ID niet echt een opstart in de organisatie (zoals we bij Delrue Rent zagen).

Figuur 10: Spreiding van de overlegvoorstellen doorheen de tijd



Tijdens de pilotfase ervoeren bepaalde gebruikers een technologische drempel. Voor sommige gebruikers (bv. bij gemeente Oostkamp) bleek de applicatie nog niet toegankelijk genoeg voor alle gebruikers waardoor zij de applicatie geïnstalleerd hebben tijdens de introductiesessie, maar Werk-ID later nooit meer geopend hebben. Het is belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan de installatie en de oefening tijdens de introductiesessie. Wanneer de applicatie niet geïnstalleerd geraakt of gebruikers de werking niet verstaan, dan wordt er niets met Werk-ID gedaan. In bepaalde organisaties zijn er werknemers aanwezig die geen smartphone of pc hebben of waarbij de digitale skills om een applicatie te gebruiken ontbreken. Deze potentiële gebruikers gaan niet over tot het aanmaken van een account en vallen dus uit de boot. “Het is een hele moeilijke voor mensen die niet in de digitale wereld zitten. We voelen dat die wereld van de apps aan hun verloren gaat.” (personeelsverantwoordelijke WZC De Linde). We kunnen in de toekomst nadenken over hoe we dit probleem oplossen en ook minder digitaal geletterden betrekken in het proces van werknemersparticipatie. Een mogelijkheid om dit probleem aan te pakken zou kunnen zijn om met buddy’s te werken waarbij iemand met een smartphone of laptop wordt samen gezet met een dialoogpartner zonder smartphone of laptop. Een ander mogelijkheid zou kunnen zijn om een voorstel via een papieren versie in te dienen (zoals ik live prototyping 01) of om je overlegvoorstel door te sturen via een sms naar de ambassadeur in de organisatie zodat die persoon in jouw naam een tafel kan openen.

1) Overlegfase

In vergelijking met de voorstelfase is er tijdens het overleg een daling van de cijfers te zien. In WZC De Linde werden er van de 12 aangemaakte overlegtafels slechts 6 effectief (ongeveer 1 per maand) besproken via de applicatie Werk-ID. Het is nooit de verwachting van het projectteam geweest dat er om de haverklap overleg gevoerd zou worden met Werk-ID. De voorgestelde frequentie vanuit het team van Werk-ID is ongeveer 1 keer per maand. Het lanceren van goede ideeën en voorstellen en het daaropvolgende overleg is iets dat gebeurt bovenop de gewone, dagelijkse werking. We trokken eerder al lessen uit de live prototyping Werk-ID geen tool is die werknemer elke dag gebruiken, maar af en toe wel eens openen. Gelijkaardige reacties kwamen terug uit onze bevestigingen wanneer we werknemers vroegen waarom ze geen gebruik hadden gemaakt van Werk-ID. Hieronder staan een aantal reacties: “tijdsgebrek”, “nog geen tafel moeten openen om een topic te bespreken” “momenteel weinig inspiratie om een tafel op te starten”. Een langere testperiode (bijvoorbeeld 12 maanden zoals aanvankelijk gepland) had ons een beter overzicht kunnen geven van hoe vaak en wanneer Werk-ID gebruikt wordt en had medewerkers een langere periode tijd kunnen geven om ervaringen of zaken tegen te komen waarover ze een overlegtafel konden openen.

Verder zijn we tijdens het pilootproject gestoten op een aantal functionaliteiten in de applicatie die niet flexibel genoeg bleken voor een goed gebruik van Werk-ID. Bijvoorbeeld: Wanneer de datum voor een overleg werd vastgelegd door de gespreksleider en op het laatste ogenblik veranderde, was die datum niet meer te wijzigen in de applicatie. Een gevolg hiervan was dat de tafel in kwestie automatisch gesloten werd zonder dat er enig overleg aan voorafgegaan was.

Deze technische problemen hebben sommige mensen doen afhaken waardoor het proces via Werk-ID vaak stopte bij de voorstelfase. Er werden heel wat goede ideeën gelanceerd en er waren telkens ook geïnteresseerden die een stoel kochten aan die tafels met goede voorstellen, maar ze gingen vaak niet over tot overleg met Werk-ID. Dit wil echter niet zeggen dat er geen overleg gevoerd is en dat medewerkers niet aan de slag zijn gegaan met hun voorstellen. Uit verschillende interviews is gebleken dat er een aantal voorstellen die werden gelanceerd via Werk-ID gevolg hebben gekregen. Bij Delrue Group hebben ze bijvoorbeeld intern beslist om verder te werken volgens de principes van Werk-ID, maar om de applicatie niet meer te gebruiken omwille van de technische mankementen (Zaakvoerder Delrue Group). De personeelsverantwoordelijke bij WZC De Linde gaf aan dat de opvolging de tweede fase was waarop ze moesten inzetten: “dat is iets dat nog moet groeien, dat vervolg. Dat gaat een werkpunt zijn om te doen”. Met het vervolg wordt bedoeld het verslag via Werk-ID opstellen en hier bijhorende actiepunten aan koppelen.

Het verloop van de overlegfase wordt ook beïnvloed door de gespreksleider. Kan hij/zij het overzicht bewaren en iedereen – ook de stilleren in de groep – aan bod laten komen? Beperkt het overleg zich tot de agendapunten of wordt er afgeweken naar andere onderwerpen? Tijdens de observaties bij WZC De Linde en gemeente Oostkamp hebben we het belang van een goede gespreksleider opgemerkt. Een goede gespreksleider is noodzakelijk om enerzijds de betrokkenheid van aanwezigen te verhogen en anderzijds concrete voorstellen en oplossingen te lanceren. Sommigen geven dit zelf ook aan: “Het enige dat je wel moet hebben, is iemand die goed de vergadering kan leiden” (werknemer 9, groendienst Oostkamp).

De open overlegcultuur en de betrokkenheid die Werk-ID tracht te bereiken, is in de groendienst van gemeente Oostkamp aanwezig: “Wat ik wel ervaren heb, is door de mensen toch wat meer samen te brengen en open te communiceren over de stand van zaken en ook te luisteren naar hun grieven, dat we wel succes hebben gehad. Dat men de oplossing aanvaard heeft, ook al was die oplossing niet 100% wat we wilden. Dus die betrokkenheid heeft wel bijgedragen” (personeelsverantwoordelijke

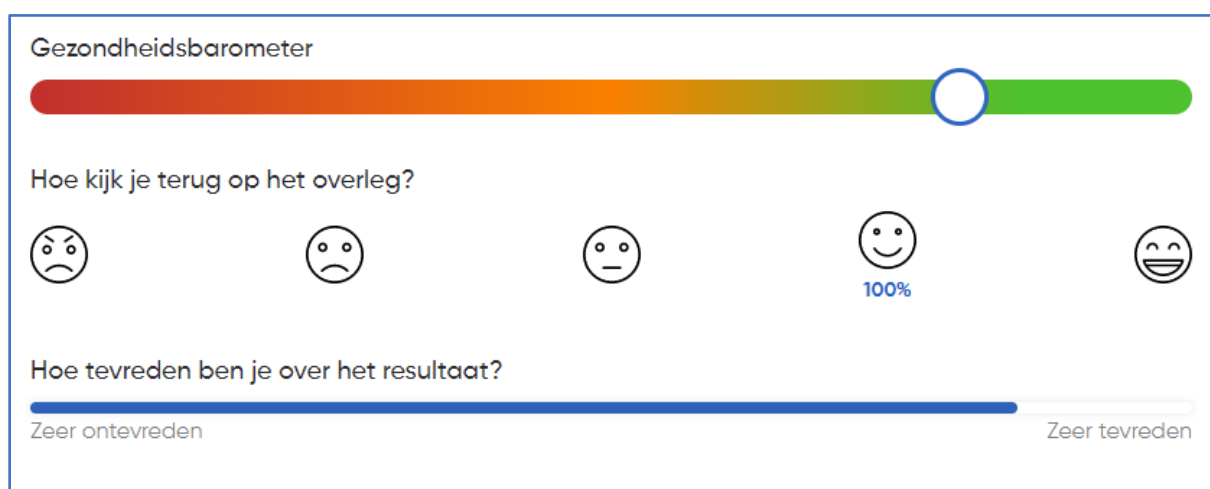
gemeente Oostkamp). Arbeiders in de groendienst van Oostkamp vinden de weg om dingen aan te kaarten, suggesties te doen en problemen op tafel te leggen. De ambassadeur van de organisatie stelt dat: “ze moeten een drempel over, maar eenmaal dat ze meedoen aan de vergadering, komen er soms wel heel nuttige zaken aan bod”.

Uit tabel 4 blijkt dat er slechts weinig verslagen werden gepubliceerd eens het overleg afgelopen was. In de interviews tijdens de nameting hebben we gepeild of dit een bewuste keuze was. In vele gevallen werd dit gewoonweg vergeten omdat er nog eens expliciet op “publiceer verslag” moet gedrukt worden vooraleer het verslag voor iedereen beschikbaar is. Werk-ID hecht echter belang aan de toegankelijkheid en transparantie. De stap waarbij het verslag manueel gepubliceerd moet worden, kunnen we in een vervolgtraject weglaten. Een andere mogelijkheid zou kunnen zijn om het verslag direct tijdens het overleg te publiceren, vooraleer er wordt overgegaan tot de evaluatiefase. Soms werd dit ook bewust niet gedaan omdat het bijvoorbeeld om een overleg ging met vertrouwelijke informatie (personeelsverantwoordelijke Delrue Group) of omdat het overleg slechts over één dienst in de organisatie ging en de rest van de groep werknemers op andere diensten niet aanbelangde (ambassadeur De Linde). Een derde reden waarom de verslagen soms niet gepubliceerd werden is omdat het overleg niet binnen de vooraf bepaalde vergaderingen werd opgestart waardoor het niet mogelijk was om het verslag via Werk-ID op te stellen. Deze laatste – een meest voorkomende – reden heeft opnieuw betrekking op de technische beperkingen waar we tegenaan zijn gebotst en die een aantal gebruikers hebben doen afhaken om Werk-ID verder te gebruiken.

2) Evaluatiefase

Na de overleggen die via Werk-ID gevoerd werden, vulden de meeste deelnemers de bijhorende evaluatie van het overleg volledig in. Sommigen gaven aan dat ze dit niet konden invullen omwille van technische problemen met de app (werknemer 3, groendienst Oostkamp). De evaluatiefase werd door de geïnterviewden als zeer intuïtief omschreven. Het spreekt voor zich wat er moet gebeuren tijdens deze fase en welke vragen beantwoord moeten worden. Na de pilootfase hebben we tijdens de interviews met de werkgevers overlopen welke informatie ze uit de evaluatievragen halen en welke vragen volgens hen de belangrijkste informatie bieden. Op basis van deze input hebben we een aantal wijzigingen in de evaluatievragen doorgevoerd (zie 4.5. Aanpassingen o.b.v. learnings).

Figuur 11: Evaluatie van een overleg in het bedrijf Nanopixel



De evaluaties van het overleg via Werk-ID brachten vooral positieve reacties met zich mee. De gezondheidsbarometer (die op basis van een wiskundige formule een totaalbeoordeling van het overleg berekent; zie bijlage 5 – Draaiboek deel 2 voor de exacte berekening) toonde steeds een

positief resultaat (zoals het voorbeeld in figuur 11 van een evaluatie bij). Hieronder staat een greep uit de reacties van de open tekstvelden in de evaluatie: “collegiale sfeer, tot een oplossing gekomen”; “men was bereid om te luisteren naar elkaar”; “informatief overleg”; “een goed overleg waar iedereen de kans kreeg om zijn mening te geven”; “blij dat jullie luisteren naar wat ons gelukkig maakt op de werkvloer en hoe we dit kunnen aanpakken, meer van dit”; “top overleg, ik hoop dat er meer collega’s deelnemen, ik doe mijn best om ze te overtuigen”; “goed en efficiënt overleg”. De respons tijdens de evaluatiefase is hoofdzakelijk positief.

3) Verankering van de tool

De overleggen die werden gevoerd via Werk-ID zijn niet talrijk. Dit lage cijfer is onder andere te wijten aan de technische problemen die de organisaties tijdens het pilootproject hebben ervaren. Gebruikers liepen vast op een aantal praktische beslommingen over datum en uur van een mogelijke overlegtafel waardoor zij ontmoedigd werden om Werk-ID verder te gebruiken. Daarnaast hadden wij als team van Werk-ID iets meer kunnen inzetten op het gebruik en de verankering van de tool in de organisatie. Bij Delrue Rent en Delrue Sanitair hadden we bijvoorbeeld een eerste overleg kunnen faciliteren zoals in de gemeente Oostkamp of de ambassadeur kunnen aanspreken om de groep wat te trekken en een eerste overlegvoorstel te doen. We besloten echter om de impactevaluatie en de pilootfase niet te verstoren en dus niet tussen te komen in het gebruik van Werk-ID in de organisatie.

Verder zijn er binnen de bedrijven uit de pilootgroep andere contexten die het gebruik van Werk-ID in de verschillende bedrijven mee kunnen verklaren en beïnvloeden. WZC De Linde en gemeente Oostkamp hadden de hoogst aantal overlegvoorstellen en voerden de meeste overleggen. Dit zijn de twee bedrijven die al van bij de start van het ESF-betrokken waren en die de applicatie mee vorm hebben gegeven via de prototyping. Het zou kunnen dat de interne motivatie om gebruik te maken van Werk-ID daarom hoger lag. Delrue Group werd tijdens de laatste prototypingsfase betrokken, maar ervoer door de extra functionaliteit met de subgroepen heel wat moeilijkheden. In het bedrijf Nanopixel werden doorheen de tijd drie overleggen gevoerd, dit is ongeveer 1 per maand dat ze betrokken waren bij de pilootfase. Nanopixel is de groep die het vaakst het hele proces heeft doorlopen (van tafel openen tot verslag publiceren) in verhouding met het aantal overlegvoorstellen dat werden gedaan. We gaan ervan uit dat iemand die niet heeft meegedacht over het eindproduct Werk-ID (en dus die niet betrokken was bij de prototyping) de dienst en applicatie intuïtief doorheeft. Het meermaals doorlopen van het volledige proces in Werk-ID bevestigt deze stelling. De IT-sector waarin Nanopixel actief is, kan hiervoor ook een verklaring zijn. Werknemers van Nanopixel zijn het meest digitaal vaardig. Dit werd al duidelijk bij de installatie van de applicatie in de introductiesessie.

De hoge interne motivatie van het managementteam en de ambassadeur zoals in WZC De Linde en Oostkamp bewezen hun nut en relevantie tijdens de pilootfase. Deze actor heeft een bepalende rol in het activatieproces en voor de verankering van de dienstverlening. Twee medewerkers uit Delrue Group geloven dat Werk-ID meer gebruikt zou worden als gebruikers af en toe eens een aanmoedigings- of herinneringsmail zouden gekregen hebben van de werkgevers. Via een mail of een bericht op de nieuwsbrief, kunnen de werkgevers aantonen dat zij het project ook ondersteunen en achter het concept staan (werkgever 3, Delrue Group). Ook bij WZC De Linde werd aangegeven dat werknemers tussendoor meer gestimuleerd moeten worden en best af en toe eens een herinnering kregen dat Werk-ID nog steeds actief was (werknemer 3, WZC De Linde). “[geeft een voorbeeld van een verandering op basis van een tafel] Ik denk ook dat de directeur hier eens moet laten zien dat het werkt.” (personeelsverantwoordelijke WZC De Linde).

Op basis van de interviews met een aantal sleutelactoren en medewerkers in de pilootbedrijven konden we de sterktes en zwaktes van Werk-ID in kaart brengen. Deze plus- en minpunten staan

samengevat in tabel 5. Deze informatie wordt meegenomen bij de verbetering van Werk-ID. In hoofdstuk 4.5. gaan we verder in op deze learnings en wat we kunnen aanpassen naar een volgende versie van de applicatie toe. We trachten de aangegeven werkpunten zoveel mogelijk te minimaliseren.

Tabel 5: Sterke punten en werkpunten van de dienstverlening Werk-ID

Sterke punten uit de interviews	Werkpunten/suggesties uit de interviews
Je kan een verslag maken op Werk-ID terwijl het overleg bezig is (zo heb je er achteraf geen werk meer aan en formuleer je het correcter omdat iedereen meekijkt).	Technische fout waardoor het niet mogelijk was om een overlegdatum nog te wijzigen. Wanneer het overleg niet exact op dat moment doorging, sloot de tafel en kon het overleg niet meer doorgaan via Werk-ID
Het laagdrempelige, inclusieve en bottom-up karakter: iedereen mag en kan een tafel openen. Iedereen wordt betrokken, mag meedenken en initiatief nemen.	De applicatie zo eenvoudig maken zodat gebruikers zo weinig mogelijk stappen moeten ondernemen om hun doel te bereiken.
De opvolging die meer gewaarborgd is (iedereen weet wat hij/zij moet doen en tegen wanneer).	Koppeling met een agenda (bijvoorbeeld Outlook) is gemakkelijker om een datum voor het overleg te vinden.
Transparante karakter: iedereen ziet wat er beslist werd in een overleg. Je kan het verslag nalezen als je er niet bij was.	
Gestructureerd overleg met agendapunten (die op voorhand al zichtbaar zijn), een verslag en een aftelklok tijdens het overleg.	

4.3. Evenement Werk-ID: lerend netwerk

4.3.1. Voor wie?

Op 12 mei 2022 werd door het team van Werk-ID een netwerkevenement georganiseerd. Het doel van dit evenement was tweërlei. Enerzijds diende het evenement om de bedrijven uit de pilootgroep te bedanken voor hun deelname en engagement tijdens de pilootfase (en voor sommigen gedurende het hele ESF-project) en om hen in contact te brengen met andere deelnemende bedrijven om kennis en informatie over de dienstverlening uit te wisselen. Anderzijds was het evenement ook een gelegenheid om de dienstverlening bekend te maken aan andere bedrijven en actoren die interesse vertoonden in het project Werk-ID.

Delrue Group, WZC De Linde en de groendienst van gemeente Oostkamp waren alle drie vertegenwoordigd door de personeelsverantwoordelijke en de ambassadeur van de organisatie. Van Nanopixel kon er door omstandigheden helaas niemand aanwezig zijn. Verder waren vertegenwoordigers van 6 andere ondernemingen (bv. Candriam en Kortrijk Xpo) alsook een vertegenwoordiger van Unizo en SD-Worx aanwezig op de bijeenkomst van Werk-ID. Bedrijven uit de controlegroep werden niet uitgenodigd om enige vorm van beïnvloeding op de impactevaluatie te vermijden.

4.3.2. Door wie?

De bijeenkomst werd georganiseerd door het volledige team van Werk-ID met de drie partners UGent, Howest en Vercamst Consult. Volgende personen van het team waren aanwezig op het evenement:

- Prof. Herwig Reynaert, promotor Werk-ID, UGent

- Prof. Tom Verhelst, copromotor Werk-ID, UGent
- Lise Allegaert, projectmedewerker, UGent
- Jan Vercamst, partner Werk-ID, Vercamst Consult
- Kurt Callewaert, partner Werk-ID, Howest
- Gert-Jan Wille, ontwikkelaar Werk-ID, Howest

Joris Claes van Sevenlemon Boulevard was aanwezig als moderator tijdens de presentatie. SLB werd ook voor de aanvang van het evenement geraadpleegd voor feedback over de inhoudelijke invulling van die dag.

4.3.3. Verloop

Het programma van de dag ging als volgt:

10u30: Onthaal

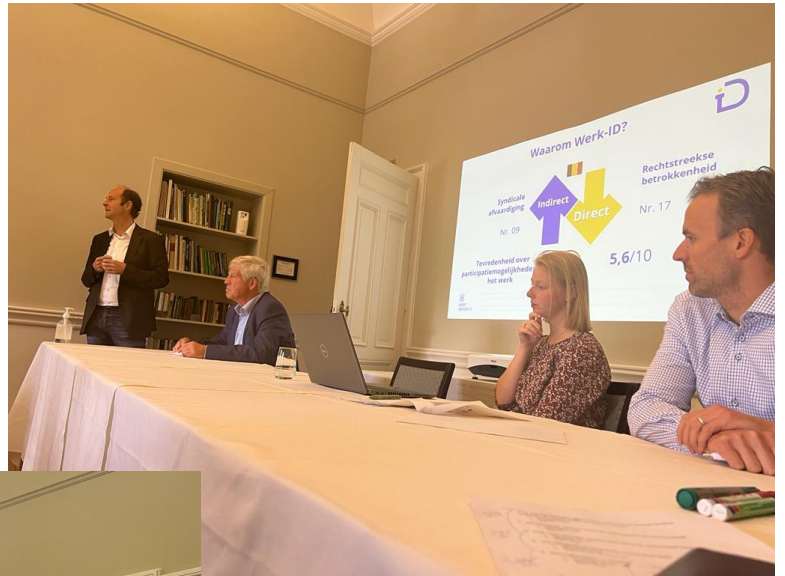
11u: Inhoudelijke toelichting van het project + bedanking pilootbedrijven

12u: Receptie + broodjeslunch

Tijdens de presentatie over het project werd meer informatie gegeven over het ontstaan, het doel en de werking van Werk-ID (zie afbeelding 3 voor een sfeerbeeld). De functionaliteiten werden toegelicht aan de hand van enkele korte filmpjes en een toepasselijk voorbeeld. Als laatste werd er even ingegaan op de toekomst van het project waarbij er ook wordt nagedacht over de technische mogelijkheden op vlak van blockchain en Artificiële intelligentie (zie afbeelding 4). Op het einde volgde de mogelijkheid om de applicatie te downloaden en zelf eens te experimenteren en te proberen om een tafel te openen of een stoel te kopen. Elk van deze delen werd gebracht door een teamlid van het project. Hieronder staan twee sfeerfoto's van de presentatie over Werk-ID. De PowerPoint presentatie die werd gebruikt tijdens de inhoudelijke toelichting is terug te vinden bij 'overige documenten' onder de naam Bijlage 13 – Presentatie evenement Werk-ID 12-05. De infographic in Bijlage 14 – infographic Werk-ID vat de essentie en de focus van de dienstverlening nog eens samen. De elementen die in deze figuur staan, zijn ook de elementen die we bespraken tijdens de presentatie.

De receptie achteraf maakte het mogelijk voor bedrijven die geen gebruik hebben gemaakt van de dienstverlening om informatie en ervaringen uit te wisselen met actoren die wel betrokken waren bij het ontwikkelingsproces of met bedrijven die op dat moment deelnamen aan de pilootfase. De pilootbedrijven konden onderling ook ervaringen en good practices delen met elkaar. Het evenement werd georganiseerd om een lerend netwerk aan te bieden aan de pilootbedrijven. De community-building waarbij werkgevers, personeelsverantwoordelijken en ambassadeurs met elkaar in contact komen, behoort tot onze dienstverlening.

Afbeelding 3: Prof. Reynaert (UGent) legt uit waarom het project Werk-ID is ontstaan



Afbeelding 4: Tijdens de presentatie wordt er een blik op de toekomst van de applicatie Werk-ID geworpen

4.4. Service blueprint: een overzicht van de dienstverlening

Figuur 12: Service blueprint van de dienstverlening Werk-ID

Actoren	VOORFASE	OPSTART			SERVICE - VOORSTELFASE		SERVICE - OVERLEGFASE		SERVICE - EVALUATIEFASE		OPVOLGING	
	Kennismaking	Intake	Introduce + installatie	Eerste kennismaking met applicatie	Onderwerp aandragen - tafel openen	Intentie tot deelname - stoel kopen	Vorbereiding overleg	Overleg	Evaluatie	Implementatie	Verankering van de tool	Community building
Gebruiker Werk-ID	<ul style="list-style-type: none"> Geefte PR van werkgever aan de gebruiker Werkgever kan met de applicatie naar de andere stappen (= eerste stap in kennisovernamefase) 		<ul style="list-style-type: none"> Introduceertse bijeen (ambassadeur, verslaggever) Introduceertse bijeen (ambassadeur, verslaggever) Introduceertse bijeen (ambassadeur, verslaggever) 	<ul style="list-style-type: none"> Eerste 3 tips lezen + applicatie verkennen (pagina's bekijken) 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Naderken over onderwerp (onderwerp aandragen) 2. Tafel openen 3. Kennis maken 4. Opbouw van de gesprekken 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Nieuw idee bedenken 2. Overleggen met andere deelnemers 3. Stoel kopen 4. Opbouw van de gesprekken 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Betrokkenheid overleggen indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Overleggen aan het gesprek en eigenaardigheden behouden 2. Overleggen aan het gesprek en eigenaardigheden behouden 3. Betrokkenheid overleggen indien nodig 4. Overleggen aan het gesprek en eigenaardigheden behouden 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Bespreken van de 2 vragen 2. Bespreken van de 2 vragen 3. Bespreken van de 2 vragen 4. Check op "toes" 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Implementatie 2. Implementatie 	<ul style="list-style-type: none"> Follow-up gesprekken 	
Admin	<ul style="list-style-type: none"> Contact opnemen met team Werk-ID Overname van kennisovernamefase 	<ul style="list-style-type: none"> Integreertse bijeen (= afstemmen overleggen en overnamefase) Integreertse bijeen (= afstemmen overleggen en overnamefase) 	<ul style="list-style-type: none"> Ambassadeur, verslaggever, verslaggever voor de introductiesessie Ambassadeur, verslaggever, verslaggever voor de introductiesessie 		<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 		<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 2. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Implementatie 2. Implementatie 	<ul style="list-style-type: none"> Follow-up gesprekken Indien benodigd: afspraken maken 	<ul style="list-style-type: none"> Netwerkovername Levenswijze in de vorm van een netwerkovername (de afstemming wordt geboden bij problemen met elkaar kunnen samen en elkaar omgeven kunnen)
Licentienemer	<ul style="list-style-type: none"> Beoordeling kennisovernamefase Beoordeling kennisovernamefase Beoordeling kennisovernamefase 	<ul style="list-style-type: none"> Integreertse bijeen (= afstemmen overleggen en overnamefase) Integreertse bijeen (= afstemmen overleggen en overnamefase) 	<ul style="list-style-type: none"> Ambassadeur, verslaggever, verslaggever voor de introductiesessie Ambassadeur, verslaggever, verslaggever voor de introductiesessie 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 2. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 2. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Implementatie 2. Implementatie 	<ul style="list-style-type: none"> Follow-up gesprekken met de gebruikers over kennisovernamefase (intake en kennisovernamefase) 	<ul style="list-style-type: none"> Netwerkovername Levenswijze in de vorm van een netwerkovername (de afstemming wordt geboden bij problemen met elkaar kunnen samen en elkaar omgeven kunnen)
Communicatief en educatief ondersteunend materiaal	<ul style="list-style-type: none"> Beoordeling kennisovernamefase Beoordeling kennisovernamefase 	<ul style="list-style-type: none"> Integreertse bijeen (= afstemmen overleggen en overnamefase) Integreertse bijeen (= afstemmen overleggen en overnamefase) 	<ul style="list-style-type: none"> Ambassadeur, verslaggever, verslaggever voor de introductiesessie Ambassadeur, verslaggever, verslaggever voor de introductiesessie 		<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Implementatie 2. Implementatie 	<ul style="list-style-type: none"> Follow-up gesprekken met de gebruikers over kennisovernamefase (intake en kennisovernamefase) 	<ul style="list-style-type: none"> Netwerkovername Levenswijze in de vorm van een netwerkovername (de afstemming wordt geboden bij problemen met elkaar kunnen samen en elkaar omgeven kunnen)
Applicatie		<ul style="list-style-type: none"> Integreertse bijeen (= afstemmen overleggen en overnamefase) Integreertse bijeen (= afstemmen overleggen en overnamefase) 	<ul style="list-style-type: none"> Ambassadeur, verslaggever, verslaggever voor de introductiesessie Ambassadeur, verslaggever, verslaggever voor de introductiesessie 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Implementatie 2. Implementatie 	<ul style="list-style-type: none"> Follow-up gesprekken met de gebruikers over kennisovernamefase (intake en kennisovernamefase) 	<ul style="list-style-type: none"> Netwerkovername Levenswijze in de vorm van een netwerkovername (de afstemming wordt geboden bij problemen met elkaar kunnen samen en elkaar omgeven kunnen) 	
Achterliggende processen				<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Implementatie 2. Implementatie 	<ul style="list-style-type: none"> Follow-up gesprekken met de gebruikers over kennisovernamefase (intake en kennisovernamefase) 	<ul style="list-style-type: none"> Netwerkovername Levenswijze in de vorm van een netwerkovername (de afstemming wordt geboden bij problemen met elkaar kunnen samen en elkaar omgeven kunnen) 	

De dienstverlening in de bovenstaande service blueprint (figuur 12) wordt in zes verschillende fasen opgedeeld. Deze fasen staan verduidelijkt in figuur 13. Voor elk van deze fasen wordt vermeld welke stappen de gebruiker neemt, welke stappen de admin neemt en welke taken de licentienemer heeft. Zowel de werkgever, de personeelsverantwoordelijke en de ambassadeur behoren tot de adminfunctie. Ten slotte kan je in de service blueprint ook terugvinden in welke ruimte op de applicatie de activiteiten plaatsvinden, welk ondersteunend materiaal er ter beschikking is voor de verschillende actoren en welke achterliggende processen er werkende zijn. Deze achterliggende processen hebben betrekking op de overlegmunten die deel uitmaken van het basisconcept van Werk-ID.

Figuur 13: Zes fasen van de dienstverlening Werk-ID



In het gebruikerssegment (bovenste rij in de service blueprint) is er een kleurencode terug te vinden. Deze specifieke kleuren komen aan bod in de service blueprint wanneer bepaalde type gebruikers (groen = ambassadeur; blauw = gespreksleider; oranje = verslaggever) een actie moeten uitvoeren die andere gebruikers niet moeten uitvoeren. Voor een duidelijk beeld van de blueprint, zie bijlage 2. De zes fasen van de service blueprint voor de rij communicatief en educatief ondersteunend materiaal worden in detail verduidelijkt in de twee draaiboeken (bijlagen 4 en 5) zodat andere partijen Werk-ID ook zouden kunnen gebruiken en begeleiden.

De opstartfase wordt nog eens onderverdeeld in drie delen, namelijk: (1) intake, (2) introductie + installatie en (3) eerste kennismaking met de applicatie. Ook de voorstelfase bestaat uit twee onderverdelingen, namelijk: (1) onderwerp aandragen – tafel openen en (2) intentie tot deelname – stoel kopen. De overlegfase bestaat uit een eerste deel ‘voorbereiding overleg’ en een tweede deel ‘overleg’. De laatste fase met subgroepen, is de opvolging. De drie delen uit deze fase zijn de volgende: (1) implementatie, (2) verankering van de tool en (3) community-building. Onderaan dit document op

p. 63-65 is de blueprint meer in detail terug te vinden. De blueprint werd opgedeeld per fase en afgebeeld in figuur 20 t.e.m. figuur 22.

4.5. Aanpassingen o.b.v. learnings

De gele post-its met nummertjes in de service blueprint (zie figuur 20,21 en 22) wijzen op een wijziging in vergelijking met de service in de pilootfase. Deze wijzigingen zijn gebaseerd op observaties en learnings die we tijdens de pilootfase hebben vastgesteld en de informatie die we verkregen uit de interviews met de pilootgroep in de nameting. De aanpassingen en conclusies uit de piloot worden in de tabellen hieronder toegelicht per fase. Er wordt telkens ook vermeld op welk niveau de wijziging zich afspeelt (gebruiker Werk-ID, admin, licentienemer, communicatief en educatief ondersteunend materiaal) en over welk thema de wijziging gaat.

Fase 1: voorfase

Geen wijzigingen aangebracht

Fase 2: Opstart

1	Admin – flexibiliteit kamers	In het intakegesprek worden een aantal beslissingen over de overlegmodaliteiten en spelregels genomen. Tijdens de pilootfase stond de indeling van de kamers niet ter discussie. Na een interne evaluatie hebben we beslist om ook de inhoud en samenstelling van de kamers flexibeler te maken. Gebruikers uit de groendienst van Oostkamp gaven eerder al aan dat die opdeling wat artificieel is en zij intern een andere opdeling per kamer zouden gebruiken indien mogelijk. Het managementteam zal in de toekomst tijdens de intake kunnen beslissen om bepaalde kamers te schrappen, toe te voegen of een andere invulling te geven, meer gericht op de specifieke organisatie.
2	Gebruiker Werk-ID – introductie sessie	De werkwijze van de introductiesessie werd sessie na sessie aangepast op basis van de feedback die we ontvingen van de groepen. Werknemers worden nu al eerder tijdens de introductiesessie betrokken en kunnen input en ideeën geven van zodra we een eerste blik op de applicatie werpen. Zij geven een voorbeeldoverleg en dan wordt er aan de hand van dat voorbeeld aangetoond hoe ze de tafel kunnen openen. Gebruikers geven het onderwerp, de beschrijving, de agendapunten... aan. Zo hebben ze direct een concreet voorbeeld gezien en gaat de oefening om zelf een tafel te openen achteraf vlotter.

Fase 3: Service – voorstelfase

3	Gebruiker Werk-ID – anonimiteit	De mogelijkheid om anoniem een tafel aan te maken verdwijnt: uit de interviews met verschillende actoren in verschillende WZC De Linde en Nanapixel bleek dat de anonimiteit niet nodig is. Daarenboven gold die anonimiteit enkel in de voorstelfase. Van zodra het overleg van start ging, moest iedereen fysiek aanwezig zijn en was je niet meer anoniem.
---	---------------------------------------	---

<p style="text-align: center; background-color: yellow; width: 30px; margin: 0 auto;">4</p>	<p>Gebruiker Werk-ID – onderscheid tafels werkgever en werknemer</p>	<p>Indien de werkgever een overlegtafel aanmaakte, kon hij/zij aangeven dat de overlegtafel door de werkgever werd gemaakt. Op de overzichtstafel verschenen er dan drie uitroepingstekens voor de titel van de tafel (zie figuur 14). Deze optie verdwijnt uit de applicatie om de kloof tussen werkgever en werknemer te dichten. Uit de pilootfase bleek dat er een bepaalde mate van urgentie verbonden was aan de tafel van de werkgever en dat dit een onderscheid maakte met de overlegtafels die werknemers aanmaakten. De uitroepetekens deden volgens sommige medewerkers uitschijnen dat de tafels van werkgevers belangrijker zijn dan de tafels die ze zelf (willen) aanmaken. Het doel van Werk-ID is net om iedereen voorstellen te laten lanceren, ongeacht de functie of positie van die persoon. We besloten dat het onderscheid ingaat tegen het laagdrempelig en participatief karakter van Werk-ID en laten het daarom weg.</p> <p style="font-size: small; margin-top: 10px;"><i>Figuur 14: Overlegtafel aangemaakt door een werkgever wordt aangegeven met uitroepetekens</i></p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-top: 10px; background-color: #f9f9f9;"> <p style="font-size: x-small; margin: 0;">WOONKAMER 1 Aanwezig</p> <p style="font-size: x-small; margin: 0;">!!! Evaluatie Werk-ID</p> <p style="font-size: x-small; margin: 0;">Je neemt deel aan deze tafel</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid #ccc; margin: 5px 0;"/> <p style="font-size: x-small; margin: 0;">GEEN DATUM BEKEND</p> </div>
<p style="text-align: center; background-color: yellow; width: 30px; margin: 0 auto;">5</p>	<p>Gebruiker Werk-ID – verkorten stappenplan stoel kopen</p>	<p>Wanneer gebruikers een stoel willen kopen, kunnen zijn niets meer invullen in de rubriek “wil je op voorhand iets kwijt?”, want deze mogelijkheid verdwijnt. Met deze functionaliteit konden gebruikers vooraf al een boodschap meegeven aan de gespreksleider (bv. over hun standpunt over een bepaalde kwestie). In de pilootfase werd deze functionaliteit nooit gebruikt en daarom werd beslist om deze optie te schrappen.</p>
<p style="text-align: center; background-color: yellow; width: 30px; margin: 0 auto;">6</p>	<p>Comm. en educatief ondersteunend materiaal - nieuwsbrief</p>	<p>In de pilootfase hebben we een aantal keer de opmerking gekregen dat er een overload aan mails terecht kwam in de mailbox van de gebruikers. Gebruikers kregen namelijk een mail wanneer er een nieuwe tafel werd aangemaakt en wanneer ze werden uitgenodigd. Eens ze een stoel hadden aangekocht, kregen ze nog een mail met de mededeling dat de datum werd vastgelegd en/of dat de agendapunten werden vastgelegd. Na het overleg kwam de herinnering om de evaluatie in te vullen (indien dit nog niet werd gedaan) en een herinnering om actie te ondernemen naar aanleiding van het overleg. Deze overload wordt aangepakt door verschillende mails samen te voegen in een wekelijkse overzichtsmail (zoals een nieuwsbrief). In deze wekelijkse update zal zichtbaar zijn welke tafels die week werden aangemaakt en indien die informatie al ter beschikking is, zal ook de datum wanneer en plaats waar dat overleg zal doorgaan vermeld worden. Wanneer een overleg afgerond wordt en de tafel gesloten is, wordt in de nieuwsbrief ook meegedeeld dat het verslag van die tafel in kwestie beschikbaar is. Indien gebruikers uitgenodigd worden voor een overleg, zullen zij hier wel nog een aparte mail voor ontvangen.</p>

Fase 4: Service – overlegfase

<p style="text-align: center; background-color: yellow; width: 30px; margin: 0 auto;">7</p>	<p>Gebruiker Werk-ID – werknemers ontzorgen</p>	<p>De agendapunten voor overleg die werden ingegeven door verschillende gebruikers moeten niet meer goedgekeurd worden door de gespreksleider vooraleer het overleg van start gaat. In een vorige versie konden de agendapunten verwijderd of van plaats gewisseld worden. Daarna moest de agenda door een knop nog eens formeel vastgelegd worden, maar deze stap wordt in de volgende versie van de applicatie overgeslaan om het</p>
---	---	---

		proces voor de gespreksleider te verkorten en te vergemakkelijken. Uit de interviews bleek dat deze functionaliteit niet vaak gebruikt werd en dat de agenda na verloop van tijd automatisch werd goedgekeurd.
8	Gebruiker Werk-ID – werknemers ontzorgen	In de pilootfase kon elke deelnemer zijn beschikbaarheden (datum + uur) doorgeven via de applicatie. De gespreksleider moest dan de datum en locatie van het overleg bevestigen. Omwille van technische moeilijkheden en om het proces voor gebruikers makkelijker te maken, wordt dit systeem gewijzigd. Het is aan de gespreksleider om een datum en locatie vast te leggen na afstemming met de geïnteresseerden die een stoel kochten. Er zal wel een chatfunctie worden voorzien waardoor de communicatie nog steeds via het platform Werk-ID kan verlopen. Ook na het vastleggen van een datum kunnen medewerkers nog een stoel aan de overlegtafel kopen.
9	Gebruiker Werk-ID – weglaten chatfunctie	De chatfunctie tijdens het overleg verdwijnt. Deze werd in de applicatie geïntegreerd om stillere mensen ook aan het woord te laten. Deze chat was anoniem, je kon dus niet zien wie een bericht in de chatgroep plaatste. Uit de pilootfase bleek echter dat dit vooral voor afleiding zorgde. Gebruikers waren tijdens het overleg aan het chatten met elkaar in plaats van het overleg aandachtig mee te volgen en inhoudelijk mee te denken. Deze observatie deden we tijdens het faciliteren van een overleg in de gemeente Oostkamp. Uit verschillende interviews kwamen dezelfde inzichten.

Fase 5: Service – evaluatiefase

10	Gebruiker Werk-ID – evaluatie vragen	<p>De evaluatievragen werden herbekeken en ingekort op basis van feedback van de werkgevers en personeelsverantwoordelijken. De belangrijkste focus moest liggen op (1) timing, (2) focus agenda, (3) betrokkenheid en (4) sentiment. Vinden gebruikers dat het een goed overleg is geweest? Hebben gebruikers kunnen zeggen wat ze wilden zeggen? Hebben gebruikers het gevoel dat ze de kans kregen om gehoord te worden? Hieronder staat een lijst met de 9 evaluatievragen uit de pilootfase en of ze worden behouden, verwijderd of gewijzigd.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Sentiment – Hoe kijk je terug op het overleg? (Keuze uit 5 smileys) → vervangen door “Hoe vlot ging het proces? (schuifbalk van niet vlot tot heel vlot) 2) Sentiment – Hoe tevreden ben je over het resultaat? (Schuifbalk van zeer ontevreden tot zeer tevreden) → vraag behouden, antwoordmogelijkheden vervangen door keuze uit 5 smileys 3) Sentiment – Beschrijf in 1 zin wat je van het overleg vond. (Open tekstvak) 4) Betrokkenheid – Werd iedereen voldoende gehoord? (Ja/nee) 5) Betrokkenheid – Heb je voldoende kans gehad om jouw mening te geven (over het onderwerp)? (Ja/nee) → behouden, haakjes weglaten 6) Resultaat – Had je verwacht dat dit de uitkomst ging zijn van het overleg? (Ja/nee) 7) Focus agenda – Is het overleg afgeweken van het oorspronkelijke onderwerp? (Ja/nee) 8) Sentiment – Heeft dat bijgedragen aan beter overleg? (Ja/nee) 9) Timing – Hoelang duurde het overleg? (Schuifbalk van te kort tot te lang) 10) Wil je nog iets kwijt? (Open tekstvak)
----	--------------------------------------	--

Fase 6: Opvolging

11	Gebruiker Werk-ID – flexibiliteit verslag	In de vorige versie was het verslag niet meer aan te passen eens de verslagnemer dit verslag had gepubliceerd (zodat het voor iedereen in de organisatie zichtbaar werd). Nu zal het verslag wel nog aan te passen zijn, meer bepaald het gedeelte waar de actiepunten opgesomd staan. Zo wordt het voor gebruikers makkelijker om aan te geven als ze bij een bepaalde taak hulp nodig hebben of als ze hun opdracht volbracht hebben. Het verslag wordt een werkdocument waar je af en toe naar kunt terugkijken.
12	Admin – lerend netwerk	De overlegbibliotheek was in de pilootfase aanwezig in de vorm van een overzicht van alle gesloten tafels (overleggen die al hebben plaatsgevonden). In de volgende versie zou de overlegbibliotheek een heel andere vorm aannemen en beschikbaar zijn op de adminpagina, voor ambassadeurs, personeelsverantwoordelijken en werkgevers. Dit platform biedt een netwerk waar de actoren uit verschillende bedrijven met elkaar kunnen communiceren, good practices kunnen delen, elkaar vragen kunnen stellen over specifieke tafels of thema's en elkaar advies kunnen verschaffen via een chatfunctie. Zij kunnen elkaar ook documenten, sjablonen of draaiboeken bezorgen om bijvoorbeeld gelijkaardige problemen op te lossen. Deze ambassadeurs, personeelsverantwoordelijken en werkgevers kunnen elkaar dan ook ontmoeten op het jaarlijks terugkerend netwerkevenement waar ze ook fysiek ervaringen met Werk-ID met elkaar kunnen uitwisselen.

4.6. Valorisatiematrix

In tabel 6 passen we de valorisatiematrix die werd opgesteld door De Smet et al. (2020) toe op het project Werk-ID. De valorisatiematrix werd ontwikkeld door onderzoekers van Vlaamse hogescholen en focust op praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek en ontwikkeling. De matrix laat toe de mate van valorisatie voor het werkveld te bepalen. We werpen verder ook een blik op de verschillende vormen van valorisatie voor het breder publiek. De Smet et al. (2020) integreren ook de delen valorisatie voor peers (collega-onderzoekers) en eigen onderwijs (studenten en docenten) in de tabel, maar deze doelgroepen laten we eruit in dit rapport.

In de matrix zitten verschillende vormen van valorisatie vervat. Disseminatie wil zeggen dat de kennis beschikbaar wordt gesteld zonder interactie (one way) terwijl het deel interactie doelt op de interactie tussen onderzoekers/experts en de doelgroep (two way). Met producten wordt de bruikbare output die geconsumeerd kan worden bedoeld. De kolom gebruik heeft betrekking op het effectief gebruik van de output en de kolom waardering gaat over aantoonbare, lange termijn dorwerking en erkenning van expertise.

Voor de doelgroep 'werkveld en beleid' is er sprake van valorisatie op alle niveaus. Bij valorisatie volgens disseminatie staat het netwerkevenement dat we interesseerden voor bedrijven uit de pilootgroep en voor geïnteresseerde actoren (zie deel 4.3.). Verder gaven we tijdens dit laatste projectjaar ook af en toe toelichting met een bijhorende demo van Werk-ID aan actoren die interesse toonden in het project (bijvoorbeeld Candriam en SD Worx). Tijdens de live prototyping voerden we met heel wat actoren, stakeholders en experts, gesprekken en focusgroepen om de dienstverlening te optimaliseren. Na een volledig projectjaar zijn er heel wat producten aan te bieden aan de doelgroep 'werkveld en beleid'. Allereerst werd de applicatie Werk-ID ontwikkeld en ter beschikking gesteld aan een aantal bedrijven. Om de dienstverlening succesvol te begeleiden, werden er ook draaiboeken en een service blueprint opgesteld. Verder bestaat er een toolbox met communicatief en educatief ondersteunend materiaal (met onder andere voorbeeldpresentaties, standaardcommunicatie,

infographic). Tot nu toe maakten zeven bedrijven gebruik van de dienstverlening in het kader van het ESF-project. In de kolom valoriseren door middel van waardering kunnen we de resultaten van de impactevaluatie plaatsen (zie deel 5.3.).

Voor het breder publiek als doelgroep werd er nog niet zoveel gevaloriseerd. Er werden echter wel al inspanningen gedaan in de richting van valorisatie door disseminatie. Op 26 april 2021 verscheen er een artikel in de krant over Werk-ID. Het hele krantenartikel is in bijlage 15 – Artikel De Standaard te raadplegen.

Tabel 6: Valorisatiematrix toegepast op Werk-ID

Doelgroepen	Disseminatie	Interactie	Producten	Gebruik	Waardering
Werkveld/ beleid	Netwerk- evenement Werk- ID Demo voor geïnteresseerde bedrijven en partners	Focus- groepen en gesprekken met stakeholders en experts (tijdens prototyping)	Technologische POC (applicatie Werk-ID) Service blueprint en draaiboeken Werk-ID Toolbox met communicatief en educatief ondersteunend materiaal	7 bedrijven die deelnamen aan pilotfase	Impact op attituden rond job tevredenheid en werknemer- engagement
Breder publiek	Publicatie in krant De Standaard	/	/	/	/

5. Impactevaluatie

Bespreek de impactevaluatie.

- Wat wilden jullie leren uit de impactevaluatie?
- Welke onderzoeksmethoden hebben jullie gebruikt?
- Wat zijn de belangrijkste resultaten en conclusies van de impactevaluatie?

5.1. Wat wilden we leren uit de impactevaluatie?

Aan de hand van de impactevaluatie wilden we te weten komen of de interventie een invloed had op een aantal effecten van werknemersparticipatie. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat werknemersparticipatie een ketting aan effecten met zich meebrengt. Deze kettingreactie staat afgebeeld in figuur 15. Directe betrokkenheid en inspraak op het werk zorgt ervoor dat werknemers meer waardering voelen door mee te overleggen en mee te beslissen over de eigen werkplek. Deze input in het bedrijf leidt tot een gevoel van immaterieel eigenaarschap waarbij de werknemer zich mee verantwoordelijk voelt over het bedrijf. Verder zorgt een gevoel van eigenaarschap voor meer motivatie en engagement. Geëngageerde en gemotiveerde werknemers leiden dan weer tot een productievere organisatie. Uiteindelijk blijken al deze effecten belangrijke stappen in het streven naar werkbaar werk. Het doel van Werk-ID is dan ook om deze effecten te bereiken in organisaties en ondernemingen waarin de dienstverlening actief is.

Aangezien een interventieperiode van zes maanden te kort is om lange termijn effecten en attitudewijzigingen te bereiken, werd het concept werkbaar werk niet meegenomen in onze impactevaluatie. We wilden wel te weten komen of Werk-ID een invloed had op de eerste stappen richting werkbaar werk. Scoorden werknemers die mogelijkheden tot werknemersparticipatie aangeboden kregen beter op motivatie en engagement? We formuleerden volgende onderzoeksvraag in de impactevaluatie: “Welke impact is er merkbaar op werknemers en de werknemersbetrokkenheid door de implementatie van Werk-ID in Vlaamse ondernemingen en organisaties?”

Figuur 15: Doelstellingen van de dienstverlening Werk-ID



Concreet trachtten we de bovenstaande onderzoeksvraag te beantwoorden door een aantal hypothesen op te stellen en te testen. Volgende hypothesen omtrent Werk-ID werden onderzocht in de impactevaluatie:

- Medewerkers die Werk-ID gebruiken, zijn meer tevreden over hun job.

2. Medewerkers die Werk-ID gebruiken, hebben een sterker gevoel van organisationele betrokkenheid.
3. Werknemers hebben meer vertrouwen in de werkgever na de integratie van Werk-ID in het bedrijf.
4. Medewerkers die Werk-ID gebruiken, beoordelen de leader-member exchange beter.
5. Medewerkers die Werk-ID gebruiken, beoordelen het participatief leiderschap van de werkgever en leidinggevende beter.
6. Medewerkers die Werk-ID gebruiken, beoordelen de responsiviteit van de werkgever beter.

De constructen die vermeld worden in de hypothesen zijn allemaal attitudes en effecten die betrekking hebben op werknemersparticipatie en werknemersengagement. De constructen worden in deze alinea kort gedefinieerd. De eerste hypothese gaat over jobtevredenheid en dit is de perceptie van een persoon dat hij/zij past in de organisatie waarin hij/zij actief is en wordt mede bepaald door de erkenning, attitudes en prestaties op de werkplek. Organisationele betrokkenheid geeft een beeld van hoe goed medewerkers zich thuis voelen in de organisatie. Vertrouwen in het management gaat over het vertrouwen in de capaciteiten en de betrouwbaarheid van het management en de werkgever. Leader-member exchange heeft ook betrekking op een vertrouwensrelatie, maar deze keer met de leidinggevende. Participatieve leiders zetten in op de participatie van medewerkers bij het meedenken en soms ook meebeslissen over de werking en de organisatie van de onderneming. Ze creëren een omgeving waar medewerkers optimaal kunnen functioneren en zelf initiatieven mogen nemen. De laatste hypothese heeft betrekking op de responsiviteit van de werkgever, dit gaat over de mate waarin leidinggevend en de werkgever open staan voor feedback van werknemers.

5.2. Welke onderzoeksmethoden hebben we gebruikt?

De belangrijkste bron van informatie voor de impactevaluatie was een survey over participatie op het werk die door Universiteit Gent werd opgesteld. De vragenlijst peilt onder andere naar de beoordeling van de constructen jobtevredenheid, organisationele betrokkenheid, vertrouwen in het management, LMX, participatief leiderschap en responsiviteit. Verder wordt er in de vragenlijst ingegaan op een aantal vormen van directe werknemersparticipatie en op een aantal controlevariabelen zoals anciënniteit, functie, werkregime, leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. De survey werd op twee verschillende momenten in de tijd naar de respondenten doorgestuurd met de vraag om die binnen de drie weken te beantwoorden. Tijdens het tweede meetmoment, werd de survey voor de interventiegroep uitgebreid met een aantal vragen over de dienstverlening Werk-ID. De volledige survey die naar de interventie- en controlebedrijven werd uitgestuurd is terug te vinden in bijlage 16 – Survey UGent over participatie op het werk. De survey van UGent als primaire dataverzamelmethode werd verder aangevuld met de HR-scan en de interviews. Beide onderzoeksmethoden werden eerder in dit rapport al toegelicht op p. 18.

Er werd een quasi-experimenteel design opgezet waarbij de scores van de interventiegroep vergeleken werden met de scores van de controlegroep in zowel voor- als nameting. De bedrijven werden tot de interventie- en controlegroep onderverdeeld door middel van de techniek van gepaard matchen. Er werd dus gekeken naar een aantal condities (sector, takenpakket werknemers en grootte van het bedrijf) om voor elk bedrijf uit de interventiegroep een geschikt bedrijf te koppelen in de controlegroep.

5.3. Wat zijn de belangrijkste resultaten en conclusies van de impactevaluatie?

Hieronder staan de belangrijkste resultaten en conclusies van de impactevaluatie toegelicht in een aantal bullet points. De volledige analyse met bijhorende resultaten en conclusies zijn raadpleegbaar in bijlage 6 – rapport impactevaluatie Werk-ID.

- Werk-ID is minstens een tool waarbij we medewerkers met een groot engagement en veel motivatie een forum kunnen geven waarop zij kunnen participeren en mee kunnen nadenken over het functioneren van de organisatie waarin zij actief zijn. Gemotiveerde werknemers kunnen de applicatie Werk-ID aanwenden om suggesties te doen en voorstellen te lanceren en op deze manier hun inspraak in de organisatie te vergroten.
- Werknemers die gebruik maakten van de interventie hebben gemiddeld gezien een hogere motivatiegraad dan werknemers die geen gebruik maakten van de interventie ondanks dat het hen werd aangeboden.
- Werknemers die gebruik maakten van de interventie ervaren hun werkgever als responsiever dan werknemers die geen gebruik maakten van de interventie ondanks dat het hen werd aangeboden. Wanneer werkgevers responsief zijn en rekening houden met de input, voorstellen, ideeën en problemen die werkgevers lanceren en aankaarten, ervaren die werknemers een vorm van eigenaarschap in de onderneming omdat zij mee hun steentje kunnen bijdragen en verandering teweeg kunnen brengen.
- Werkgevers krijgen een hogere score op participatief leiderschap door werknemers die gebruik maakten van Werk-ID in vergelijking met de scores uit de groep die geen gebruik maakte van Werk-ID.
- Hoe vaker werknemers gebruik maakten van Werk-ID, hoe meer vertrouwen ze in het management hebben. Frequente gebruikers van de dienstverlening tekenen ook hogere scores op voor werknemersparticipatie en hebben meer motivatie.
- Er is geen specifiek profiel op te maken van Werk-ID gebruikers. Iedereen die dit wenste, kreeg de mogelijkheid om te participeren in hun onderneming, ongeacht de functie, het werkregime, de anciënniteit, het geslacht, de leeftijd of het opleidingsniveau van de werknemer.

6. Doelgroepen

Zijn er – naast de gebruikers die bediend werden in de pilootcontext – nog gebruikers (in andere contexten?) die baat hebben bij de dienstverlening? Zo ja, wie zijn deze gebruikers? (voor het beantwoorden van deze vraag kan verwezen worden naar het luikje klanten in het BMC)

6.1. Klantensegmenten

In figuur 16 is het deeltje klantensegmenten uit het BMC zichtbaar. Het volledige Business Model Canvas staat op p. 47. Hieronder staat de toelichting bij dat luik en verduidelijken we welke doelgroepen we wensen te bereiken met onze dienstverlening.

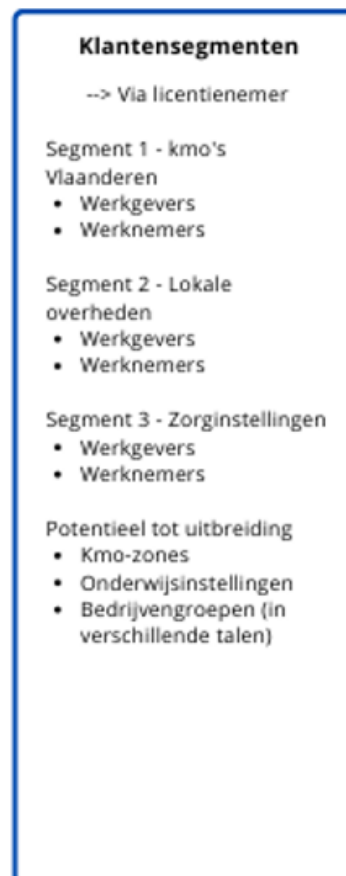
Directe werknemersparticipatie kan niet bestaan zonder de centrale focus op de werknemers van een organisatie. Zij ervaren het meest direct de meerwaarde van de dienstverlening. Binnen het eerste segment, kleine en middelgrote ondernemingen, is er weinig of geen sprake van formele vertegenwoordiging in de vorm van vertegenwoordigende participatie (indirecte werknemersparticipatie) door het feit dat een ondernemingsraad en het comité voor Preventie en bescherming op het werk niet vereist zijn in ondernemingen met minder dan 50 werknemers. Kmo's in Vlaanderen blijven onze primaire doelgroep omwille van bovenstaande reden. Zij zijn het eerste segment dat we trachten te bereiken voor de dienstverlening Werk-ID. Verder willen we ook op lokale overheden en de zorgsector blijven focussen na de pilotering. Deze drie segmenten waren tijdens de testing, ontwikkeling en uitrol van Werk-ID aanwezig.

Inschatting potentiële markt:

- Segment 1 – Potentieel tussen 6 en 49 werknemers: 34.558 kmo's in Vlaanderen
- Segment 2 – Potentieel van 300 lokale besturen in Vlaanderen
- Segment 3 – Potentieel van 814 woonzorgcentra in Vlaanderen (Het segment instellingen is uitgebreider dan enkel woonzorgcentra, maar de pilootfase bleek nuttig in deze sector dus het aanbod richting deze woonzorgcentra willen we zeker verderzetten.)

In de nabije toekomst kijken we naar mogelijkheden om grote ondernemingen (>250 werknemers) eveneens te betrekken bij het toepassen van de dienstverlening. Tot dan richten we ons op de 34.558 ondernemingen in Vlaanderen die tussen de 6 en 49 werknemers hebben (Statbel, 2020). Verder houden we een open visier en zoeken we actief naar nieuwe prospects in de groep van grotere ondernemingen in Vlaanderen die tussen de 50 en 249 werknemers tewerkstellen. Doorheen de pilootfase werden een aantal presentaties gegeven aan bedrijven die interesse hadden in het project, waaronder een bedrijf dat in deze categorie onder te verdelen valt. De gecontacteerde bedrijven kunnen fungeren als potentiële testbedrijven voor de volgende versie van Werk-ID (zie 7.1. Uitbouw Werk-ID).

Figuur 16: Luik klantensegmenten uit het BMC



- Potentieel tussen 50 en 249 werknemers: 3388 ondernemingen in Vlaanderen

Verder zien we groeipotentieel in de onderwijssector waar een directe en bottom-up wijze van inspraak tot op vandaag voornamelijk syndicaal geregeld wordt, maar een meer directe variant als aanvulling kan fungeren voor elk personeelslid betrokken in en rond onderwijsinstellingen. Strategische samenwerking met een organisatie die focust op innovatie in het onderwijs kan een accelerator vormen voor het testen, aanpassen en uitrollen van Werk-ID in deze sector.

Uitbreiding op inhoudelijk vlak trachten we samen te laten lopen met verder technologische ontwikkeling van de onderbouw. Meer concreet is het uitbreiden naar een dienstverlening in het Engels en Frans een doel op middellange termijn om werknemers in heel België, en daarbuiten, te kunnen ondersteunen in het hanteren van werknemersinspraak als dagelijkse tool. Op deze manier kunnen we ook bedrijvengroepen in verschillende talen aanspreken. We zetten na de pilootfase in de op meertaligheid van de applicatie.

Bovenstaande klantensegmenten (kmo's, lokale overheden, zorginstellingen en de andere segmenten bij uitbreiding) trachten we te bereiken via potentiële afnemers van een licentie verbonden aan de dienstverlening en de bijhorende applicatie die dan instaan voor de verspreiding van Werk-ID in bovenstaande segmenten. Instellingen die hier in aanmerking komen voor het afnemen van dergelijke licentie zijn sociale secretariaten of consultancybedrijven die de dienstverlening overnemen als whitelabel service.

6.2. Klantenwaarde

Waarom hebben de doelgroepen die we trachten te bereiken baat bij een dienstverlening zoals Werk-ID? De doelstelling en meerwaarde voor werknemers en werkgevers wordt hieronder toegelicht o.b.v. het luikje 'klantenwaarde' uit het BMC. Figuur 17 toont de kernelementen die in het BMC aan bod komen voor de klantenwaarde.

In het project onderscheiden we twee doelgroepen binnen de beoogde sector (Vlaamse kmo's) aan wie we de waarde van het product Werk-ID willen aanbieden: werknemers en werkgevers. De primaire doelgroep van dit project bestaat uit de werknemers van kmo's in Vlaanderen. De ontbrekende belangenvertegenwoordiging in de vorm van syndicaal overleg bij een groot deel van de kmo's (met minder dan 50 werknemers) betekent dat overleg voor deze groep vandaag vaak de vorm aanneemt van unilaterale top-down initiatieven. De kleinschaligheid van kmo's biedt echter een goede voedingsbodem voor meer directe vormen van werknemersparticipatie, op maat van de werknemers en het bedrijf en in lijn met het modulair karakter van Werk-ID dat resultaatgericht overleg beoogt. Verder blijkt de nood aan werknemersparticipatie uit recente cijfers van Randstad (Denys, 2020), die weergeven dat Vlaamse werknemers maar matig tevreden zijn over de mogelijkheden tot participatie (gemiddelde score van 5.6/10). Gepaard met de significante daling van het aantal werknemers in Vlaanderen dat zijn of haar job als 'werkbaar' evalueert over de laatste jaren (van 54.6% in 2013 naar 49.6% in 2019), zijn we verder dan ooit verwijderd van de doelstelling om werk écht werkbaar te

Figuur 17: Luik klantenwaarde uit BMC



maken (doelstelling van 60% tegen 2020). Daarnaast illustreert Europees onderzoek de directe link tussen bedrijven die inzetten op rechtstreekse werknemersparticipatie en een hoge score op vlak van welzijn op het werk (Eurofound & Cedefop, 2020). Het introduceren en faciliteren van directe werknemersparticipatie, en de kettingreactie die het teweeg kan brengen bij werknemers, kan daardoor een veelbelovende piste zijn om een wezenlijk verschil te maken voor deze doelgroep én hun werkgevers. Werk-ID creëert voldoende meerwaarde voor werknemers om tot **werkbaar werk** te komen:

- **Waardering en eigenaarschap** (*emotioneel oogmerk*): via het overlegplatform wordt de werknemer zelf betrokken bij de besluitvorming in het bedrijf. Hierdoor voelt hij meer erkenning en waardering. Op zijn beurt creëert dat een gevoel van eigenaarschap waardoor de werknemer zijn job meer geëngageerd en gemotiveerd zal uitoefenen.
- **Empowerment en zelfontplooiing** (*intellectueel oogmerk*): door zelf input te geven over diverse aspecten van de werkplek, kunnen werknemers hun kennis en expertise functioneler inzetten en wordt hun creativiteit gestimuleerd en beter aangewend. De begeleiding en opleiding die bij de dienst wordt inbegrepen, wil dit nog extra stimuleren.
- **Vertrouwen** (*sociaal oogmerk*): het overlegmodel stimuleert het sociaal contact binnen het bedrijf en het bijhorend overleg met een concrete resultaatsverbintenis en beloning creëert een sfeer van onderling vertrouwen (tussen werknemers onderling en tussen werknemers en de werkgever).

Een tweede **doelgroep** van het project bestaat uit de **werkgevers van de kmo's**. Kmo's zijn bij uitstek kwetsbaar voor de uitdagingen waarmee ondernemingen worden geconfronteerd, zoals arbeidsuitval, verloop en de 'war for talent'. Cijfers van Unizo (2019) wijzen op de verregaande impact van ziekteverzuim bij kmo's: bij het merendeel van de Vlaamse kmo's wordt ziekte of afwezigheid van werknemers door de werkgever ondervangen door zelf harder te werken (72%) en/of het werk te herverdelen over andere werknemers (65%). Ook de krapte op de arbeidsmarkt laat zich voelen bij kmo's: zo geeft 85% van de ondernemers aan problemen te ondervinden om geschikt personeel aan te werven. De positieve effecten op niveau van de werknemers kunnen zich vertalen op organisatieniveau naar een verbetering in het retentiebeleid, doordat werknemers zich meer gewaardeerd en gehoord voelen. Werk-ID geeft de werkgever daarnaast de mogelijkheid om het menselijk kapitaal en kennis aanwezig op de werkvloer optimaal te benutten, wat op zijn beurt bijdraagt aan een verhoogd probleemoplossend vermogen van de gehele onderneming. Recent Europees onderzoek wijst alvast op het draagvlak voor werknemersparticipatie bij deze doelgroep: 70% gaf aan overtuigd te zijn van het **concurrentieel voordeel** dat werknemersparticipatie inhoudt (Eurofound & Cedefop, 2020). Voor werkgevers betekent dit dat de kans op arbeidsuitval afneemt, de totale **productiviteit stijgt** en er minder arbeidsverloop is binnen het bedrijf. De volgende baten worden geïdentificeerd bij deze doelgroep:

- **Motivering en retentie van werknemers** (*HRM oogmerk*): op korte termijn zorgt werknemersparticipatie voor meer engagement en motivatie bij de werknemers. Ook het gevoel van immaterieel eigenaarschap (de werknemer voelt zich mee verantwoordelijk voor het bedrijf) zorgt voor een sterkere binding tussen de werknemer en het bedrijf. Op langere termijn kan de werkgever zich, via de publiciteit die aan goed overleg wordt verbonden, naar buiten uit profileren als een 'good employer'. Dit komt het bedrijf ten goede in de 'war for talent'.

- **Verhoging van de productiviteit** (*economisch oogmerk*): gemotiveerde, betrokken en geëngageerde werknemers werken productiever. Ze maken ook minder kans om uit te vallen door stress, ziekte of burn-out. Op lange termijn leidt een structurele vorm van werknemersparticipatie bijgevolg tot meer productiviteit binnen het bedrijf. Tevens zorgt inspraak van de werknemers er op korte termijn voor dat er meer toegepaste kennis en waardevolle informatie vanuit de werkvloer naar boven komt. Zo kunnen meer functionele oplossingen voor het bedrijf worden aangedragen, of zelfs oplossingen voor concrete problemen waarvan de werkgever zich nu niet altijd bewust is. De bottom-up en resultaatgerichte aanpak van Werk-ID zorgt ervoor dat beslissingen bovendien sneller in onderling overleg kunnen worden genomen en nadien opgevolgd worden.
- **Uitbouwen van een netwerk** (*strategisch oogmerk*): Werk-ID is eveneens opgevat als een ecosysteem van deelnemende bedrijven en andere partners. Op korte termijn kan het bedrijf externe partners (bijvoorbeeld andere bedrijven in een kmo-zone, de lokale overheid) betrekken in het overleg om tot bepaalde oplossingen te komen. Op langere termijn kunnen deelnemende bedrijven hun ervaringen met het platform onderling uitwisselen en dus leren van elkaar.
- **Proactief ageren op uitdagingen op de werkvloer** (*HRM oogmerk*): Werk-ID faciliteert, stimuleert en structureert werknemersparticipatie niet enkel, maar biedt de mogelijkheid aan organisaties om inzicht te verwerven in het welzijn van hun werknemers omdat zij samen uitdagingen op de werkvloer kunnen aanpakken. De evaluatie na elk overleg door Werk-ID geeft een accuraat beeld over de situatie op de werkvloer m.b.t. een bepaald thema of onderwerp. Het peilen naar sentiment, betrokkenheid en tevredenheid over het resultaat van overleg en de focus van het overleg creëert handvaten om 'engagement' van werknemers t.a.v. de werking binnen hun organisatie te vatten. Het stelt organisaties op die manier in staat actie te ondernemen omtrent bepaalde thema's en/of onderwerpen die leiden tot een lagere mate van engagement.

Naast bovenstaande waarde voor gebruikers (werkgevers en werknemers) biedt het inzetten van Werk-ID een meerwaarde voor de licentienemers als partner¹. De licentienemer krijgt toegang tot de metadata van het overleg en het platform. De data gegenereerd door Werk-ID omtrent het overleg over verschillende topics in ondernemingen en organisaties schept waarde op verschillende vlakken:

- Inzicht in het welzijn en engagement, en identificeren van variabelen en/of thema's die bijdragen tot afbreuk doen aan engagement bij werknemers.
- Informatie over participatie- en overlegcultuur binnen kmo's en de uitdagingen verbonden aan de behandelde topics binnen specifieke sectoren.

Bovendien krijgt de licentienemer, indien een sociaal secretariaat, een extra tool op de employment lifecycle aangezien er met werknemersparticipatie een extra bouwsteen wordt toegevoegd aan deze levenscyclus.

¹ Indien een partnerschap met een sociaal secretariaat succesvol blijkt na de pilotering, kunnen we die diensten ook aan andere sociale secretariaten aanbieden als klant.

7. Dienstverlening opschalen

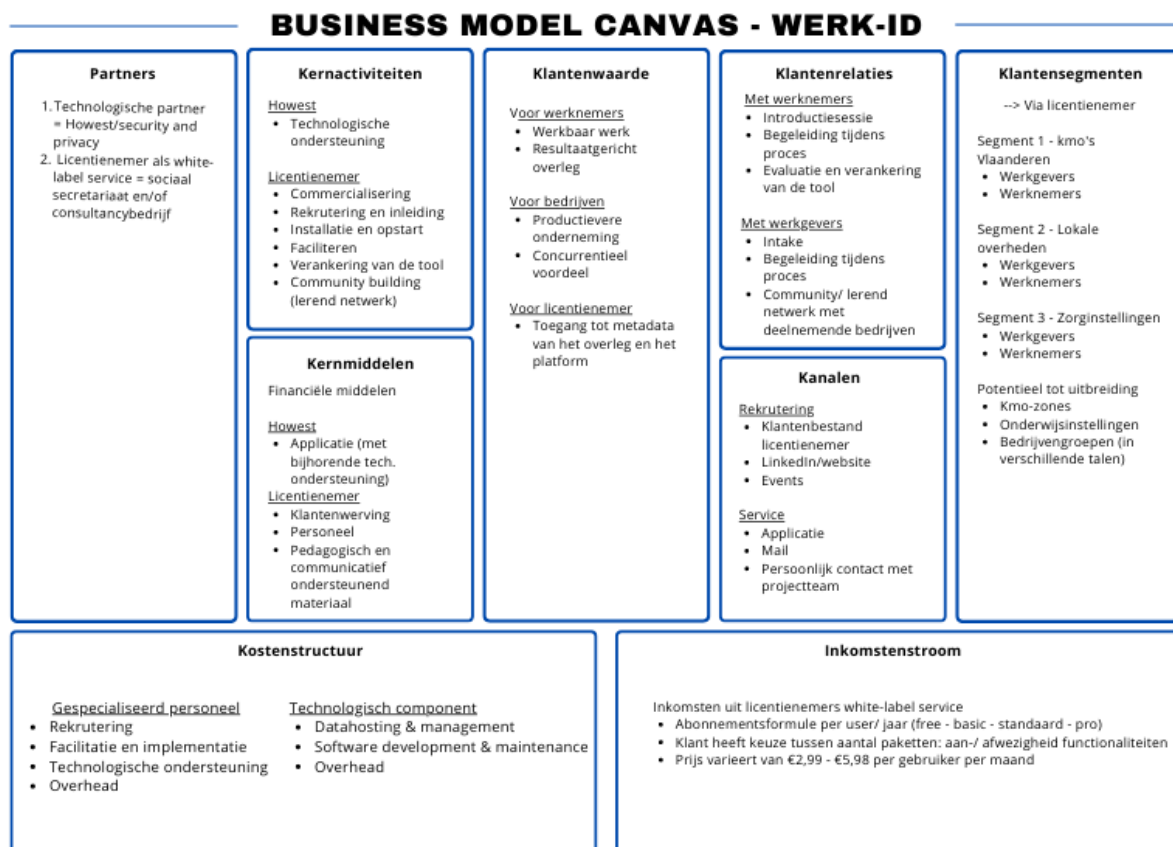
Worden actief stappen gezet om de dienstverlening op te schalen naar een grotere groep gebruikers of te verduurzamen na afloop van dit project?

- Ja, welke schaal hebben jullie voor ogen? Welke acties worden genomen en welke partners worden hiervoor betrokken?
- Neen, waarom niet?

7.1. Uitbouw Werk-ID: Business Model Canvas

Om een plan uit te bouwen om te verduurzamen wordt een businessmodel opgesteld. Figuur 18 toont het businessmodel (een groter formaat van het BMC is raadpleegbaar in bijlage 3). Op basis van de elementen in het BMC krijgt men een idee van de schaal die we beogen en welke partners we wensen te betrekken voor de verduurzaming van onze dienstverlening.

Figuur 18: Business Model Canvas van de dienstverlening Werk-ID



In het businessmodel canvas dat werd ingediend bij de tussentijdse rapportering werden er twee sporen onderscheiden met betrekking tot de eindgebruikers en de verspreiding en commercialisering van de dienstverlening.

- Spoor 1:** Directe dienstverlening richting de eindgebruikers (in de vorm van een spin-off).
- Spoor 2:** Whitelabel service waar een licentienemer de dienstverlening overneemt, uitbaat, verspreidt en implementeert met de focus om data afkomstig uit het gebruik van het overlegmodel van Werk-ID ter beschikking te hebben. Idealiter zijn zo'n licentienemers

ondernemingen die services aanbieden aan kmo's, zoals sociale secretariaten of consultancybedrijven.

We besloten om verder te gaan met het tweede spoor (licentiemodel) omwille van twee grote uitdagingen bij het eerste spoor om de dienstverlening op eigen benen op te starten. Ten eerste is er een hoge kost op vlak van personeel (manuren) en opstart door disseminatie en de noodzakelijke persoonlijke aanpak bij de ondernemingen die gebruik maken van Werk-ID. Het erg kosten- en tijdsintensief proces van werving en implementatie zou een mogelijk gat kunnen slaan in de solventie van de pas startende onderneming Werk-ID. Ten tweede kwamen we tot de vaststelling dat één van de kernmiddelen onontbeerlijk is voor commerciële levensvatbaarheid op korte termijn, nl. datafeeds. De schaal waarop deze datafeeds bruikbaar zouden zijn en het gezien kan worden als een duurzame inkomstenstroom is afhankelijk van het aantal ondernemingen en organisaties die het overlegmodel en de bijhorende dienstverlening implementeert (meer ondernemingen = meer data). Licentienemers hebben een groot klantenbestand dat ze kunnen aanspreken. Bovendien kunnen licentienemers beter inspelen op sectorspecifieke noden, interesses en problemen en kunnen zij de bedrijven of organisaties een aanpak op maat verschaffen.

Het Business Model Canvas bouwt dus verder op een model waarbij Werk-ID als overlegmodel en applicatie gelicentieerd wordt en licentienemers strategische partners worden. Met dit spoor kunnen wij ons als onderzoeksgroep aan de Universiteit Gent blijven inzetten op wetenschappelijk onderzoek omtrent werknemersparticipatie en kunnen andere partners (licentienemers) zich richten op de commercialisering van het overlegmodel en op de rekrutering en begeleiding van de bedrijven die gebruik maken van die dienstverlening Werk-ID.

Onderstaande toelichting en het bijhorend BMC geeft de variabelen weer die eigen zijn aan het businessmodel voor de dienstverlening en het overlegmodel van Werk-ID door het inzetten van de applicatie. Centraal in dit businessmodel canvas is de verhouding tussen de verschillende partners die betrokken zijn bij Werk-ID. De Universiteit Gent staat in voor de inhoudelijke begeleiding en vormgeving en heeft bijgedragen aan de wetenschappelijk onderbouwde applicatie Werk-ID die inzet op het welzijn en de betrokkenheid van werknemers in de organisatie waartoe ze behoren. In de voorbije pilootfase werd de applicatie getest en gevalideerd. De eerste partner Howest is als ontwikkelaar in het project betrokken. Zij zorgen voor de technologische ondersteuning van de applicatie. De grootste rol is weggelegd voor de licentienemer die bevoegd is voor het commerciële aspect (marketing, interesse wekken en klanten rekruteren), die de applicatie helpt installeren in de ondernemingen en die het gebruik van Werk-ID in de ondernemingen zal opvolgen (customer succes management). Indien er problemen opduiken, tracht de licentienemer deze in eerste plaats op te lossen. De technische partner kan inspringen waar nodig. Op basis van periodieke evaluaties kunnen wijzigingen (o.b.v. feedback van de licentienemer) aangebracht worden in de applicaties in de vorm van updates. Bij het overleg rond strategische wijzigingen is Universiteit Gent ook betrokken. De drie bovenstaande actoren zijn gelijke partners in het project Werk-ID en zijn samen de dienstverlener. De klanten zijn de werkgevers en werknemers van ondernemingen die gebruik maken van de tool Werk-ID (eindgebruikers).

De delen 'klantensegmenten' en 'klantenwaarde' werd eerder besproken op p. 43 - 44 (6.1. Klantensegmenten en 6.2. Klantenwaarde), het luik 'inkomstenstroom' is terug te vinden op p. 55 (7.2. Welke schaal hebben we voor ogen?) en het luik 'partners' wordt verduidelijkt op p. 56 (7.3. Welke partners worden betrokken?), de andere elementen van het BMC worden hieronder verder toegelicht. Deze elementen dragen bij tot het plan om de dienstverlening te verduurzamen en op te schalen.

7.1.1. Klantenrelaties

Werk-ID kent een evolutie in type relatie doorheen de customer journey: van persoonlijk contact tijdens de introductie naar selfservice tijdens het gebruik van de applicatie. Na het gebruik van Werk-ID is er opnieuw persoonlijk contact mogelijk. In tabel 7 staat een overzicht van de verschillende contactmomenten doorheen de dienstverlening en hieronder volgt verduidelijking per element.

Tabel 7: Overzicht van de contactmomenten met werkgevers en werknemers doorheen de dienstverlening

Werknemers	Werkgevers
Pre-service <ul style="list-style-type: none"> • Introductiesessie (key account) 	Pre-service <ul style="list-style-type: none"> • Kennismaking (key account) • Intake (key account)
Service <ul style="list-style-type: none"> • Gebruik van het platform (webservice) • Hulplijn (selfservice) • Vragen gebruik platform (selfservice) 	Service <ul style="list-style-type: none"> • Gebruik van het platform (webservice) • Toegang tot adminpagina (webservice) • Lerend netwerk (co-creatie)
Post-service <ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie van het overleg (touchless) • Verankering van de tool (key account) 	Post-service <ul style="list-style-type: none"> • Ecosysteem van deelnemende bedrijven (co-creatie)

Gebruikerssegment – werknemers

1) Pre-service

Introductiesessie (Key account): Gebruikers komen het eerst in aanraking met Werk-ID tijdens de introductiesessie waar we dieper ingaan op de principes achter werknemersparticipatie, de effecten voor de gebruikersgroep en hoe ze die kunnen bereiken. Stap voor stap licht de licentienemer de onderdelen van de applicatie toe, onderlijnt hij de meerwaarde van elke stap voor de werknemer en past een voorbeeld dat gerelateerd is aan de dagelijkse praktijk van de werknemers toe. De installatie van Werk-ID en een oefensessie waarbij gebruikers zelf aan de slag gaan met de eerste en belangrijkste stappen in de applicatie onder begeleiding van het team (voorstel lanceren, deelnemen aan een overleg, evaluatie van het overleg) vormen het sluitstuk van dit introductiemoment.

2) Service

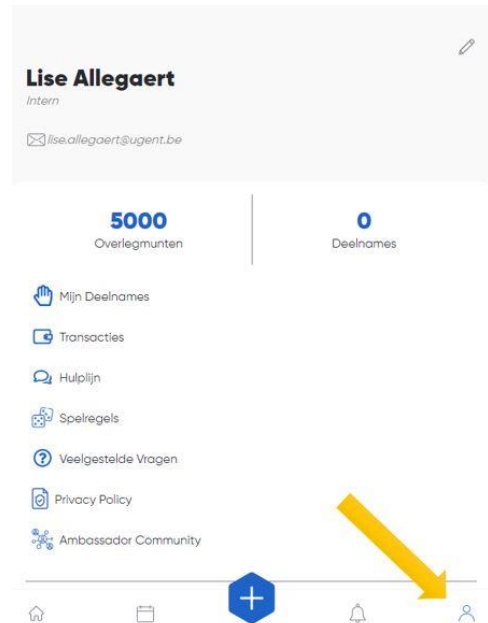
Gebruik van het platform (webservice): De bottom-up component van de dienstverlening geldt voor werkgever en werknemer en impliceert autonoom gebruik door de organisatie en zijn leden. Dit voorzien we zodat het tempo, de inhoud en implementatie van overleg en participatie afgestemd is op de bestaande bedrijfscultuur en de gepercipieerde noden van de gebruikers zelf. Het faciliterend en structurerend karakter van de dienstverlening m.b.t. directe werknemersparticipatie primeert en wil ten allen tijden bepaalde ‘targets’ of bindende doelstellingen m.b.t. participatie vermijden om het natuurlijk, autonoom bottom-up proces niet te corrumperen. Het kader geschept door de dienstverlening en bijhorende applicatie wil gebruikers in staat stellen om in alle veiligheid en vertrouwen (psychological safety) onderwerpen aan te kaarten (voorstel), deel te nemen aan overleg (overleg zelf) en aan te geven hoe het overleg voldeed aan hun verwachtingen (evaluatie).

Hulplijn (selfservice): Op middellange termijn moeten vragen vanuit gebruikers op snelle, efficiënte en correcte manier beantwoord kunnen worden via de applicatie. Idealiter komt hier geen persoonlijk contact aan te pas en verloopt dit touchpoint met de dienstverlening via een chatbot onderbouwd

door Artificiële Intelligentie die menselijke interactie nabootst. De drie partners (licentienemer voor operationele zaken; Howest en Universiteit Gent voor structurele zaken) kunnen eigen informatiebronnen (web-pagina's, fact-sheets, infofiches...) vasthangen aan de beantwoording van de vragen en voorziening van informatie. De technische partner is bevoegd voor de ontwikkeling en het onderhoud van de chatbot.

Vragen m.b.t. werking applicatie (selfservice): De applicatie voorziet een "persoonlijke pagina" (zie figuur 19) waar gebruikers terecht kunnen wanneer ze met vragen zitten of meer informatie wensen te verkrijgen over Werk-ID. Op deze pagina worden gebruikers ondersteund tijdens het traject (van de introductie tot de opvolging). Volgende elementen zijn terug te vinden op de persoonlijke pagina van Werk-ID:

Figuur 19: Persoonlijke pagina op applicatie Werk-ID



- **Spelregels in jouw organisatie:** Weergave van de besliste overlegmodaliteiten in de specifieke organisatie (prijs van stoel/tafel in specifieke kamer, identiteit van de ambassadeur).
- **Veelgestelde vragen:** Op basis van vraag-en-antwoord voorziet de applicatie een overzicht van elke component in de applicatie. Een zoekbalk bovenaan laat de gebruiker toe een kernwoord in te geven en alle mogelijke vragen & antwoorden gerelateerd aan het onderwerp terug te vinden.
- **Hulplijn (technisch):** Een derde wijze waarop vragen of onduidelijkheden geadresseerd worden is via de hulplijn (zie functionaliteit hierboven).

Een laatste wijze waarop gebruikers ondersteund kunnen worden tijdens het traject van Werk-ID, is via de **ambassadeur (key account)**. De ambassadeur staat in als referentiepunt voor de dienstverlening in de organisatie. Vragen m.b.t. de dienstverlening vanuit de werknemers kunnen gericht worden aan de persoon in kwestie en zorgen voor een onmiddellijk antwoord en helderheid. Om deze functie goed te kunnen uitvoeren, krijgt de ambassadeur vooraf nog een korte opleiding van de licentienemer. In deze opleiding wordt er onder andere ingegaan op het takenpakket van een ambassadeur en worden er tips en tricks gegeven over hoe hij/zij ondersteuning kan bieden in de organisatie.

3) Post-service

Evaluatie van het overleg (touchless): Op het einde van een vooraf bepaalde periode (link met collectieve beloning) voorziet de applicatie een overzicht van de scores verzameld bij alle deelnemers als reactie op de evaluatieprocedure na het overleg. Een algemene score 'gezondheid van het overleg' zal dan weergegeven via de gezondheidsbarometer hoe het overleg in de onderneming geëvalueerd werd door de deelnemers. Deze gezondheidsbarometer vormt de som van de scores op de individuele vragen (sommige vragen hebben meer gewicht in de gezondheidsbarometer dan andere; zie draaiboek deel 2 voor de berekening van de gezondheidsbarometer o.b.v. de evaluatievragen).

Verankering van de tool (key account): Op het einde van deze vooraf bepaalde periode of tijdens de periode van gebruik is aanpassing van de overlegmodaliteiten mogelijk op basis van de verzamelde

informatie of noden vanuit de gebruikersgroep. Centraal hierbij zijn de ervaringen van de gebruikers zelf die tijdens een follow-up sessie kunnen toelichten hoe ze bepaalde overlegmodaliteiten in de praktijk ervaren en waar wijziging volgens hun wenselijk is. Via de follow-up sessies trachten we te zorgen dat werknemers de meerwaarde van Werk-ID inzien en proberen we werknemers die afhaakten (bijvoorbeeld door technische problemen) terug op te pikken. We zetten in op een traject dat loopt en zijn nut bewijst zodat werkgevers overgaan tot een hernieuwing van het abonnement.

Gebruikerssegment – werkgevers

1) Pre-service

Onderstaande stappen gebeuren bij voorkeur tijdens een persoonlijk overleg tussen de licentienemer en de werkgever. Het aantal personen dat vanuit de licentienemer in contact komt met een bepaalde organisatie moet best zo klein mogelijk gehouden worden zodat een vertrouwensrelatie met de werkgever opgebouwd kan worden en de interpretatie van de specifieke situatie en context in het bedrijf eenduidig is en blijft.

Kennismaking (*key account*): Centraal in het doen slagen van de dienstverlening is het vertrouwen van de werkgever voor de toepassing van de dienstverlening. Een uitgebreide kennismaking en eerste introductie in de achterliggende doelen, toepassing van werknemersparticipatie en demonstratie van de applicatie wil hiertoe bijdragen. Naast de inhoudelijke componenten ligt de focus op de maximale ontzorging op technisch vlak.

Intake (*key account*): De intake gaat dieper in op afstemming van de dienstverlening op de bestaande participatie- en overlegcultuur in de organisatie. Wederzijdse verwachtingen en plichten worden tijdens dit contact afgestemd (expectation management) waarbij de focus van de boodschap ligt op het maximaal respecteren van de bestaande relaties binnen de organisatie tussen werknemers onderling, maar eveneens tussen werkgevers en werknemers. Samen met de werkgever werkt de licentienemer een initieel voorstel m.b.t. de overlegmodaliteiten uit. Concreet wordt er in samenspraak bepaald wie de rol van ambassadeur zal vervullen, of er eventuele subgroepen en/of vaste overlegmomenten nodig zijn (vb. per afdeling in een bedrijf), welke inhoudelijke invulling de kamers krijgen (thema's), hoeveel munten er in de individuele overlegportefeuille zitten en welke waarde de kamers, tafels en stoelen krijgen. Verder wordt er tijdens deze meeting ingegaan op het beloningssysteem en de werking van de adminpagina. Indien dit van toepassing is, worden ook nog andere elementen besproken, zoals bijvoorbeeld een meerlagige structuur in het overlegplatform.

2) Service

Gebruik van het platform (*webservice*): Centraal in het overlegmodel is de gelijkschakeling van de deelnemende actoren op vlak van participatiemogelijkheden. Werkgevers kunnen bijgevolg zelf overleg lanceren of opstarten, maar zijn onderworpen aan dezelfde regels voor het lanceren en uitvoeren van een overleg als de andere gebruikers. Het grootste verschil ligt bij het inzicht in de evaluaties (op geaggregeerd niveau) dat ze, net als de ambassadeur (een werknemer), kunnen verkrijgen na afloop van overleg.

Toegang tot adminpagina (*webservice*): De adminpagina is toegankelijk voor de ambassadeur en werkgevers van de onderneming. Op deze webpagina is het mogelijk om een aantal overlegmodaliteiten aan te passen (aantal overlegmunten en streefdoel voor collectieve beloning). Bovendien kunnen de verantwoordelijken gebruikers verwijderen indien nodig (bijvoorbeeld bij het verlaten van de job of bij een expliciete wens van een werknemer om niet deel te nemen aan het traject).

Lerend netwerk (co-creatie): Deze dienstverlening op de adminpagina staat voor het delen van best practices die voortkomen uit overlegmomenten binnen de deelnemende ondernemingen. Meer concreet neemt het de vorm aan van een online community waarbij ambassadeurs, personeelsverantwoordelijken en werkgevers ervaringen kunnen uitwisselen met andere bedrijven en organisaties (die bijvoorbeeld met dezelfde uitdagingen of problematieken geconfronteerd worden). Ze delen nieuwe ideeën, oplossingen, overlegvormen of wijzen waarop ze Werk-ID gehanteerd hebben in hun werking met andere deelnemende organisaties ter inspiratie. Het stelt deelnemende organisaties in staat andere organisaties te ondersteunen in het toepassen van werknemersparticipatie.

3) Post-service

Ecosysteem van deelnemende bedrijven (co-creatie): Naast het lerend netwerk (zie faciliteit hierboven) laat een netwerkevenement op het einde van een werkingsjaar toe aan deelnemende bedrijven om persoonlijk in interactie te treden met andere bedrijfsleiders over en rond werknemersparticipatie. Goede voorbeelden of succesvolle oplossingen en voorstellen van deelnemende bedrijven worden uitgelicht en dragen verder bij tot het opbouwen van een kennisdeling in het netwerk van Werk-ID.

In de huidige 'war for talent' kunnen best practices vanuit eigen organisatie, of de aanwezigheid van structurele werknemersparticipatie, als een onderscheidend element dienen ten aanzien van andere ondernemingen. Binnen onze gebruikersgroep werd dergelijke argumentering zelf aangehaald door prospects en bedrijven die deelnamen aan de testing binnen bv. de zorgsector, waar jonge werknemers schaars zijn en diegene die beschikbaar zijn hoge standaarden op vlak van inclusieve en werkbare werkcultuur verwachten.

7.1.2. Kanalen

Centraal in het huidige businessmodel staat de rol van de licentienemer, zoals een sociaal secretariaat of een consultancybedrijf, die instaat voor de commercialisering en de uitvoering en opvolging van de dienstverlening bij verschillende klanten. Het bereik van een sociaal secretariaat of een consultancybureau zal hier een accelerator in termen van disseminatie teweegbrengen wat op zijn beurt de dataverzameling ten goede komt (zie ook '7.3. Welke partners worden hiervoor betrokken?').

- 1) Rekrutering:** De licentienemer voorziet actieve rekrutering om potentiële klanten aan te spreken. Dit kan via Linked-In, deelname aan congressen, conferenties en andere evenementen van middenveldorganisaties of sectorspecifieke organisaties en via de website van Werk-ID. Licentienemers (vb. sociale secretariaten) hebben ook een uitgebreid klantenbestand dat ze kunnen aanspreken om potentiële klanten te rekruteren.
- 2) Service:** De introductiesessie en het intakegesprek (eerste stappen in het voorzien van informatie) gebeuren via **persoonlijk contact**. Persoonlijk contact en nabijheid staan centraal in het succesvol introduceren en implementeren van de dienstverlening en bijhorende applicatie. Na de kennismaking worden de gebruikers bereikt door het gebruik van de **applicatie** zelf. Notificaties en meldingen gidsen gebruikers doorheen het gebruik van de app zowel voor, tijdens als na het overleg (voorstel – overleg – evaluatie). Er wordt via mail ook een **wekelijkse nieuwsbrief** met updates naar de gebruikers verzonden met info over de geplande overleggen. Via de adminpagina kan een groep met ambassadeurs en werkgevers best practices en/of ervaringen rond de dienstverlening delen met andere deelnemende organisaties.

7.1.3. Kernactiviteiten

Onderstaande tabel 8 geeft per actor een overzicht van de verschillende taken en licht toe wat die processen precies inhouden.

Tabel 8: Overzicht van acties en processen van de dienstverlening voor elke partner

Partner	Actie/proces binnen Werk-ID	Toelichting inhoud proces
UGent	Inhoudelijke ondersteuning	Op periodieke basis wordt er met het projectteam (alle partners) samengezeten voor de inhoudelijke ondersteuning en wijzigingen. Deze kunnen leiden tot 4-jaarlijkse updates (van de applicatie en chatbot). <ul style="list-style-type: none"> • Chatbot voor ondersteuning van gebruikers in het verkrijgen van betrouwbare informatie over overlegonderwerpen • Probleemoplossing • Kennismanagement
	Training en begeleiding van de licentienemer	Documentatie en informatie (draaiboeken, service blueprint, presentaties...) uit de pilootfase bezorgen aan licentienemers en bijhorende opleiding organiseren zodat zij de dienstverlening kunnen verderzetten.
Howest	Technologische ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van de applicatie en de chatbot (intelligente aansturing) • Technologische ondersteuning op aanvraag gebruikersgroep en/of licentienemer • Updates: inhoudelijke wijzigingen technisch implementeren • Proactief detecteren, ontwerpen en implementeren van verbeteringen in de applicatie
Licentie-nemer	Commercialisering, rekrutering en inleiding (customer on-boarding)	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing (bv. LinkedIn, website en sociale media) • Rekrutering door disseminatie concept in bestaand netwerk licentienemers • Uitbreiding klantenbestand door toelichting op events • Persoonlijke toelichting doelstellingen, meerwaarde en toepassing in geïnteresseerde organisaties
	Installatie en opstart	<ul style="list-style-type: none"> • Step-by-step aanpak voor introductie en inbedding van applicatie in werking organisatie samen met werkgevers en werknemers • Toegepaste oefensessie voor gebruik van dienstverlening
	Overleg faciliteren	Ondersteuning en begeleiding van een (eerste) overleg indien hier vraag naar is
	Verankering van de tool (customer succes)	Opvolging gebruik dienstverlening na repeat-use in afgelijnd tijds kader (bv. na werkingsjaar) door follow-up gesprek
	Community-building	Opbouw en onderhoud lerend netwerk van deelnemende organisaties met focus op meerwaarde van bottom-up initiatieven via Werk-ID

7.1.4. Kernmiddelen

De opsomming van onderstaande middelen zijn nodig voor een duurzame dienstverlening door middel van Werk-ID. Deze middelen kunnen in het bezit zijn van de partner die een licentie verwerft

voor het verspreiden van het overlegmodel en het bijhorend webplatform, ze kunnen bij de technologische partner (Howest) of bij de Universiteit Gent zitten.

- 1) **Financiële middelen:** Aangezien Werk-ID als whitelabel service verkocht kan worden aan externe licentienemers, verschuiven de financiële middelen voor personeel naar verdere ontwikkeling en onderhoud van de gehanteerde software en het beheren van de data die gegenereerd zal worden door Werk-ID.
- 2) **Applicatie:** De applicatie Werk-ID waarop de dienstverlening wordt aangeboden. Technologische ondersteuning van werknemersparticipatie door een intelligente component wordt nog toegevoegd aan die applicatie. Een 'slimme' onderbouw maakt het mogelijk (nog) minder manuren en werkkraft op de verzameling en analyse van de verkregen data uit de organisaties te spenderen. De ontwikkeling van een AI onderbouw zou het mogelijk maken om deze voordelen te bereiken.
- 3) **Klantenwerving:** Een continue werving van bedrijven en organisaties die de dienstverlening kunnen inzetten in hun werking is een centrale component. Deze werving zal gebeuren door de licentienemers.
- 4) **Personeel:** De basisprofielen die nodig zijn voor het succesvol implementeren van de dienstverlening zijn de volgende:
 - **Rekrutering en commercieel profiel** gefocust op werving en inleiding van nieuwe ondernemingen en organisaties die de dienstverlening zullen gebruiken;
 - **Profiel gefocust op implementatie en faciliteren** en de ins- en outs van het overlegmodel kennen;
 - **Technisch profiel** gefocust op de mobiele applicatie en datamanagement.

Pedagogisch en communicatief ondersteunend materiaal: Hieronder vallen de service blueprint, het draaiboek, standaardcommunicatie, PowerPointpresentaties, informatievevideo's, een demo en promotiemateriaal dat de licentienemer kan gebruiken tijdens de rekrutering van klanten en de introductiesessies bij bedrijven. Deze documenten dienen als leidraad doorheen het hele proces van Werk-ID (van de voorfase en installatie tot de evaluatie en follow-up).

7.1.5. Kostenstructuur

De voornaamste kosten voor Werk-ID situeren zich op vlak van:

- Gespecialiseerd personeel
- Datahosting en management
- Software development & maintenance
- Overhead

De persoonlijke aanpak en grote beschikbaarheid richting de doelgroep is een grote kostenpost. Het installeren en implementeren van Werk-ID draagt bij aan de hoge kost op vlak van uren voor de betrokken personeelsleden aangezien er een aangepaste aanpak vereist is. We schatten de kosten van de gespecialiseerde profielen in op €60.000 per profiel per jaar (incl. overhead voor het personeel) waarbij we komen op €200.000 voor 3 VTE's (rekruteringsverantwoordelijke, technische ondersteuning, faciliteren en implementeren) in een minimumscenario.

De softwareontwikkeling kan twee vormen aannemen. Enerzijds het finetunen van de bestaande tool op bepaalde aspecten. Anderzijds het volledig herbouwen van de applicatie. Met het oog op de commercialisering zal de applicaties volledig herbouwd moeten worden en zullen de nieuwe functionaliteiten (bijvoorbeeld het lerend netwerk en aanpasbaar verslag) hierin geïntegreerd worden.

7.2. Welke schaal hebben we voor ogen?

Om de dienstverlening Werk-ID op te schalen en te verduurzamen werken we een abonnementsformule met een pakket functionaliteiten naargelang de betalingsbereidheid. Afhankelijk van de functionaliteiten die de klant in de dienstverlening vervat wil hebben kan hij/zij kiezen voor een formule gaande van een gratis tot een pro versie. In tabel 9 staat de prijstabel dat we voor ogen hebben om de dienstverlening op te schalen. De prijs per gebruiker stijgt op basis van de abonnementsformule die gekozen wordt.

Er is een potentieel van 34.558 ondernemingen in Vlaanderen met een grootte van 6 tot 49 werknemers (dit is onze primaire doelgroep; zie 6.1. klantensegmenten). De licentienemers die we voor ogen hebben (sociaal secretariaat of consultancybedrijf) hebben een groot aantal kmo's in zijn klantenbestand dat ze kunnen aanspreken. We gaan ervan uit dat we 5% uit deze groep kunnen benaderen om gebruik te maken van Werk-ID, dan zitten we aan 1728 ondernemingen. Stel dat deze ondernemingen gemiddeld 27 medewerkers hebben en allemaal het Basic pakket uit de abonnementsformule nemen (€2.99/gebruiker), dan kan Werk-ID ons €139.501 per maand opbrengen.

Tabel 9: Prijstabel met abonnementsformule en bijhorende functionaliteiten

	Free	Basic	Standaard	Pro
Prijs/maand/gebruiker	€0	€2,99	€4,99	€5,98
Deelnemers	Ongelimiteerd	Ongelimiteerd	Ongelimiteerd	Ongelimiteerd
Aantal overlegtafels	Tot 5 tafels	Ongelimiteerd	Ongelimiteerd	Ongelimiteerd
Verslag via Werk-ID	✓	✓	✓	✓
Meertalig	✓	✓	✓	✓
IOS/Android app/Webapp	✓	✓	✓	✓
Adminpanel	✓	✓	✓	✓
Voorzien van blockchain	✓	✓	✓	✓
Opslagruimte	1GB	5GB	Ongelimiteerd	Ongelimiteerd
Flexibele kamers	✗	✓	✓	✓
Template met tips en tricks om gesprek te leiden	✗	✓	✓	✓
Subgroepen	✗	✗	✓	✓
Overkoepelend forum (lerend netwerk)	✗	✗	✓	✓
introductiesessies met Werk-ID	✗	✗	Templates	Templates & Sessies
Integratie met Outlook, Teams	✗	✗	✗	✓
API	✗	✓	✓	✓

De vier mogelijke formules waarop klanten zich kunnen abonneren, zijn (1) Free, (2) Basic, (3) Standaard en (4) Pro. De prijs voor de dienstverlening Werk-ID wordt berekend per gebruiker per

maand. De prijs per abonnement voor de dienstverlening Werk-ID kost respectievelijk €0, €2.99, €4.99 en €5.89 per maand per gebruiker. Deze prijzen werden opgesteld na een marktonderzoek naar verschillende productiviteitstools. Het aantal werknemers die zich registreren op de applicatie is in elke formule onbeperkt. Er is wel een verschil in aantal overlegtafels die kunnen aangemaakt worden naargelang de abonnementsformule. De opslagruimte in de formule Free is 1 GB, de Basic formule heeft plaats voor 5GB. Vanaf een Standaardabonnement is de opslagruimte ongelimiteerd.

Een aantal functionaliteiten komen in elke formule aan bod. Zo kan je altijd een verslag opstellen via de applicatie Werk-ID, kan je in elke versie de taal naar keuze instellen (Nederlands, Frans of Engels). De applicatie zal telkens in de app store gedownload kunnen worden of via een website geraadpleegd kunnen worden. Het adminpanel waar de spelregels op aangepast kunnen worden is beschikbaar voor leden van het managementteam (werkgever, personeelsverantwoordelijke en ambassadeur). Ten slotte wordt de applicatie in elke formule ondersteund door blockchaintechnieken.

De functionaliteiten die in deze alinea besproken worden, zijn niet van toepassing op de Free-formule. In deel '4.5. Aanpassingen o.b.v. learnings' werd aangegeven dat het in de toekomst mogelijk zal zijn om tafels te verwijderen, toe te voegen of thema's van de kamers te wijzigen. Deze functionaliteit zit vervat in de drie betalende abonnementen. Daarnaast zullen er op die versies templates beschikbaar zijn om een gesprek te leiden en verslag te maken (tips en tricks). De applicatie zal voorzien zijn van een API wat betekent dat het mogelijk wordt om Werk-ID dankzij een stuk software te integreren in andere applicaties.

De uitbreiding van de adminpagina waarop ook het lerend netwerk aanwezig is, kan gebruikt worden door bedrijven die de Standaard- en Pro-formule gebruiken. Deze functionaliteit werd geïntegreerd om bedrijven de mogelijkheid te bieden van elkaar te leren en elkaar te helpen rond bepaalde topics, problemen of voorstellen. Gebruikers van deze twee formules kunnen er tijdens het intakegesprek ook voor kiezen om subgroepen in te geven waardoor de aangemaakte subtafels slechts voor bepaalde diensten of afdelingen zichtbaar zullen zijn. In de Standaard-versie worden er templates voorzien om een succesvolle introductiesessie te geven. In de Pro-versie kunnen bedrijven beroep doen op het team van Werk-ID (licentienemer) om een introductiesessie te organiseren.

7.3. Welke partners worden hiervoor betrokken?

De voornaamste partner op vlak van ontwikkeling en onderhoud van de applicatie Werk-ID is een **softwareontwikkelaar**. De applicatie moet onderhouden worden op langere termijn en te gepaste tijde aangepast en geüpdatet worden. Ook datahosting en het onderhouden van de database zullen hier onderdeel van uitmaken. Howest is onze technologische partner en werd naar aanleiding van de pilootfase betrokken bij Werk-ID. De samenwerking met Howest wordt in de toekomst van Werk-ID verdergezet.

Eerder werd tijdens de toelichting van het businessmodel aangehaald dat we met een licentiemodel werken waarbij de licentienemers strategische partners worden (zie 7.1. uitbouw Werk-ID). De belangrijkste leveranciers van de dienstverlening zijn idealiter organisaties die als voornaamste doelgroep kmo's, grotere organisaties of lokale besturen hebben. De voorkeur gaat uit naar **sociale secretariaten of consultancybedrijven** die Werk-ID als white-label service kunnen overnemen in het huidig pakket van dienstverlening gericht op het bevorderen van werkbaar werk en het welzijn van de werknemers in onderneming. De expertise, het netwerk en de schaal van deze partners laat het toe om Werk-ID verder te verspreiden én de maatgerichte aanpak te behouden door te beschikken over voldoende personeel dat invulling kan geven aan de bovenstaande vereiste profielen voor het implementeren van de dienstverlening en overlegmodel waar Werk-ID voor staat. We willen

continuïteit garanderen en diensten blijven aanbieden aan de bedrijven die deelnamen aan de pilootfase. Met het oog op die continuïteit zijn er momenteel gesprekken lopende met een consultancybedrijf dat zich voornamelijk richt op lokale besturen in België om een samenwerking aan te gaan. Deze samenwerking is echter niet exclusief en kan nog wijzigen.

7.4. Welke acties worden genomen?

Uit de pilootfase zijn nog een aantal gebreken en beperkingen uit de applicatie naar boven gekomen. Verder werden er vanuit de pilootbedrijven een aantal suggesties gedaan om de dienstverlening in de toekomst nog te verbeteren (zie 4.5. Aanpassingen o.b.v. learnings). In een volgende fase trachten we deze nieuwe elementen te integreren in een aangepaste versie van de applicatie en wordt deze nieuwe versie opnieuw getest om de nieuwe elementen en functionaliteiten te valideren.

Verder gaan we momenteel op zoek naar nieuwe testbedrijven om de applicatie uit te testen en onze dienstverlening verder te verbeteren en voeren we gesprekken met een aantal potentiële licentienemers (consultancybedrijven of sociale secretariaten) in verschillende sectoren. We doen dit in samenwerking met Howest, die de applicatie Werk-ID ontwikkelde in het kader van het ESF-project.

8. Aanbevelingen

Hebben jullie na afloop van het project en experiment (beleids)aanbevelingen?

8.1. Aanbeveling 1: Werk-ID: een succesvol verhaal voor werknemer én werkgever

In dit deel doen we een aantal aanbevelingen om de aandacht voor Werk-ID te vergroten bij zowel werknemers als werkgevers. Op die manier kunnen we van Werk-ID een succesvol verhaal maken dat werknemersparticipatie in Vlaamse organisaties en ondernemingen stimuleert.

Werk-ID is een tool die gelijkgezinden rond een bepaalde nood of geïnteresseerden in eenzelfde topic snel rond de tafel kan brengen. Zo kunnen ze samen zoeken naar een oplossing, of samenwerken in functie van de praktische uitwerking van een idee. Werk-ID laat werknemers toe om hun inspraak in de organisatie te vergroten.

Naast de bottom-up voorstellen van individuele werknemers over de dagelijkse werking, het welzijn op het werk, de innovatie van diensten en producten, het arbeidsbeleid, de samenwerking in het bedrijf of de toekomst van het bedrijf, kan de tool ook geïntegreerd worden in reeds bestaande initiatieven in de onderneming. Deze integratie neemt in elke organisatie uiteraard andere vormen aan, maar het kan het succes van Werk-ID in een organisatie wel vergroten. Zo kunnen werkgroepen in ondernemingen het platform bijvoorbeeld aanwenden om extra input te verkrijgen omtrent het thema dat ze in de werkgroep behandelen. Maar op deze manier is het evenzeer mogelijk om inbreng te verkrijgen van werknemers die goede ideeën en voorstellen hebben over het thema in kwestie, maar net geen lid zijn van een bepaalde werkgroep in hun onderneming.

Wanneer werkgevers via hun communicatiekanalen (mail, nieuwsbrieven, Slack, Teams, infoborden, kwartaalmeetings, etc.) mededelingen verspreiden over bijvoorbeeld een jaarlijkse bevraging over werknemerstevredenheid, innovatie in het bedrijf of veranderingen etc., kunnen zij in diezelfde communicatie verwijzen naar het platform Werk-ID om extra input van werknemers te verkrijgen. De regelmatige herinnering aan het bestaan van de tool Werk-ID kan interessant zijn om ook nieuwe medewerkers op de hoogte te stellen van wat Werk-ID precies is en hoe het werkt. Verder kan je medewerkers er op deze manier aan doen herinneren dat je als werkgever wilt investeren in je personeel en open staat voor hun inbreng.

Eens werknemers de weg naar de dienstverlening hebben gevonden, is het belangrijk om op regelmatige basis te tonen dat er iets gebeurt met de resultaten die uit de overlegmomenten via Werk-ID zijn voortgevloeid. Ook dit is iets dat via de verschillende communicatiekanalen in een organisatie kan worden meegedeeld.

Het is verder ook belangrijk dat werkgevers overtuigd blijven van het belang en het effect van Werk-ID. Daarom moet er blijvend worden ingezet op het netwerk dat kan ontstaan tussen de gebruikers van Werk-ID. De netwerkevenementen enerzijds en het lerend netwerk dat wordt voorzien op de adminpagina anderzijds laten werkgevers toe om overleg te voeren met elkaar over resultaten die ze bereikt hebben via Werk-ID. Verder kunnen ze ook elkaars hulp inroepen als zij op zoek zijn naar oplossingen voor een gelijkaardig probleem, of als zij inspiratie willen putten uit het gebruik van Werk-ID in andere ondernemingen en organisaties. Ze kunnen best practices en inzichten met elkaar delen.

8.2. Aanbeveling 2: De gezondheidsbarometer: een potentieel voor beleidsmakers

De gezondheidsbarometer die Werk-ID aanbiedt heeft het potentieel om beleidsmakers en mogelijke licentienemers aan te spreken. De barometer die de gezondheid van een overleg in kaart brengt, kan data beschikbaar stellen op drie verschillende niveaus.

1. Informatie over welke vraagstukken behandeld worden. Welke thema's worden aangekaart in een bepaalde kamer of in het algemeen? Welke vraagstukken hebben betrekking op het microniveau (individuele problemen of voorstellen), het mesoniveau (het bedrijf) of het macroniveau (in de gemeente, in de streek, post-Covid, milieu, human behavior, etc.)? En voor welke thema's wordt het overleg het positiefst of negatiefst beoordeeld? Wat werkt, en wat niet?
2. Informatie over de engagementsgraad van personeelsleden. Hoe zit het met het engagement vandaag, tijdens een bepaalde periode, in een bepaalde sector of dienst?
3. Informatie over de steun voor het bedrijf. Hoe hard voelt een onderneming of organisatie zich gesteund door het personeel in het najagen van de bedrijfsdoelstellingen? Is er meer activatie? Welke belangrijke, maar over het hoofd geziene topics worden spontaan door het personeel aangepakt? Is de snelheid van ontwikkeling verhoogd? Verkrijgt men innovatieve ideeën door het gebruik van Werk-ID en het verhogen van de werknemersparticipatie in ondernemingen en organisaties?

Voor beleidsmakers en actoren die rond werknemersbetrokkenheid en HR-beleid actief zijn, is deze informatie bijzonder nuttig als incentive en praktische onderbouw. De informatie is bovendien beschikbaar vanaf het eerste jaar dat Werk-ID in een onderneming geïmplementeerd wordt.

Om deze informatie vanaf het eerste gebruiksjaar te verkrijgen, is er echter een minimum aan gebruikers nodig. Ook daarom is het belangrijk als werkgever en beleidsmaker te investeren in werknemersparticipatie en een versnelde uitrol van Werk-ID te ondersteunen. Deze ondersteuning kan op verschillende manieren, zonder een zware impact op de kostenstructuur van de onderneming.

Uit onze ervaringen tijdens de prototyping en de pilootfase blijkt dat verschillende uitdagingen soms aangepakt werden met zeer eenvoudige en kostenefficiënte oplossingen. Oplossingen die bovendien werden voorgelegd door de werknemers zelf. Deze bron van inventiviteit van de werknemers ligt in het beschikken van informatie op de werkvloer en de dagelijkse praktijk. Dit zijn topics die vaak niet aan bod komen in meetings van het management. Werk-ID activeert op deze manier persoonlijk ondernemerschap en gedeeld eigenaarschap binnen een bedrijf. Mits wat promotie, motivatie en ondersteuning van werkgever en een mogelijke licentienemer/beleidsactor kunnen er zeer constructieve gesprekken ontstaan die positieve resultaten teweegbrengen.

8.3. Aanbeveling 3: De interne begeleider: stimulerende rol aangeraden

Ondanks de roep van werknemers om meer inspraak te krijgen en de noodzaak van gemotiveerde, geëngageerde werknemers die zich goed voelen op het werk, blijkt het niet altijd makkelijk om die participatie en inspraak op het werk in praktijk om te zetten. Wanneer we naar het gebruik van Werk-ID kijken, zien we dat niet alle werknemers even gemakkelijk de weg naar Werk-ID vonden. Begeleiders die werknemers leiden naar de weg tot participatie zijn nodig in Vlaamse organisaties en ondernemingen. We moeten dus sterk blijven inzetten op een aantal key actoren (andere dan de werkgever, bijvoorbeeld leidinggevenden, teamleiders of geëngageerde collega's) die dicht bij de medewerkers staan en een stimulerende rol op zich nemen.

Deze begeleiding kan twee vormen aannemen. Enerzijds kan de interne begeleider andere werknemers stimuleren om de stap te zetten naar het lanceren van hun goede ideeën en voorstellen.

Wanneer er tijdens een werkoverleg of in de wandelgangen een goed voorstel passeert, kan de begeleider hier op inspelen door de medewerker in kwestie te stimuleren om dat voorstel openbaar te maken (via Werk-ID of een andere methode om directe werknemersparticipatie te verkrijgen). Op deze manier wordt het mogelijk om een tool voor werknemersinspraak in te bedden in Vlaamse ondernemingen en organisaties. Anderzijds kan de interne begeleider ook zorgen voor digitale begeleiding voor werknemers die niet altijd even digitaal vaardig zijn of voor werknemers die problemen ervaren met de installatie en/of het gebruik van de applicatie.

In de dienstverlening van Werk-ID werd zo'n persoon met een stimulerende functie voorzien door middel van de aanduiding van een ambassadeur. In het piloottraject was de ambassadeur vaak een leidinggevende die met veel werknemers in de organisatie in contact kwam. In de toekomst kan het interessant zijn om ook naar het engagement en de motivatie van die persoon te kijken vooraleer hij/zij als ambassadeur wordt aangeduid. Het belang van geëngageerde medewerkers kwam duidelijk naar voren in de impactevaluatie.

Een interne begeleider die een stimulerende rol op zich neemt, heeft best volgende kenmerken:

- Is een gemotiveerd en geëngageerd werkracht op de werkvloer;
- Is digitaal aangelegd;
- Heeft een positieve verstandhouding met het merendeel van het personeel en de teams;
- Is in staat om gevoelige onderwerpen/ideeën/vragen/voorstellen van collega's op discrete wijze op te vangen.

Eens de eerste stap richting werknemersparticipatie gezet is en dit een positieve ervaring was, wordt het makkelijker om nadien opnieuw gebruik te maken van de inspraakmogelijkheden die in de organisatie of onderneming aangeboden worden.

Overzicht bijlagen

Bijlagen in dit document:

- Figuur 20
- Figuur 21
- Figuur 22

Bijlagen op ESF-platform:

- Bijlage 1 – Projectplanning projectjaar 2
- Bijlage 2 – Service blueprint
- Bijlage 3 – BMC Werk-ID
- Bijlage 4 – Draaiboek deel 1
- Bijlage 5 – Draaiboek deel 2
- Bijlage 6 – Rapport impactevaluatie Werk-ID






Bijlagen in ESF-archiefruimte:

- Bijlage 7 – Begeleidende presentatie evaluatieworkshop live prototyping
- Bijlage 8 – Begeleidende presentatie intakegesprek
- Bijlage 9 – Intake voorstel overlegmunten
- Bijlage 10 – Draaiboek ambassadeur
- Bijlage 11 – Voorbeeldpresentatie introductiesessie
- Bijlage 12 – Draaiboek admin
- Bijlage 13 – Presentatie evenement Werk-ID 12-05
- Bijlage 14 – Infographic Werk-ID
- Bijlage 15 – Artikel De Standaard
- Bijlage 16 – Survey UGent over participatie op het werk

Bijlagen uit de impactevaluatie in de ESF-archiefruimte:

- Bijlage 17 – Vragen HR-scan
- Bijlage 18 – Topiclijst voormeting – organisatieniveau
- Bijlage 19 – Topiclijst voormeting – werknemersniveau
- Bijlage 20 – Topiclijst nameting – organisatieniveau
- Bijlage 21 – Topiclijst nameting – werknemersniveau

Figuur 20: Deel 1 voorfase en deel 2 opstart van de service blueprint

	VOORFASE	OPSTART		
	Kennismaking	Intake	Introductie + installatie	Eerste kennismaking met applicatie
Gebruiker Werk-ID <ul style="list-style-type: none">  Ambassadeur  Supervisor  Werknemer  Wijzigingen uitvoeren 	<ul style="list-style-type: none"> Gerichte PR om werknemers aan te spreken Werknemers kunnen met de applicatie naar de admin stappen (= eerste stap in werknemersparticipatie) 		Introductiesessie bijwonen (afwezig: infomateriaal doornemen) <ol style="list-style-type: none"> Infosessie volgen Applicatie installeren Oefening: toepassen stappen in Werk-ID op dagelijkse realiteit op de werkvloer 	Eerste 3 tips lezen + applicatie verkennen (pagina's bekijken) <div style="text-align: right;"></div>
Admin	<ul style="list-style-type: none"> Contact opnemen met team Werk-ID Deelnemen aan kennismakingsgesprek 	<ul style="list-style-type: none"> Intakegesprek bijwonen (= afstemmen spelregels en overlegmodaliteiten) Kennismaking met de adminpagina 	<ul style="list-style-type: none"> Ambassadeur: korte opleiding volgen Werknemers verzamelen voor de introductiesessie Verspreiden van informatiemateriaal aan afwezige werknemers Applicatie installeren 	
Licentienemer	<ul style="list-style-type: none"> Rekrutering Kennismakingsgesprek organiseren Profiel opmaken van bedrijf o.b.v. vragenlijst 	<ul style="list-style-type: none"> Intakegesprek voorbereiden (= voorstel opmaken m.b.t. modaliteiten en invoering spelregels) Feedback intakegesprek verwerken: gegevens instellen op Werk-ID 	Ambassadeur opleiden Introductiesessie organiseren <ol style="list-style-type: none"> Uitleg doel Werk-ID Toelichting spelelementen en modaliteiten Stappen in applicatie toelichten Installatie begeleiden Hands-on oefening: tafel openen en stoel kopen 	<ul style="list-style-type: none"> Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig
Communicatief en educatief ondersteunend materiaal	<ul style="list-style-type: none"> Marketingmateriaal Demo van de applicatie Vragenlijst om profiel organisatie op te stellen 	<ul style="list-style-type: none"> Formule om aantal overlegmunten te bepalen Draaiboek Werk-ID Draaiboek adminpagina Draaiboek ambassadeur 	<ul style="list-style-type: none"> Video's met handleiding Powerpoint Infographic Hulplijn 	<ul style="list-style-type: none"> Hulplijn
Applicatie		<ul style="list-style-type: none"> Adminpagina 	<ul style="list-style-type: none"> Persoonlijke pagina (hulplijn, spelregels, veelgestelde vragen, zoekbalk) 	First login: onderdelen startpagina uitleggen <ol style="list-style-type: none"> Avatarpagina Openen van een tafel Kopen van een stoel
Achterliggende processen				

Figuur 21: deel 3 voorstelfase en deel 4 overlegfase van de service blueprint

SERVICE - VOORSTELFASE		SERVICE - OVERLEGFASE	
Onderwerp aandragen - tafel openen	Intentie tot deelname - stoel kopen	Vorbereiding overleg	Overleg
<p>1. Nadenken over onderwerp (vraag/idee/probleem)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tafel openen 3 Kamer kiezen <p>2. Beschrijving onderwerp verfijnen</p> <ul style="list-style-type: none"> Titel 4 Omschrijving Agendapunten <p>3. Wil je gespreksleider zijn?</p> <pre> graph TD Q3[3. Wil je gespreksleider zijn?] -- ja --> J3[Ja] Q3 -- nee --> N3[Neen] J3 --> A3[Aansprekkende gebruikers die een stoel kopen krijgt vraag openen] N3 --> A3 A3 --> Q4[4. Beschrijving onderwerp verfijnen] A3 --> Q5[5. Optioneel: extra agendapunten toevoegen] A3 --> A3a[Aansprekkende gebruikers die een stoel kopen krijgt vraag openen] A3 --> A3b[Automatische selectie gespreksleider (Stoel) aangekocht] </pre> <p>--> Tafel geopend</p> <p>Aansprekkende gebruikers die een stoel kopen krijgt vraag openen</p> <p>Aansprekkende gebruikers die een stoel kopen krijgt vraag openen</p>	<p>1. Nieuwe tafel bekijken</p> <p>2. Overweging maken omtrent deelname</p> <p>3. Stoel kopen</p> <p>4. Optioneel: extra agendapunten toevoegen 5</p> <p>--> Stoel aangekocht</p> <p>Aansprekkende gebruikers die een stoel kopen krijgt vraag openen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gebruikers uitnodigen indien nodig <p>Mail met tips & tricks voor het leiden van een vergadering doorzenden 7</p> <p>Datum + locatie overleg vastleggen 8</p> <p>Aansprekkende gebruikers die een stoel kopen krijgt vraag openen</p>	<p>Tafel opstarten + verslaggever selecteren</p> <p>1. Deelnemen aan het gesprek en agendapunten behandelen</p> <ul style="list-style-type: none"> Eventueel: nieuwe agendapunten toevoegen <p>2. Volgende stappen formuleren</p> <p>3. Betrokkenheid elke actor bewaken</p> <p>4. Bepalen of vervolgoverleg noodzakelijk is 9</p> <ul style="list-style-type: none"> Indien ja, praktische gegevens invullen <p>Overleg beëindigen</p> <p>Tijd bewaken</p> <p>Verslag maken</p> <p>Actiepunten + deadline noteren</p> <p>Aansprekkende gebruikers die een stoel kopen krijgt vraag openen</p>
<ul style="list-style-type: none"> Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig 	<ul style="list-style-type: none"> Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig Indien hier vraag naar is: faciliteren van een overleg
<ul style="list-style-type: none"> Hulplijn 	<ul style="list-style-type: none"> Hulplijn Wekelijkse mail met overzicht geopende tafels 6 	<ul style="list-style-type: none"> Hulplijn Mail met tips & tricks: 'een overleg voorbereiden en voorzitten' 	<ul style="list-style-type: none"> Draaiboek: deel 'faciliteren van een overleg'
<p>1. "+" indrukken op startpagina</p> <p>2. Stappen op het scherm volgen (inhoudelijke vragen beantwoorden)</p> <p>3. Op "klaar" klikken</p>	<p>1. Tafels op startpagina bekijken (met inhoudelijke details en praktische gegevens)</p> <p>2. Stappen op scherm volgen (inhoudelijke vragen beantwoorden)</p> <p>3. Op "klaar" klikken</p>	<ul style="list-style-type: none"> Infopagina van de overlegtafel 	<ul style="list-style-type: none"> Infopagina van de overlegtafel
<p>X aantal munten uit individuele overlegportefeuille door een tafel te openen</p>	<p>X aantal munten uit individuele overlegportefeuille door een stoel te kopen</p>		

Figuur 22: deel 5 evaluatiefase en deel 6 opvolging van de service blueprint

SERVICE - EVALUATIEFASE	OPVOLGING		
Evaluatie	Implementatie	Verankering van de tool	Community-building
<p>Pop-up evaluatie (komt tevoorschijn nadat gespreksleider het overleg heeft beëindigd)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beantwoord eerste 3 vragen 10 2. Beantwoord volgende 5 vragen 3. Mogelijkheid tot vrije tekstinput onder elke vraag 4. Druk op "klaar" <p style="text-align: center;">Aanspreekpunt voor vragen</p>	<p style="text-align: center;">Verslag aanvullen en publiceren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verslag bekijken • Ageren op volgende acties met bijhorende deadline binnen team 11 <p style="text-align: center;">Aanspreekpunt voor vragen</p>	<p>Follow-up gesprek bijwonen</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> • Follow-up gesprek bijwonen • Indien tevreden: abonnement vernieuwen 	<ul style="list-style-type: none"> • Netwerkevenementen • Lerend netwerk in de vorm van een overlegbibliotheek op de adminpagina waarbij gebruikers best practices met elkaar kunnen delen en elkaar vragen kunnen stellen 12
<p>Inhoudelijke en technische ondersteuning indien nodig</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Follow-up gesprek met de gebruikers over overlegmodaliteiten organiseren (evaluatie en terugblik op het gebruik van de dienstverlening) 	<ul style="list-style-type: none"> • Netwerkevenement organiseren
			<ul style="list-style-type: none"> • Draaiboek evenement
<ul style="list-style-type: none"> • Pagina voor het overleg • Evaluatie niet direct ingevuld? Je krijgt een melding om deze later in te vullen 	<p>Infopagina van de overlegtafel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wekelijkse mail met overzicht geopende tafels 	<ul style="list-style-type: none"> • Rubriek 'overlegbibliotheek' in adminpagina
<p>Overlegmunten worden terugverdiend door de evaluatie correct in te vullen (! Indien de gezondheidsbarometer niet in het rood staat)</p> <ul style="list-style-type: none"> • De gezondheidsbarometer geeft een indicatie van de score van een overleg 			