

Jukebox

Golden Oldies en Hippe Hits
voor een leeftijdsbewust
personeelsbeleid



op de nieuwe werkvloer telt

IEDEREEN

10 JAAR ACV-DIVERSITEIT



A VOOR JE VAN START GAAT!

1. Gebruiksaanwijzing
 2. Leeftijdsbewust Personeelsbeleid: wat is dat?
-

B Wetgeving Cao 104

1. Cao 104: Hoe pakken we dit aan?
 2. Cao 104: Uitvoering werkgelegenheidsplan oudere werknemers (wettekst)
 3. Cao 104: Overzicht actiegebieden: Wegwijzer!
 4. Wat zegt Cao 104? (Vakbeweging nr 766)
-

C Aan de slag

1. Inleiding: Eerst plannen!
2. Meten is weten
3. Werken aan draagvlak
4. Vooroordelen? Liever niet!

G Leefbaar werk

1. Inleiding: Leefbaar werk: wat is dat?
 2. Kwaliteit van de arbeid: dààr gaan we voor!
 3. Arbeidstijden beter aanpassen aan ons privéleven
 4. Jobrotatie: voor meer werkbare jobs
 5. Taakherverdeling: op zoek naar meer evenwicht!
 6. Zelfsturing: mode, model of kans?
 7. Motiveren en belonen
 8. Work/life: in balans?
 9. Tewerkstellingsmaatregelen voor een leefbare werkvloer
-

H Welzijn op het werk

1. Inleiding: Wel-zijn op het werk anders bekeken
2. Fysieke belemmeringen op de werkvloer
3. Psychosociale belemmeringen op de werkvloer
4. Verzuim? De kracht van een aanwezigheidsbeleid!
5. Gezondheidsbeleid: "an apple a day keeps the doctor away"

D Op zoek naar nieuwe collega's

1. Inleiding: Nieuwe collega's
2. Leeftijdneutraal aanwerven
3. Opletten voor leeftijdsdiscriminatie!
4. Tewerkstellingsmaatregelen bij aanwerving

E Loopbaanbeleid

1. Inleiding: Loopbaanbeleid: wat is dat?
2. Competentiebeleid:
hoe gaan we er mee om?
3. 'Elders Verworven Competenties':
wat doen we er mee?
4. Loopbaangesprekken: richtingwijzers
voor mijn toekomst?
5. Loopbaandienstverlening:
wil ik een andere job?

F Levenslang leren

1. Inleiding: wat is 'levenslang leren'?
2. Opleiding: óók voor ervaren werknemers!
3. Over POP, PLOP en andere
opleidingsplannen...

I Einde Loopbaan

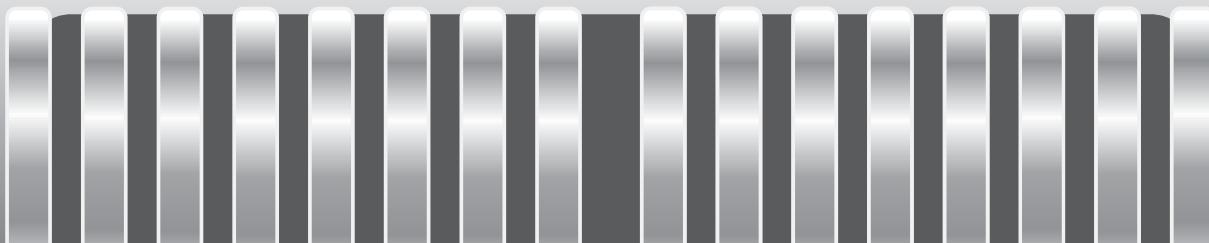
1. Inleiding: Einde loopbaan?
Nieuwe kansen!
2. Landingsbanen
3. Behoud van kennis
4. Exitgesprekken
5. Outplacement


J Ondersteuning

1. Inleiding: Waar kan je terecht?
2. Het ervaringsfonds
3. Loopbaan- en diversiteitsplannen
4. Sectorfondsen
5. Interessante websites

K Verklarende woordenlijst

Colofon en adressenlijst





RK 1042-A
5'30"

A

Voor je van
start gaat!

Record
COMPANY

STEREO

45

Gebruiksaanwijzing

Op zoek naar inspiratie rond leeftijdsbewust personeelsbeleid? Dan heb je nu het juiste pakket in handen! Deze fiches zijn bedoeld voor delegees, militanten of andere geïnteresseerden die meer willen weten rond leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ze bieden inspiratie en ondersteuning om jullie op weg te helpen in jullie eigen onderneming.

In de inhoudstafel vind je het overzicht van de verschillende thema's die we in dit pakket aanbieden zoals wetgeving Cao 104, welzijn op het werk, einde loopbaan, ondersteuning, ... Elk thema werd verder uitgewerkt in een aantal fiches. De eerste fiche is telkens een inleidende fiche. Deze maakt jullie wegwijs in het thema en geeft beknopt weer wat jullie per fiche kunnen verwachten. De opbouw van elke fiche is gelijklopend.

In elke fiche schetsen we eerst **waar het over gaat**. We geven wat duiding en bagage waarvan wij denken dat die noodzakelijk is.

Daarna proberen we een **plan van aanpak** aan te reiken.

Zie het als een mogelijk stappenplan met concrete handvaten en tips om jullie op weg te helpen. Het is niet de enige mogelijke werkwijze. Bekijk het eerder als een houvast.

In een volgend onderdeel geven we enkele **syndicale aandachtspunten**. Het is belangrijk dat militanten en delegees die in hun onderneming een rol willen spelen rond leeftijdsbewust personeelsbeleid hierbij voldoende ondersteund worden. Daarom willen we hen op enkele tips en aandachtspunten wijzen die hen kunnen helpen in hun syndicaal werk.

We beseffen ook dat het van belang is om het management mee te krijgen. Daarom voorzien we, waar kan, een luikje **hoe overtuig ik de werkgever**. Het financiële aspect zal vaak een harde noot zijn om te kraken. We willen echter verder kijken dan centen op korte termijn. Per onderwerp geven we mogelijkheden om de werkgever mee over de streep te trekken om structureel aan leeftijdsbewust personeelsbeleid te werken.

Ben je op zoek naar **tools en hulpmiddelen**? Wil je nog meer **weten over** een thema? Kijk dan onderaan de fiche. Je vindt er interessante websites, nuttige instanties, verdere ondersteuning, eventuele partners, ...

Deze brochure werd geschreven in de 'hij-vorm' om de leesbaarheid van de tekst niet te verzwaren. Zonder meer bedoelen we vrouwen en mannen als we spreken over werkgever, werknemer, militant, vakbondsafgevaardigde, ...

Zit je nog met vragen, laat dan zeker niet na om je secretaris of diversiteitsconsulent te contacteren. Je vindt hun gegevens bij het Thema Ondersteuning (Fiche 10.0.).

We wensen jullie alvast veel succes!



*Together we'll stand. Divided we'll fall. Come on now people.
Let's get on the ball. And work together*

**Canned Heat,
Let's work together**

Leeftijdsbewust Personeelsbeleid: wat is dat?

Tot voor kort werd er vooral gepraat over leeftijdsbewust personeelsbeleid in het kader van het einde van de loopbaan. Als dit het vertrekpunt is dan zijn de oplossingen vooral gericht op ervaren werknemers. Men krijgt een beleid dat enkel oudere werknemers beloont. Bruggpensioen of een vervroegde uittrede werden vaak ingezet als oplossing of tegemoetkoming voor het jarenlange werken in onwerkbare jobs. Op het eerste zicht is er misschien niets mis mee, maar leeftijdsbewust personeelsbeleid is volgens ons meer dan dat.

Problemen werden in het verleden pas opgelost nadat ze zich stelden. In veel gevallen ging men voor de gemakkelijkste oplossing. Men bleef langere tijd weg van het werk en belandde in ziekte- en invaliditeitssystemen. Medewerkers die inhoudelijk niet over de nodige competenties beschikten, werden zonder pardon op een zijspoor gezet. Je kan jezelf de vraag stellen welk effect dit heeft op het psychische en fysieke welbevinden van de werknemer die zijn gezondheid opofferde in het belang van zijn job en daarna zonder pardon aan de kant geschoven werd.

Deze manier van werken was houdbaar zolang er genoeg aanbod was om in de vervanging van werknemers te voorzien. In onze huidige krappe en steeds krapper wordende arbeidsmarkt is dit niet langer houdbaar. Vooral dit 'vervangingsvraagstuk' dwingt werkgevers na te denken over manieren om werknemers langer aan de slag te houden.

Werkgevers moeten dus hun mentaliteit wijzigen en werk maken van een preventief beleid. Binnen een preventief beleid zijn duurzaamheid en het optimaal inzetten van werknemers sleutelementen. Duurzaamheid is het werk organiseren op een manier die het mogelijk maakt de job ook langere tijd uit te voeren. Dit vertaalt zich in het soort jobs en de omstandigheden waarin je werkt.

Daarnaast is het belangrijk om aandacht te hebben voor groeimogelijkheden binnen het bedrijf en om de gezondheidsrisico's te beperken. Eén van de oplossingen kan je vinden in het herdenken van de taken. Een andere mogelijkheid kan zijn mensen meer regelmogelijkheden te geven bij de uitvoering van hun werk. Hiermee bedoelen we dat je als werknemer bijvoorbeeld zelf kan bepalen

in welke volgorde een aantal taken uitgevoerd moeten worden. Werknemers die beschikken over dergelijke mogelijkheden die in evenwicht zijn met de taakeisen, hebben meer werkbare of actievere jobs.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid (LBPB) heeft tot doel werknemers langer, **gezond, gemotiveerd, productief en duurzaam inzetbaar** te houden.

Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid vertrekt van een doordachte visie, een personeelsbeleid dat inspeelt op de competenties en verwachtingen van werknemers en heeft aandacht voor het ontwikkelen van draagvlak binnen de onderneming.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is daarom gericht op het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën, op korte en lange termijn. Er wordt rekening gehouden met de levensfase en daarbij horende veranderende mogelijkheden en behoeften.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is geen 'ouderenbeleid', laat staan een beleid dat ouderen 'pamper't. Een beleid dat enkel focust op ouderen, bijvoorbeeld door hen enkel 'vroeger te laten stoppen' en 'minder te laten werken', creëert en versterkt stigmatisatie en spanningen tussen jong en oud. Leeftijdsbewust personeelsbeleid start aan het begin van de loopbaan en blijft tot aan je pensioen een belangrijk aandachtspunt.

Een goed leeftijdsbewust beleid start dus bij de opmaak van de vacature en loopt doorheen de ganse loopbaan. Op welke manier je als werknemer inzetbaar bent, is de rode draad doorheen je loopbaan. Met **inzetbaarheid** bedoelt men de mate waarin een werknemer zijn huidige of toekomstige job goed kan en wil vervullen.

Belangrijke aspecten van inzetbaarheid zijn: de gezondheidstoestand van werknemers, de motivatie en betrokkenheid en competenties of vakbekwaamheid van medewerkers. Die inzetbaarheid kan doorheen de tijd veranderen. De **draaglast** van iemand die net op de arbeidsmarkt komt, is anders dan die van iemand die er al een hele loopbaan op heeft zitten en bijvoorbeeld in fysiek belastende omstandigheden heeft gewerkt. Maar ook de competenties van werknemers veranderen doorheen de tijd, bijvoorbeeld door bijkomende opleidingen, ervaringen, niet werk gebonden vaardigheden, ...

Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid creëert de noodzakelijke voorwaarden waaronder mensen met energie, inzet en goesting willen en kunnen werken gedurende hun ganse loopbaan.





RK 1042
5'30"

B

Op zoek naar
nieuwe collega's

Record
COMPANY

STEREO

45



*We, jah people, can make it work; Come together and make it work, yeah!
We can make it work; We can make it work.*

Bob Marley, Work

Cao 104: Hoe pakken we dit aan?

Sinds 1 januari 2013 is Cao 104 van kracht. Deze Cao verplicht ondernemingen (uit de privésector) met **meer dan 20 werknemers** om een concreet plan uit te werken om de tewerkstelling van oudere werknemers (45-plussers) te behouden of te verhogen.

Hoe telt men het aantal werknemers? De werkgever telt op 1 januari 2013 het aantal voltijds equivalenten en telt de uitzendkrachten, leercontracten, ... van die dag er bij (op basis van de Dimona-aangiften). Dit aantal **blijft voor 4 jaar** geldig. Ook als het aantal werknemers tijdens die periode daalt of stijgt. Je kan dit vergelijken met de telling voor de sociale verkiezingen. Het plan moet over **één of meerdere jaren** lopen en moet vijf jaar bewaard worden.

De werkgever stelt maatregelen voor die hij kiest uit een lijst met mogelijke actiegebieden, opgenomen in de cao of zelf gekozen maatregelen. Sectoren kunnen deze lijst voor hun sector aanvullen. De werkgever kan ook acties die hij nu al onderneemt in het plan opnemen.

De **actiegebieden** die in de Cao staan opgesomd zijn:

1. **Selectie en indienstneming** nieuwe werknemers.

Voorbeeld: Het engagement aangaan om een aantal oudere werknemers aan te werven. Het aanpassen van de wervings- en selectieprocedure. E.a.

2. Ontwikkeling van de **competenties en kwalificaties** van de werknemers, met inbegrip van de toegang tot **opleidingen**.

Voorbeeld: Het stimuleren van opleidingen voor alle werknemers, in het bijzonder 45-plussers, waardoor werknemers makkelijker andere functies kunnen opnemen. Dit wordt best gekaderd in een opleidingsplan dat geldt voor alle werknemers. E.a.

3. De **loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding** binnen de onderneming.
Voorbeeld: Begeleiding van nieuwe werknemers door oudere werknemers. Loopbaan- en functi-
oneringsgesprekken met aandacht voor wat de werknemer wil doen in de toekomst. E.a.
4. Mogelijkheden om via **interne mutatie** een functie te verwerven die is aangepast aan de evolu-
tie van de mogelijkheden en de competenties van de werknemer.
Voorbeeld: De creatie van functies op maat van werknemers met gezondheidsproblemen en het
opmaken van de procedure hiervoor. Taakherverdeling. E.a.
5. De mogelijkheden voor een aanpassing van de **arbeidstijd** en de **arbeidsomstandigheden**.
Voorbeeld: De mogelijkheid bieden tot uitstap uit ploegenregelingen, minder belastende en
meer gezinsvriendelijke uurroosters. E.a.
6. De gezondheid van de werknemer, de preventie en het wegwerken van fysieke en **psychologi-
sche belemmeringen** om aan het werk te blijven.
Voorbeeld: De arbeidsomstandigheden verlichten door het werk anders te organiseren of door
taakrotatie. Het opzetten van een anti-stress- of ergonomiebeleid. Het herinrichten van werkpos-
ten. E.a.
7. De systemen van erkenning van **verworven competenties**.
Voorbeeld: Het uitbouwen van een systeem om door ervaring verworven vaardigheden en
competenties te bevestigen met attesten. E.a.

Plan van aanpak

De werkgever maakt een werkgelegenheidsplan op. Hierin lijst hij maatregelen op om de
werkgelegenheid van werknemers die 45 jaar of ouder zijn te behouden of te verhogen in de eigen
onderneming. Men kiest voor maatregelen uit 1 of meerdere actiegebieden opgesomd in de Cao.
Men kan zelfs kiezen voor een actiegebied dat niet in de lijst is opgenomen. Ook de maatregelen die
in de onderneming al worden uitgevoerd, kunnen in het plan worden opgenomen.
Het **modelplan** – dat als bijlage van de Cao is terug te vinden – is niet het enige toegelaten model.
Een ander model kan, zolang aan de vormvereisten zoals vermeld in de Cao voldaan is.

Volgende gegevens moeten zeker beschreven staan:

De ondernemingsgegevens, datum waarop het plan afgesloten is, de geldigheidsduur, de gekozen
actiegebied(en), de doelstelling(en), de concrete maatregelen om de doelstellingen te behalen,
een beschrijving over welke functies/werkplek(ken) het gaat, de verantwoordelijke voor de uitvoe-
ring van het plan en de evaluatie van het vorige plan.





De werkgever is verplicht om het werkgelegenheidsplan **voor te leggen aan de Ondernemingsraad** op het moment van de jaarlijkse economische en financiële informatie. In praktijk zal dit (meestal) eind maart zijn.

Als er in het plan voorstellen staan die rechtstreeks gevolgen kunnen hebben voor het welzijn van de werknemers moet ook het **Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk** voorafgaand een advies kunnen uitbrengen.

Is er geen OR? Dan wordt het plan voorgelegd aan de **Syndicale Delegatie**. Indien er ook geen Syndicale Delegatie aanwezig is, moet het plan voorgelegd worden aan het CPBW.

De werknemersvertegenwoordigers brengen uiterlijk binnen 2 maanden een advies uit over dit plan, eventueel met aanvullende of andere voorstellen. Als de werkgever het plan na dit advies niet aanpast, moet hij toelichten waarom niet. Dit doet hij uiterlijk binnen 2 maanden na ontvangst van het advies van de werknemersvertegenwoordiging. Deze toelichting wordt samen met de voorstellen van de werknemersvertegenwoordigers als bijlage aan het plan toegevoegd.


Na afloop informeert de werkgever het Sociaal Overleg over de resultaten van de maatregelen. Bij een meerjarenplan moet de werkgever tussentijds verslag uitbrengen over de voortgang van het plan.

Syndicale aandachtspunten

- Wacht niet tot de werkgever jullie een voorstel doet, maar bespreek dit al eens op de kern.
 - ~ Waarom kiezen sommige werknemers er voor om te stoppen met werken?
 - ~ Wat zou jou of je collega's er toe kunnen verleiden om langer met goesting te werken?
- De werkgever heeft de keuze om een plan voor 1 jaar af te sluiten of een meerjarenplan. Gelet op het feit dat dit nieuwe regelgeving is en er nog geen praktijk is, kan het interessant zijn om te kiezen voor een plan voor 1 jaar. Op die manier kan er sneller geëvalueerd en bijgeschaafd worden.
- Is het thema leeftijdsbewust personeelsbeleid nieuw in je onderneming? Start dan in 2013 met het in kaart brengen en analyseren van de knelpunten. In 2014 kan je dan, op basis van deze analyse, komen tot een degelijk uitgewerkt plan, al dan niet in combinatie met een diversiteitsplan of een dossier bij het ervaringsfonds.

Hoe ga je te werk bij deze analyse:

- ~ Bekijk de leeftijdspiramide van je onderneming.
- ~ Hoe ziet de onderneming eruit binnen 5 en 10 jaar als er geen maatregelen worden genomen?
- ~ In welke afdeling of functies komen er problemen?
- ~ Een handig instrument hierbij is de leeftijdsscan (zie Tools en hulpmiddelen verderop).
- ~ Vraag eventueel extra informatie op via de Sociale Balans, Cao 9 of Cao 104 (zie Art 6 "Commentaar").
- ~ Vraag voorstellen aan je collega's en werknemers die (denken aan) stoppen met werken.

- 
- Richt je niet enkel op 45-plussers, maar **kies voor maatregelen die de kwaliteit van het werk voor iedereen verbeteren.**
 - Maak werk van **een preventief beleid** en niet enkel van een curatief beleid. We willen een personeelsbeleid voor oudere én jongere werknemers dat problemen met kwaliteit van de arbeid wil oplossen vóór er gezondheidsproblemen rijzen.
 - We willen **het werk aanpassen aan de mens**, niet andersom. We streven er naar eerst het werk aan te passen, de risico's uit te schakelen of te voorkomen en de mensen collectief te beschermen. Pas als dat onvoldoende lukt, gaan we voor individuele maatregelen.
 - Leg je oor te luister in je sector. Wissel ervaringen en voorstellen uit op besturen, belangengroepen, vormingsmomenten, ...

Hoe overtuig ik de werkgever

De werkgever is door **Cao 104 verplicht** om een werkgelegenheidsplan op te maken. Een sanctie is enkel mogelijk voor het niet naleven van de procedure, m.a.w. als de werkgever geen plan opmaakt. Via de inspectie sociale wetten kan men onwillige werkgevers desnoods verplichten om het plan op te maken.

Met de **inhoud** van het plan kan de werkgever echter alle kanten uit. Belangrijk is om op basis van de reële knelpunten te vertrekken. Als de werkgever zicht krijgt op de grootte van de groep werknemers 45-plussers en dus ook op de groep die binnenkort vertrekt op pensioen, dan beseft men vaak zelf wel dat maatregelen om 45-plussers te behouden dringend en noodzakelijk zijn.

Tools en hulpmiddelen

- www.leeftijdsscan.be


De leeftijdsscan brengt de leeftijdsverdeling binnen je onderneming in kaart nu, over 5 jaar en over 10 jaar. Zo krijg je een zicht op de grootte van de werknemersgroep die in de toekomst uitstroomt. Bovendien krijg je ook een vergelijking met jouw sector.

- www.nbb.be

Hier vind je online jouw Sociale Balans terug. (Klik balanscentrale >jaarrekeningen raadplegen > Toepassing 'jaarrekeningen online raadplegen') De sociale balans krijg je ook via het sociaal overleg met de Economisch en Financiële Informatie (EFI).

- www.ervaringsfonds.be

Het ervaringsfonds biedt advies en financiële ondersteuning aan bedrijven die ervaren werknemers (45-plussers) in dienst willen houden. Ook jouw onderneming kan een toelage krijgen voor het in kaart brengen van de vergrijzing van de werkvloer. Het kan zowel gaan om een analyse van de werkbaarheid voor 45-plussers als het vaststellen van knelpunten in hun werkomgeving. Daarnaast voorziet men ook een toelage voor verbeteringsprojecten van de arbeidsomstandigheden van ervaren werknemers.



- Ondernemingen die investeren in een personeelsbeleid met oog voor alle werknemers kunnen via een loopbaan- en diversiteitsplan ondersteuning krijgen. Enerzijds krijgen ze advies bij de uitbouw van een divers personeelsbeleid, anderzijds ook een financiële ondersteuning voor het uitwerken van de nodige acties. Een diversiteitsplan gericht op het behoud of verhogen van ervaren werknemers kan ook als werkgelegenheidsplan aanvaard worden.

Meer weten

- De volledige tekst van Cao 104 is te vinden op de site van de Nationale Arbeidsraad: www.nar.be/CAO-COORD/cao-104.pdf
- ACV Brochure Leeftijdsbewust Personeelsbeleid Cao 104 'Goesting om langer te werken?'
- www.dejuistestoel.be
- www.leeftijdenwerk.be
- www.leeftijdindesocialprofit.be





Uitvoering werkgelegenheidsplan oudere werknemers (wettekst)

*We, jah people, can make it work; Come together and make it work, yeah!
We can make it work; We can make it work.*

Bob Marley, Work

COLLECTIEVE ARBEIDSOVEREENKOMST NR. 104 VAN 27 JUNI 2012 OVER DE UITVOERING VAN EEN WERKGELEGENHEIDSPAN OUDERE WERKNEMERS IN DE ONDERNEMING



I – Onderwerp

Artikel 1

Deze overeenkomst heeft tot doel de voorwaarden, procedures en modaliteiten te regelen voor de opstelling van een plan om het aantal werknemers van 45 jaar en ouder in de onderneming te behouden of te verhogen.



II – Toepassingsgebied

Artikel 2


§ 1. Deze overeenkomst is van toepassing op de werknemers die zijn tewerkgesteld op grond van een arbeidsovereenkomst en op de werkgevers die hen tewerkstellen.

§ 2. Elke werkgever moet een werkgelegenheidsplan oudere werknemers opstellen om het aantal werknemers van 45 jaar en ouder te behouden of te verhogen.

§ 3. Deze overeenkomst is van toepassing op de ondernemingen die meer dan twintig werknemers tewerkstellen.

Commentaar

Voor de toepassing van deze overeenkomst wordt het aantal werknemers berekend op basis van het aantal werknemers in voltijdse equivalenten in de onderneming op de eerste werkdag van het kalenderjaar van de opstelling van het werkgelegenheidsplan in het licht van de Dimona-aangiften, en op basis van het aantal uitzendkrachten in voltijdse equivalenten in de onderneming op dezelfde dag. Dat aantal werknemers wordt voor vier jaar vastgesteld. In geval van betwisting kan het



tegenbewijs met alle bewijsmiddelen worden geleverd, met inbegrip van de berekeningswijze en de referentieperiode zoals bepaald overeenkomstig artikel 51 bis van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk.



III – Werkgelegenheidsplan oudere werknemers en uitvoering

Artikel 3

De werkgever stelt ieder jaar een werkgelegenheidsplan op of stelt een werkgelegenheidsplan met meerjarenmaatregelen op.

Commentaar

Omdat het kan zijn dat voor de praktische uitvoering van de maatregelen een lange periode nodig is, heeft de werkgever de mogelijkheid te voorzien in maatregelen die over verscheidene jaren lopen.

Artikel 4

Het werkgelegenheidsplan bevat ondernemings-specifieke maatregelen om de werkgelegenheid van de werknemers van 45 jaar en ouder te behouden of te verhogen; voor die maatregelen worden een of meer actiegebieden gekozen.

Commentaar

Ook de maatregelen die in de onderneming al worden uitgevoerd, kunnen in het werkgelegenheidsplan worden opgenomen.

Artikel 5

De werkgever kan met name een of meer van de volgende actiegebieden overnemen. Het gaat om een enuntiatieve (of verduidelijkende) en niet-limitatieve lijst. Bovendien kunnen de sectoren die lijst eventueel aanvullen:

- 1° de selectie en indienstneming van nieuwe werknemers;
- 2° de ontwikkeling van de competenties en kwalificaties van de werknemers, met inbegrip van de toegang tot opleidingen;
- 3° de loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding binnen de onderneming;
- 4° de mogelijkheden om via interne mutatie een functie te verwerven die is aangepast aan de evolutie van de mogelijkheden en de competenties van de werknemer;
- 5° de mogelijkheden voor een aanpassing van de arbeidstijd en de arbeidsomstandigheden;



6° de gezondheid van de werknemer, de preventie en het wegwerken van fysieke en psychosociale belemmeringen om aan het werk te blijven;

7° de systemen van erkenning van verworven competenties.

Commentaar

De werkgever kan kiezen voor één enkel actiegebied of kan zelfs kiezen voor een actiegebied dat niet in die lijst opgenomen is (bijvoorbeeld de diversiteitsplannen die met name op oudere werknemers zijn gericht). Een actiegebied kan verscheidene maatregelen omvatten. Verschillende actiegebieden kunnen worden gecombineerd als ze verwijzen naar gemeenschappelijke maatregelen.



IV – Informatie en raadpleging

Artikel 6

§ 1. Onverminderd de wettelijke bevoegdheden van het comité voor preventie en bescherming op het werk legt de werkgever vooraleer het werkgelegenheidsplan wordt goedgekeurd het ontwerp van plan voor aan de ondernemingsraad overeenkomstig artikel 5 – Jaarlijkse inlichtingen, punt d) van de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 9 quater van 27 juni 2012 tot wijziging van de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 9 van 9 maart 1972 houdende ordening van de in de Nationale Arbeidsraad gesloten nationale akkoorden en collectieve arbeidsovereenkomsten betreffende de ondernemingsraden.

Onverminderd de wettelijke bevoegdheden van het comité voor preventie en bescherming op het werk legt de werkgever bij ontstentenis van een ondernemingsraad het ontwerp van werkgelegenheidsplan voor aan de vakbondsafvaardiging. Bij ontstentenis van een ondernemingsraad en een vakbondsafvaardiging legt de werkgever het ontwerp van werkgelegenheidsplan voor aan het comité voor preventie en bescherming op het werk. Bij ontstentenis van ondernemingsraad, vakbondsafvaardiging en comité voor preventie en bescherming op het werk legt hij het voor aan de werknemers van de onderneming.

§ 2. De werknemersvertegenwoordigers brengen uiterlijk binnen twee maanden na ontvangst van het werkgelegenheidsplan een advies uit, waarin eventueel aanvullende of alternatieve voorstellen worden gedaan.

Indien de werkgever zijn plan niet aanpast in het licht van dat advies moet hij zijn beslissing toelichten ten opzichte van de voorstellen die de werknemersvertegenwoordigers hebben gedaan. Die toelichting en de voorstellen van de werknemersvertegenwoordigers die niet in aanmerking werden genomen, moeten als bijlage bij het plan worden gevoegd. Hij stelt het bevoegde orgaan daarvan in kennis uiterlijk binnen twee maanden na ontvangst van dat advies.

§ 3. In de ondernemingen met meer dan twintig en minder dan vijftig werknemers waar er geen vakbondsafvaardiging is, informeert de werkgever de werknemers over het werkgelegenheidsplan, onverminderd de wettelijke bevoegdheden van eventuele comités voor preventie en bescherming op het werk.





Commentaar

1. Voor de bespreking van het werkgelegenheidsplan bezorgt de werkgever aan de werknemersvertegenwoordigers alle informatie die ze nodig hebben om zich met kennis van zaken te kunnen uitspreken.
2. In de ondernemingen met meer dan twintig en minder dan vijftig werknemers is er enkel een verplichting om de werknemers te informeren, behalve als er in die ondernemingen een vakbondsafvaardiging of eventueel een comité voor preventie en bescherming op het werk aanwezig is.

Artikel 7

§ 1. Na afloop van het werkgelegenheidsplan informeert de werkgever de ondernemingsraad over de resultaten van de maatregelen die werden uitgevoerd.

Onverminderd de wettelijke bevoegdheden van het comité voor preventie en bescherming op het werk informeert de werkgever bij ontstentenis van een ondernemingsraad de vakbondsafvaardiging en, bij ontstentenis van een vakbondsafvaardiging, de werknemers van de onderneming.

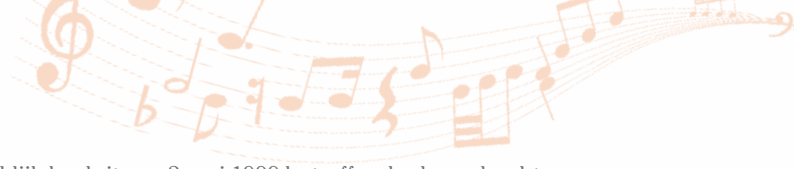
§ 2. Wanneer in het werkgelegenheidsplan meerjarenmaatregelen zijn opgenomen, moet aan de ondernemingsraad ieder jaar een verslag over de voortgang van het werkgelegenheidsplan worden voorgelegd, naar aanleiding van de jaarlijkse inlichtingen zoals bedoeld in artikel 5 – Jaarlijkse inlichtingen, punt d) van de collectieve arbeidsovereenkomst nr.9 quater van 27 juni 2012 tot wijziging van de collectieve arbeidsovereenkomst nr.9 van 9 maart 1972 houdende ordening van de in de Nationale Arbeidsraad gesloten nationale akkoorden en collectieve arbeidsovereenkomsten betreffende de ondernemingsraden.

Onverminderd de wettelijke bevoegdheden van het comité voor preventie en bescherming op het werk wordt dat verslag bij ontstentenis van een ondernemingsraad voorgelegd aan de vakbondsafvaardiging en, bij ontstentenis van een vakbondsafvaardiging, aan het comité voor preventie en bescherming op het werk. Bij ontstentenis van ondernemingsraad, vakbondsafvaardiging en comité voor preventie en bescherming op het werk legt hij het voor aan de werknemers van de onderneming.

Commentaar

1. Wat artikel 6 en dit artikel betreft, behoudt het comité voor preventie en bescherming op het werk zijn prerogatieven wanneer de maatregelen onder zijn wettelijke bevoegdheid vallen. Overeenkomstig artikel 65 decies van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk neemt het comité voor preventie en bescherming op het werk bij ontstentenis van een ondernemingsraad en een vakbondsafvaardiging de plaats in van de ondernemingsraad of, bij ontstentenis ervan, de vakbondsafvaardiging voor het recht op informatie en raadpleging.





Overeenkomstig artikel 3, 1° van het koninklijk besluit van 3 mei 1999 betreffende de opdrachten en de werking van de comités voor preventie en bescherming op het werk brengt het comité een voorafgaand advies uit over alle voorstellen, maatregelen en toe te passen middelen die rechtstreeks of onrechtstreeks meteen of na verloop van tijd gevolgen kunnen hebben voor het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk.

Overeenkomstig artikel 14, derde lid van het koninklijk besluit van 3 mei 1999 moeten de leden van het comité op de hoogte worden gebracht en kennis kunnen krijgen van alle inlichtingen, verslagen, adviezen en documenten die verband houden met het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk.

Overeenkomstig artikel 15 van het koninklijk besluit van 3 mei 1999 verstrekt de werkgever aan het comité alle nodige informatie betreffende de risico's voor de veiligheid en de gezondheid alsmede de beschermings- en preventiemaatregelen, zowel voor de organisatie in haar geheel als op het niveau van elke groep van werkposten of functies evenals alle nodige informatie betreffende de maatregelen genomen met betrekking tot de eerste hulp, de brandbestrijding en de evacuatie van werknemers.

De werkgever verstrekt bovendien alle nodige informatie betreffende de evaluatie van de risico's en de beschermende maatregelen, in het kader van het dynamisch risicobeheersingssysteem en het globaal preventieplan.

2. Wanneer de werkgever ieder jaar een werkgelegenheidsplan opstelt, is alleen de eerste paragraaf van artikel 7 van deze overeenkomst van toepassing. Wanneer de werkgever een werkgelegenheidsplan met meerjarenmaatregelen opstelt, zijn de twee paragrafen van artikel 7 van deze overeenkomst van toepassing.
3. Na afloop van het werkgelegenheidsplan moet bij de goedkeuring van het volgende werkgelegenheidsplan de informatie- en/of raadplegingsprocedure, zoals bepaald in artikel 6 van deze overeenkomst, in acht worden genomen.



V – Controle

Artikel 8

De werkgever bewaart het werkgelegenheidsplan gedurende vijf jaar en houdt het ter beschikking van de bevoegde autoriteiten. Op eenvoudig verzoek wordt het aan hen bezorgd.





VI – Model van werkgelegenheidsplan oudere werknemers

Artikel 9

De werkgever heeft de mogelijkheid gebruik te maken van het model van werkgelegenheidsplan dat als bijlage bij deze overeenkomst is gevoegd.

Het werkgelegenheidsplan vermeldt op zijn minst het volgende:

- 1° de gegevens van de onderneming;
- 2° de datum waarop het plan is gesloten;
- 3° de geldigheidsduur van het plan;
- 4° de doelstelling of doelstellingen, namelijk het behoud en/of de verhoging van de tewerkstelling van werknemers van 45 jaar en ouder; de vaststelling van het gekozen actiegebied of de gekozen actiegebieden en de beschrijving van de concrete ondernemings specifieke maatregel(en);
- 6° de betrokken functie(s) of werkplek(ken);
- 7° de persoon die verantwoordelijk is voor de uitvoering;
- 8° de evaluatie van het vorige plan.

Als bijlage worden opgenomen:

- 1° de voorstellen van de werknemersvertegenwoordigers waarmee de werkgever geen rekening heeft gehouden;
- 2° de toelichting door de werkgever als hij het advies van de werknemersvertegenwoordigers niet heeft gevolgd.

Commentaar

De ondernemingen met meer dan twintig en minder dan vijftig werknemers waar er geen vakbondsafvaardiging is, zijn niet verplicht de bijlage bij het werkgelegenheidsplan in te vullen, onverminderd de wettelijke bevoegdheden van eventuele comités voor preventie en bescherming op het werk.





VII – Evaluatie

Artikel 10

De interprofessionele organisaties die deze overeenkomst ondertekenen, verbinden er zich toe de uitvoering van de bepalingen van deze overeenkomst twee jaar na de inwerkingtreding ervan te evalueren.



VIII – Slotbepalingen

Artikel 11

Deze overeenkomst is gesloten voor onbepaalde tijd. Zij treedt in werking op 1 januari 2013. Zij kan op verzoek van de meest gereede ondertekenende partij worden herzien of opgezegd, met inachtneming van een opzeggingstermijn van zes maanden.

De organisatie die het initiatief tot herziening of opzegging neemt, moet de redenen ervan aangeven en amendementsvoorstellen indienen; de andere organisaties verbinden er zich toe deze binnen een maand na ontvangst ervan in de Nationale Arbeidsraad te bespreken.

Gedaan te Brussel, op zeventwintig juni tweeduizend en twaalf.





Cao 104: Overzicht actiegebieden: Wegwijzer!

Sedert 1 januari 2013 is Cao 104 van kracht. De Cao verplicht de werkgever om maatregelen voor te stellen om 45-plussers aan te werven of te behouden. Hij kiest deze maatregelen uit een lijst met mogelijke actiegebieden. Sectoren kunnen deze lijst voor hun sector aanvullen.

De lijst is zeker niet limitatief. Men kan ook kiezen voor een actiegebied dat niet in de lijst is opgenomen. Ook maatregelen die in de onderneming al worden uitgevoerd, kunnen in het plan worden opgenomen.

Per actiegebied geven we jullie enkele voorbeelden ter inspiratie. Meer informatie vinden jullie onder de voorgestelde fiches.

1. Selectie en indienstneming **nieuwe werknemers**.

Voorbeeld:

- Het engagement aangaan om een aantal oudere werknemers aan te werven.
- Bekijken hoe je de wervings- en selectieprocedure kan aanpassen.
- In de vacatures een aanmoediging naar kansengroepen laten opnemen. Bijvoorbeeld: "Kwaliteiten zijn voor ons belangrijker dan leeftijd, geslacht, geaardheid, handicap, etnische afkomst of nationaliteit."
- Zorgen voor een gemengd selectieteam mét opgeleide HR-mensen. Dit is de beste garantie voor een objectieve selectie.
- Laten testen of een vacature leeftijdneutraal is:
<http://bit.ly/12WBP8X> (www.diversiteit.be).

Zie Thema D: Op zoek naar nieuwe collega's

D.1. Leeftijdneutraal aanwerven

D.2. Opletten voor leeftijdsdiscriminatie!

D.3. Tewerkstellingsmaatregelen bij aanwerving

Zie Thema E: Loopbaanbeleid

E.2. 'Elders Verworven Competenties': wat doen we er mee?



2. Ontwikkeling van de **competenties en kwalificaties van de werknemers, met inbegrip van de toegang tot **opleidingen**.**

Voorbeeld:

- Stimuleren van opleidingen voor alle werknemers, in het bijzonder 45-plussers.
- Werk maken van een degelijk opleidingsplan voor je organisatie. Waak erover dat het opleidingsplan zowel functiegebonden opleidingen als opleidingen rond algemene competenties (bijvoorbeeld coaching, communicatie...) bevat.
- Afspraken maken ivm de opvolging en kennisdeling na de opleiding.
- Opmaken van competentieprofielen. Betrek hierbij de werknemers die de functie uitoefenen.
- Uittekenen van loopbaanpaden waarbij opleiding en verworven competenties centraal staan.

Zie Thema E: Loopbaanbeleid

E.1. Competentiebeleid: hoe gaan we er mee om?

Zie Thema F: Levenslang Leren

F1. Opleiding: óók voor ervaren werknemers!

F2. Over POP, PLOP en andere opleidingsplannen...

3. De **loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding binnen de onderneming.**

Voorbeeld:

- Het laten begeleiden van nieuwe werknemers door oudere werknemers.
- Organiseren van functioneringsgesprekken of loopbaangesprekken met aandacht voor wat de werknemer wil doen in de toekomst.
- Uittekenen van loopbaanpaden of mogelijkheden om na opleiding door te stromen binnen de onderneming.
- Promoten van afspraken ivm interne doorstroom. Zo bied je collega's kansen om door te groeien. Met het oog op een andere job zal men het misschien wel zien zitten om langer aan de slag te blijven. E.a.

Zie Thema E Loopbaanbeleid

E.1. Competentiebeleid: hoe gaan we er mee om?

E.3. Loopbaangesprekken: richtingwijzers voor mijn toekomst?

E.4. Loopbaandienstverlening: wil ik een andere job?

Zie Thema F Levenslang leren

F2 Over POP, PLOP en andere opleidingsplannen...



4. Mogelijkheden om via **interne mutatie** een functie te verwerven die is aangepast aan de evolutie van de mogelijkheden en de competenties van de werknemer.

Voorbeeld:

- Creëren van functies op maat van werknemers met gezondheidsproblemen en het opmaken van de procedure hiervoor.
- Het laten begeleiden van nieuwe werknemers door oudere werknemers.
- Taken herverdelen: het sleutelen aan takenpakketten en functies met als doel meer evenwichtige functies.
- Organiseren van functioneringsgesprekken of loopbaangesprekken met aandacht voor wat de werknemer wil doen in de toekomst.
- Uittekenen van loopbaanpaden binnen de organisatie.
- Werken rond competenties en competentieprofielen.

Zie Thema E Loopbaanbeleid

E.3. Loopbaangesprekken: richtingwijzers voor mijn toekomst?

E.4. Loopbaandienstverlening: wil ik een andere job?

Zie Thema G: Leefbaar werk

G.3 Jobrotatie: voor meer werkbare jobs

G.4 Taakhervdeling: op zoek naar meer evenwicht!

G.8 Tewerkstellingsmaatregelen voor een leefbare werkvloer

5. De mogelijkheden voor een aanpassing van de **arbeidstijd** en de **arbeidsomstandigheden**.

Voorbeeld:

- De mogelijkheid bieden tot uitstap uit ploegenregelingen.
- Opmaken van minder belastende en gezinsvriendelijke uurroosters. Bijvoorbeeld door het invoeren van 'schoolbelbanen' (werkuren aanpassen aan de schooluren van de kinderen) of coouderschapsbanen (in de week dat de kinderen er zijn minder werken en in de week dat er geen kinderen zijn meer uren werken).
- Extra verlofdagen toekennen vanaf een bepaalde leeftijd of anciënniteit.
- Meer regelmogelijkheden of meer autonomie in het werk. Bijvoorbeeld door werkverdeling per team.
- Bundeling van alle mogelijke maatregelen specifiek voor de onderneming en dit aan alle werknemers verspreiden.
- Cafetariaplan: extra verlof ipv 13de maand, premie... E.a.

Zie Thema G: Leefbaar werk

G.2. Arbeidstijden beter aanpassen aan ons privéleven

G.3 Jobrotatie: voor meer werkbare jobs



G.4 *Taakherverdeling: op zoek naar meer evenwicht!*

G.7 *FICHE Work/life: in balans?*

Zie Thema H: Welzijn op het werk

H.1 *Fysieke belemmeringen op de werkvloer*

H.2 *Psychosociale belemmeringen op de werkvloer*



6. De gezondheid van de werknemer, de preventie en het wegwerken van **fysieke en psychologische belemmeringen** om aan het werk te blijven.

Voorbeeld:

- De arbeidsomstandigheden verlichten door het werk anders te organiseren, kortcyclische taken te beperken, door taakrotatie, ...
- Het opzetten van een anti-stress- of ergonomiebeleid.
- Het werktempo naar beneden halen. Bijvoorbeeld door (even) iemand extra aan de lijn zetten, het tempo van de lijn (tijdelijk) aan te passen, ...
- Het herinrichten van werkposten. E.a.

Zie Thema G: Leefbaar werk

G.2 *Arbeidstijden beter aanpassen aan ons privéleven*

G.3 *Jobrotatie: voor meer werkbare jobs*

G.4 *Taakherverdeling: op zoek naar meer evenwicht!*

G.7 *Work/life: in balans?*

Zie Thema H: Welzijn op het werk

H.1 *Fysieke belemmeringen op de werkvloer*

H.2 *Psychosociale belemmeringen op de werkvloer*

H.3 *Verzuim? De kracht van een aanwezigheidsbeleid!*

H.4 *Gezondheidsbeleid: "an apple a day keeps the doctor away"?*



7. De systemen van erkenning van **verworven competenties**.

Voorbeeld:

- Het uitbouwen van een systeem om vaardigheden en competenties die verworven zijn door ervaring te bevestigen met attesten.
- Bekendmaken van ervaringsbewijzen.
- Bekijken hoe je de wervings- en selectieprocedure kan aanpassen zodat competenties belangrijker worden dan diploma's. E.a.

Zie Thema D: Op zoek naar nieuwe collega's

D.1 *Leeftijdneutraal aanwerven*

Zie Thema E: Loopbaanbeleid

E.2 *'Elders Verworven Competenties': wat doen we er mee?*



*We, jah people, can make it work; Come together and make it work, yeah!
We can make it work; We can make it work.*

Bob Marley, Work

Wat zegt Cao 104? Vakbeweging nr 766

dossier

| cao 104 NAR | werkgelegenheidsplan oudere werknemers in de onderneming |



© Bert De Deken

Alle ondernemingen uit de privésector met meer dan 20 werknemers moeten met een plan komen om meer oudere werknemers aan het werk te houden en dit bespreken in de overlegorganen. Het gaat om een jaarlijkse weerkerende verplichting.

Al begonnen aan een plan om **meer oudere werknemers** aan het werk te houden?

Alle ondernemingen met meer dan twintig werknemers moeten tegen april 2013 rond zijn met een concreet plan om meer oudere werknemers aan het werk te houden. De werkgever moet dat vooraf met zijn ondernemingsraad, Comité PB of vakbondsafvaardiging overleggen. Zo werd het eind juni afgesproken in een nationale cao – de cao nr. 104 – die verplicht is voor alle ondernemingen en instellingen uit de privésector. Werk aan de winkel dus! Je kan er maar beter tijdig aan beginnen.

Tot nog toe zijn de maatregelen om oudere werknemers langer aan het werk te houden vooral maatregelen die de uitstroom moeilijker maken: brugpensioen wordt duurder gemaakt, leeftijdsgrenzen worden opgetrokken en anciënniteitsvoorwaarden verhoogd en er wordt geknibbeld op allerlei uitzonderingen. Het wordt erin gestampt langs alle kanten: we moeten langer werken. Dat gebeurt steevast door de uitgang smaller, steiler en moeilijker te maken. Zowat de strategie van een domme winkelier die klanten langer in zijn winkel wil houden door de uitgang heel smal te maken en af en toe te blokkeren. En die hoopt dat zijn klanten zo langer zullen blijven. Een beetje winkelier weet wel beter: je moet er vooral voor zorgen dat de mensen graag in je winkel blijven rondwandelen en dat het er aangenaam toeven is. Dan zoeken ze vanzelf minder snel de uitgang op.

Daarop mikt ook deze nieuwe cao. Maatregelen nemen – lees het werk

aanpassen – zodat oudere werknemers langer aan het werk kunnen en willen blijven. Want dat vertellen ons de Europese onderzoeken van Eurofound. Als wij in België een probleem hebben met veel mensen die vroeg met pensioen willen, heeft dat veel te maken met wat die mensen vinden van hun werk. Oudere Belgen zijn beduidend minder dan andere Europeanen tevreden met hun werk. Meer dan anderen vinden ze dat hun werk niet vol te houden is tot ze zestig jaar zijn. Te zware arbeidsomstandigheden, geen promotiekansen, te weinig opleiding, teveel werkdruk, niks te zeggen

op het werk, geen plezier in het werk, tijdregelingen die moeilijk te combineren zijn met een privéleven, ... dat soort klachten. Landen waar die klachten meer voorkomen zijn niet toevallig ook die landen waar relatief weinig mensen nog blijven werken na 55 of 60. België is één van die landen.

Om daar wat aan te doen is er nu de nieuwe cao 104. Die vraagt in elke onderneming maatwerk om ervoor te zorgen dat oudere werknemers langer aan het werk willen en kunnen blijven. Je kan dat niet allemaal in detail met een nationale wet regelen. De ene fabriek is de andere niet. En wat in de bouw passend is, kan allicht moeilijk in een ziekenhuis. Er zal dus maatwerk nodig zijn om in elke onderneming rond te kijken wat er scheelt. En wat er kan gebeuren om meer werknemers van 45 of ouder aan het werk te houden.

De volledige tekst van cao 104 over 'de uitvoering van een werkgelegenheidsplan oudere werknemers in de onderneming' vind je op de website van de Nationale Arbeidsraad – www.nar.be – en op www.acv-online.be. Ook cao 9 werd aangepast om de bespreking van het werkgelegenheidsplan te koppelen aan de bespreking van de jaarlijkse economische en financiële informatie. We zorgen ervoor dat je op onze website binnenkort ook goede voorbeelden vindt van de aanpak in sommige ondernemingen en... werken alvast aan een brochure.



Welke ondernemingen en instellingen moeten zo een plan uitwerken?

De nieuwe cao is verplicht voor **alle ondernemingen in de privésector met meer dan twintig werknemers**. De overheidssector en het vrij onderwijs vallen (voorlopig) nog buiten die verplichting. Om die twintig voltijdse werknemers te tellen wordt er geteld zoals bij sociale verkiezingen: wie meer dan driekwart werkt telt als een voltijdse werknemer, wie minder dan driekwart werkt telt slechts voor de helfte. Ook uitzendkrachten, leercontracten en opleidingsstatuten tellen mee. Om de berekening simpel te houden is voorzien dat de werkgever een eenvoudige telling doet van het aantal werknemers in voltijdse equivalenten op de eerste werkdag van 2013 en daar de uitzendkrachten van die dag bijtelt. Bij twijfel of betwisting kan het tegenbewijs worden geleverd door te gaan berekenen zoals bij de sociale verkiezingen. Wie binnen of buiten de regeling valt, blijft dat ook zo voor de volgende vier jaar, net zoals bij sociale verkiezingen. Ook al heb je het daar-

opvolgende jaar minder of meer dan twintig werknemers.

Wat moet in zo een plan staan?

Het moet een plan zijn dat over één of meerdere jaren loopt. En het moet maatregelen bevatten, aangepast aan de eigen onderneming of instelling om de tewerkstelling van werknemers van 45 jaar en ouder te behouden of te verhogen. De werkgever moet daarbij maatregelen voorstellen die hij kiest uit een lijst met mogelijke actiegebieden, een menu. Die actiegebieden worden in de cao opgesomd. Sectoren kunnen die lijst voor hun sector later nog aanvullen.

Wat zijn de actiegebieden?

1. SELECTIE EN INDIENSTNEMING VAN NIEUWE WERKNEMERS

De werkgever kan zich bijvoorbeeld engageren om in de loop van het komende jaar X oudere werknemers aan te werven, een aantal 45-plussers om 55-plussers. Hij kan zich engageren om zijn selectiecriteria aan te passen om meer uitdrukkelijk kansen te geven aan oudere sollicitanten.

Een goeie informatie over de bestaande financiële stimuli om oudere werknemers aan te werven is alvast een eerste stap. Of het aanpassen van de arbeidsvoorwaarden en tijdsregelingen van bepaalde jobs en vacatures om ouderen die eerder op zoek zijn naar meer flexibele werkuren, of een bepaalde werkinhoud aan te trekken.

2. DE ONTWIKKELING VAN DE COMPETENTIES EN KWALIFICATIES VAN DE WERKNEMERS, MET INBEGRIJP VAN DE TOEGANG TOT OPLEIDINGEN

Een frequente klacht van oudere werknemers is dat ze geen opleidingen meer krijgen, dat nieuwe dingen aan hen niet meer worden aangeleerd, dat ze niet worden geselecteerd voor het werken met nieuwe productiemethodes, machines en procédés. Daar kan wat aan gebeuren in zo een actieplan. Idealiter werken ondernemingen een opleidingsplan uit voor al hun werknemers. En dan niet enkel voor wat ze nodig hebben in hun huidige specifieke functie, maar ook bekeken vanuit een globaal loopbaanbeleid: een beleid dat mikt op polyvalentie, op inzetbaarheid voor meerdere functies, een beleid dat oog heeft voor toekomstige verschuivingen in de arbeidsorganisatie, ...

3. DE LOOPBAANONTWIKKELING EN LOOPBAANBEGELEIDING BINNEN DE ONDERNEMING

Daarbij kan men denken aan plannen om ook voor oudere werknemers specifieke loopbaanstappen mogelijk te maken, functies af te bakken en te creëren op maat van oudere werknemers (denk maar aan begeleiding van nieuwe werknemers, controletaken, toezicht, ...), baremasprongen ook voor ouderen mogelijk te maken, mogelijkheden voorzien om van functie te wisselen of andere taken uit te oefenen, andere uurregelingen, ... Een belangrijk instrument om hiertoe te komen is het veralgemenen van periodieke functioneringsgesprekken met alle werknemers waarbij ook wordt gepeild naar vormingsbehoeften, vormingswensen van werknemers, vragen om mutatie naar andere jobs.



Het moet gaan om een plan op maat van de onderneming. De cao somt een aantal actiegebieden op. Zo kunnen oudere werknemers bijvoorbeeld ingeschakeld worden voor de begeleiding van nieuwe werknemers.

4. DE MOGELIJKHEDEN OM VIA INTERNE MUTATIE EEN FUNCTIE TE VERWERVEN DIE IS AANGEPAST AAN DE EVOLUTIE VAN DE MOGELIJKHEDEN EN DE COMPETENTIES VAN DE WERKNEMER

5. DE MOGELIJKHEDEN OM DE ARBEIDSTIJD EN DE ARBEIDSSOMSTANDIGHEDEN AAN TE PASSEN

Daarbij gaat het bijvoorbeeld om uitstap uit ploegenregelingen, aangepaste urenroosters, systemen van deeltijds werk, minder belastende urenroosters, mogelijkheden van onbetaald verlof, extra verlofdagen, ...

6. DE GEZONDHEID VAN DE WERKNEMER, DE PREVENTIE EN HET WEGWERKEN VAN FYSIEKE EN PSYCHOSOCIALE BELEMMERINGEN OM AAN HET WERK TE BLIJVEN

Daarbij gaat het om regelingen om de arbeidsomstandigheden van oudere werknemers die dat wensen te verlichten, bijvoorbeeld door het tillen van lasten, het werken op hoogte of het werken in moeilijke posities of omstandigheden te vermijden, door beter ergonomische omstandigheden te creëren, door het werk anders te organiseren en te verdelen onder werknemers, door te zorgen voor minder fysiek en emotioneel belastend werk, door mensen in te zetten voor taken waar ze goed in zijn, door te zorgen voor taakrotatie, ... Sommige werkgevers spelen daarbij ook in op de specifieke wensen van oudere werknemers met extra verlichting of, ergonomische stoelen, door het werk zo te organiseren dat minder spierkracht nodig is of door bijvoorbeeld minder hoge eisen te stellen aan scherpezicht.

7. DE SYSTEMEN VAN ERKENNING VAN VERWORVEN COMPETENTIES

Dat werkt langs twee zijden: enerzijds door bij selectiecriteria niet louter diplomaveristen te stellen, maar ook oog te hebben en uitdrukkelijk ruimte te laten voor gelijkwaardige vaardigheden, die werden verworven door erva-



De werkgever moet zijn werkgelegenheidsplan voorleggen aan de werknemersafvaardigden. De werkgever roept best een gezamenlijke vergadering bijeen van ondernemingsraad, Comité PB en vakbondsafvaardiging om zijn voorstel te bespreken.

ring. En anderzijds door een systeem uit te bouwen waarin vaardigheden en verworven competenties van werknemers ook systematisch met attesten worden bevestigd en gecertificeerd.

Wanneer begint die procedure?

De cao 104 werd getekend in juni 2012 en treedt juridisch in werking vanaf 1 januari 2013. Het mechanisme van de cao104 en de speciaal daartoe aangepaste cao 9 verplicht de werkgever om bij de jaarlijkse economisch en financiële informatie een voorstel van werkgelegenheidsplan voor te leggen aan de ondernemingsraad, het Comité PB of de vakbondsafvaardiging als er geen ondernemingsraad of comité is. Die jaarlijkse informatie moet binnen de drie maanden na het afsluiten van het boekjaar worden gegeven. Omdat de meeste ondernemingen hun boekhouding per kalenderjaar voeren is dat dus ten laatste in maart 2013. De koppeling met de jaarlijkse informatie is zo gekozen omdat de werkgever dan ook informatie moet geven over de tewerkstelling. En die tewerkstellingsinformatie moet volgens artikel 5 van cao 9 ook inlichtingen bevatten over de structuur van de tewerkstelling naar leeftijd, naar geslacht, naar beroepsklasse en afdeling. Zo een informatie is ook prima basisinformatie om aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid te beginnen: Hoe ziet de leeftijds piramide van onze onderneming eruit, hoe zal die eruit zien binnen vijf of tien jaar als alles op zijn beloop blijft, welke competenties en mensen hebben we nodig binnen vijf à

tien jaar. In welke afdelingen of voor welke kwalificaties stevenen we af op grote problemen als de uitstroom ongewijzigd blijft? Dat zijn alvast de eerste basisvragen.

Waar moet dat overlegd worden?

Cao 104 voorziet dat de werkgever zijn voorstel van werkgelegenheidsplan “onverminderd de wettelijke bevoegdheden van het comité preventie” moet voorleggen aan **de ondernemingsraad**. Als er dus een ondernemingsraad is moet die het voorstel van werkgelegenheidsplan krijgen. Maar als er in dat plan voorstellen staan “die rechtstreeks of onrechtstreeks, meteen of na verloop van tijd gevolgen kunnen hebben, voor het welzijn van de werknemers” moet ook het comité voorafgaand een advies kunnen uitbrengen. En dus eveneens worden geïnformeerd. In de praktijk zal dus zowel de ondernemingsraad als het comité betrokken moeten worden. **Is er geen ondernemingsraad, maar wel een comité en een vakbondsafvaardiging** dan is het strikt juridisch genomen de vakbondsafvaardiging die de rol overneemt van de ondernemingsraad. Maar het comité houdt uiteraard het recht op voorafgaande informatie en advies over alles wat “rechtstreeks of onrechtstreeks, meteen of na verloop van tijd gevolgen kan hebben, voor het welzijn van de werknemers” en is dus evenzeer betrokken partij. Bovendien heeft het comité bij gebrek aan ondernemingsraad sowieso recht op de jaarlijkse economische informatie.



Is er geen ondernemingsraad en ook geen vakbondsafvaardiging dan neemt het comité al deze bevoegdheden over van de ondernemingsraad in toepassing van artikel 65decies van de wet welzijn. En is er geen ondernemingsraad, geen comité maar wel een vakbondsafvaardiging, dan is het de vakbondsafvaardiging die deze bevoegdheden overneemt.

Het lijkt dus wel handig indien de werkgever meteen een gezamenlijke vergadering bijeenroept van ondernemingsraad, Comité PB en vakbondsafvaardiging om meteen samen zijn voorstel te bespreken.

Minimumvoorwaarden en sancties

Omdat het een cao is, en een algemeen verbindend verklaarde cao wordt, zijn de gebruikelijke strafsancities van het sociaal strafwetboek van toepassing. En kan de inspectie sociale wetten optreden tegen onwillige werkgevers. Via arbeidsrechtbanken

kunnen onwillige werkgevers desnoods verplicht worden om voor de pinnen te komen met hun werkgelegenheidsplan. Het is overigens voorzien dat de werkgever zijn werkgelegenheidsplan vijf jaar lang moet bewaren, en op eenvoudig verzoek moet bezorgen aan de bevoegde autoriteiten. Het plan is dus een verplicht document.

Het was echter wat moeilijk om de minimuminhoud van zo een plan in een nationale regeling te gieten. Het plan moet immers maatwerk zijn, aangepast aan de noden en situatie van elke onderneming of instelling. Daarom zijn de minimumregels niet zozeer bepalingen over de inhoud, maar wel over de procedure. Zo zijn er regels inzake de timing. Alle werkgevers met meer dan twintig werknemers moeten samen met hun jaarlijkse economische en financiële informatie hun voorstel van tewerkstellingsplan bezorgen aan de betrokken overlegorganen in hun onderneming. Ze moeten

minstens een voorstel doen rond één van de actiegebieden uit bovenstaande lijst van actiegebieden. Die lijst van actiegebieden is niet limitatief, ze mogen ook geheel andere voorstellen doen. En mogen ook bestaande maatregelen in hun plan opnemen, kwestie van werkgevers die al zeer actief zijn op dat vlak niet te verplichten tot iets nieuws. Het plan mag ook maatregelen bevatten over meerdere jaren.

In de praktijk moet de werkgever dus ten laatste in maart 2013 (of drie maanden na het afsluiten van het boekjaar) zijn voorstel doen aan ondernemingsraad, comité of vakbondsafvaardiging. Vervolgens hebben de werknemersafgevaardigden twee maanden tijd om hun advies uit te brengen over dat plan, en om daarin eventueel aanvullende of alternatieve voorstellen te doen.

De werkgever is verplicht om zich binnen de twee maanden uit te spreken over die aanvullende voorstellen of alternatieven. Ofwel past hij zijn plan aan en neemt hij de voorstellen van de werknemers op. Ofwel moet hij motiveren en toelichten in het overleg waarom hij niet ingaat op de voorstellen van de werknemersafvaardiging. Die motivatie en de voorstellen van de werknemers moet hij hoe dan ook verplicht als bijlage opnemen bij zijn schriftelijk plan. En dat document moet hij ter beschikking houden van de sociale inspectie.

Vervolgens moet de werkgever elk jaar de ondernemingsraad, het Comité PB of de vakbondsafvaardiging informeren over de resultaten van de maatregelen van zijn tewerkstellingsplan: wat leverde het op, hoe evolueerde de tewerkstelling van oudere werknemers in de onderneming. En na afloop van zijn plan dient hij opnieuw met ondernemingsraad, Comité PB of vakbondsafvaardiging te overleggen, over een nieuw aangepast plan. Elke keer opnieuw. We beginnen dus in 2013 aan een verplichting die de komende jaren elke keer opnieuw zal worden besproken, geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

Beter nu al starten met de vakbondskern

Met de ACV-vakbondskern in je onderneming wacht je beter niet af tot maart 2013 tot je werkgever afkomt met zijn eerste voorstellen. Dan zit je immers meteen in een strakke timing waarbij je maar twee maanden tijd hebt om een advies te geven. Je maakt het jezelf dan ook gemakkelijker door nu al in de vakbondswerking te overleggen wat er in jouw onderneming beter zou gebeuren om 45-plussers langer aan het werk te houden. Of om meer 45-plussers in dienst te nemen.

Een goed begin is alvast dat je met de kern de leeftijdspiramide van je onderneming eens bekijkt. En je afvraagt wat er bij gelijkblijvende uitstroom en omstandigheden binnen dit en vijf jaar of tien jaar zal gebeuren. Waar zijn er problemen te verwachten met de aflossing van de wacht? Waar zal men die kwalificaties halen? Waar is het nu al moeilijk om geschikt personeel te vinden? En waarom willen 45-plussers en 55-plussers en 60-plussers bij ons vroeger weg in de onderneming of instelling? Wat zou er kunnen gebeuren om mensen langer met goesting te laten werken? Gaat het over arbeidsomstandigheden, te zwaar werk, ergonomie? Of over opleiding? Of over arbeidstijdregelingen? Over een gebrek aan inspraak? Over motivatie? Kunnen ouderen en jongeren kiezen voor flexibele uurroosters? Voor deeltijds werk als ze dat willen? Kan er voorzien worden in peterschapssystemen: oudere werknemers die hun stielkennis en vaardigheden doorgeven aan jongere werknemers? En daarvoor tijd krijgen en uit de productie worden gehaald? Worden er ook ouderen aangeworven? Zijn de selectiecriteria wel aangepast en houden die ook rekening met ervaring?

Meer vragen dan een vakbondskern op één vergadering kan beantwoorden. Reden te over om het nu al aan de agenda te zetten. Maar 2013 is niet zo ver meer af.

| Herman Fonck |



RK 1042-A
5'30"

C

Aan de slag

Record
COMPANY

STEREO

45



*When they've tortured and scared you for twenty-odd years. Then they expect you to pick a career.
When you can't really function you're so full of fear. A working class hero is something to be.*

John Lennon,
Working class hero

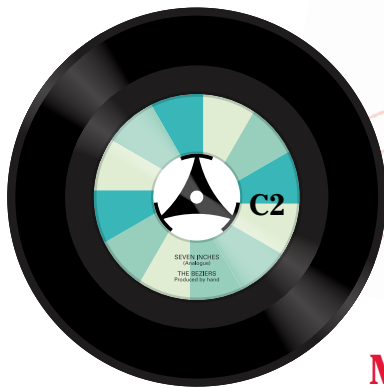
Inleiding: Eerst plannen!

We weten nu wat Cao 104 inhoudt. Tijd om in actie te schieten! Maar hoe pakken we dit in onze onderneming of organisatie aan?

Werken aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid is zeker geen eenmanszaak. Vakbondswerk is groepswerk. Je bereidt dit best voor met de hele militantengroep. Iedereen moet mee zijn. Niet enkel de leden van de Ondernemingsraad, ook die van het Comité en de Vakbondsafvaardiging, want er komt uiteindelijk van alles bij kijken. Maatregelen rond arbeidstijden en arbeidsorganisatie zijn bijvoorbeeld typische onderwerpen voor de Ondernemingsraad. Ergonomie en veiligheid op het werk zijn dan weer Comitématerie bij uitstek. Meer afwisselend werk voor bepaalde collega's of overplaatsingen van werknemers van de ene afdeling naar een andere zijn dan weer typische thema's voor een Vakbondsafvaardiging. Nog andere materies horen dan weer best in een Cao thuis en zijn dus werk voor de afvaardiging en de vakbondssecretaris.

Een eerste stap is goed zicht te krijgen op de realiteit van het bedrijf of organisatie. Maak hiervoor een foto van de onderneming. Probeer hiermee knelpunten te situeren zodat je een duidelijk actieplan kan opmaken. **Fiche C.1.** vertelt hoe je de **noodzakelijke cijfers** kan verkrijgen en hoe je deze tot een actieplan kan verwerken.

Daarnaast is het ook belangrijk dat je werk maakt van meer draagvlak. Het is de bedoeling dat de collega's op de werkvloer zo veel mogelijk mee zijn in jullie verhaal. De ideeën die jullie aanbren- gen zullen op die manier tot een beter resultaat leiden. In **fiche C.2.** vind je meer tekst en uitleg over hoe je dit kan doen. De laatste bekommernis binnen dit thema 'Aan de slag' is het bestaan van **vooroordelen** over leeftijd. Hou er rekening mee dat er zowel bij de werkgever als op de werk- vloer vooroordelen zijn. In een aantal gevallen leeft er een vastgeroest beeld over jong en oud. "Die collega's zijn te oud om bij te leren". "Die zijn jong en hebben geen respect voor ervaren collega's." Deze manier van denken kan een rem betekenen om bepaalde acties te realiseren. Zoek mogelijke antwoorden hierop in fiche 3.3. over vooroordelen. Gebruik ze in jullie gesprekken met werkgever en collega's.



*When they've tortured and scared you for twenty-odd years. Then they expect you to pick a career.
When you can't really function you're so full of fear. A working class hero is something to be.*

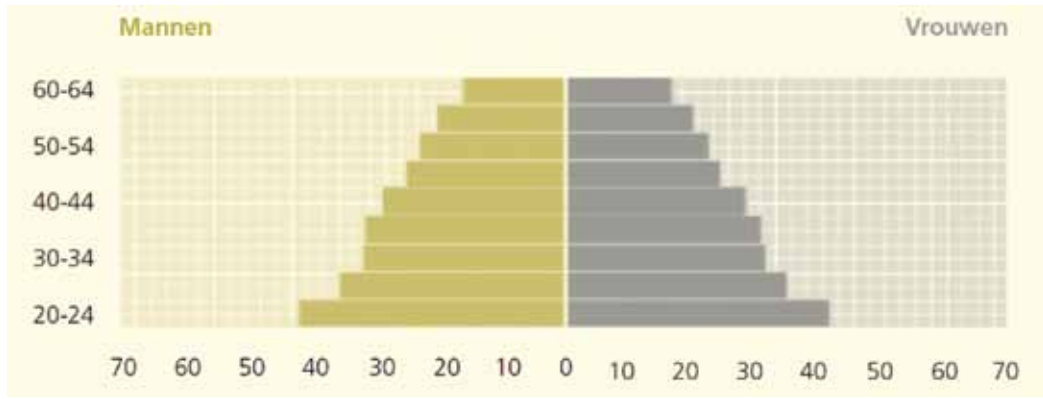
John Lennon,
Working class hero

Meten is weten

Als je wil starten met een leeftijdsbewust personeelsbeleid weet je soms niet waar te beginnen. Een eerste stap is een goede analyse van het personeelsbestand. Vraag de leeftijdsgegevens op van het personeel. Heb daarbij ook oog voor de situatie in verschillende afdelingen, diensten, teams of ploegen. Een goede analyse legt mogelijke knelpunten rond uitstroom en vervanging bloot en laat je zien waar binnen enkele jaren veel vervanging zal nodig zijn.

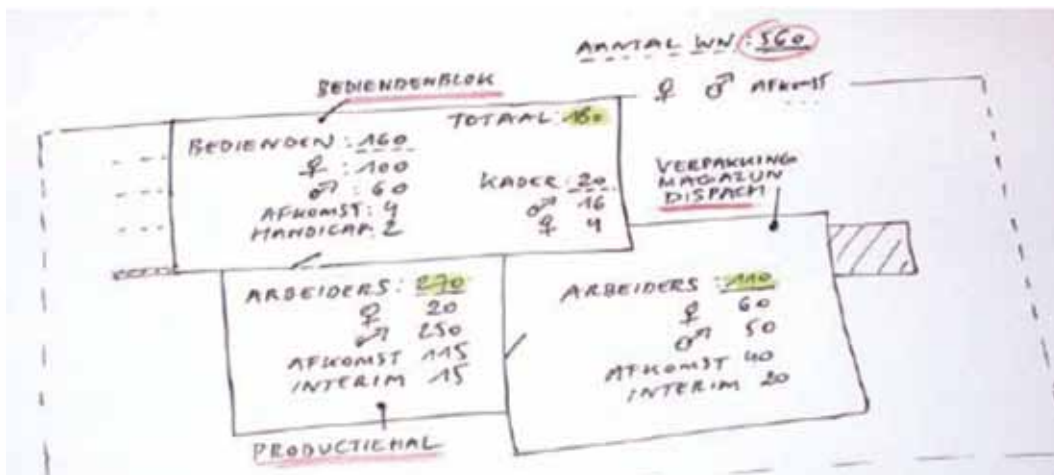
Plan van aanpak

Via de **sociale balans** krijg je een (beperkt) zicht op de personeelssamenstelling en de in- en uitstroom van personeel. Probeer naast de sociale balans ook meer gedetailleerde cijfers te pakken te krijgen. Via de Ondernemingsraad kan je bijvoorbeeld bijkomende informatie opvragen. Voor de opmaak van de **leeftijdspiramide** en een goede analyse van het personeelsbestand is het belangrijk dat de leeftijdscategorieën waarmee gewerkt wordt voldoende klein zijn. Bijvoorbeeld in blokken van 5 jaar: 20 – 24; 25 – 29; 30 – 34; 35 – 39; ...



Figuur: leeftijdspiramide

Let er op dat de piramide verschillende vormen kan aannemen die op mogelijke knelpunten kunnen wijzen. Vormt deze een driehoek met een smalle top en een brede basis dan kan je eruit afleiden dat het aantal werknemers vermindert in de oudere leeftijdsgroepen. In dat geval wordt er massaal een beroep gedaan op jonge werknemers. Vormt de leeftijdspiramide eerder een omgekeerde driehoek met een smalle basis en een brede top, dan betekent dit dat er meer oudere werknemers aan de slag zijn. Deze vergrijzing van het personeel zal de onderneming op een bepaald moment confronteren met het massaal op pensioen gaan van het personeel. Dit heeft eveneens een verlies aan kennis en ervaring tot gevolg. Het personeelsbeleid moet hierop anticiperen door het vertrek te spreiden en stelselmatig nieuwe werknemers aan te werven, die nog kunnen opgeleid worden door de oudere werknemers.



Figuur: plattegrond van de onderneming

Teken eventueel een plattegrond of breng in kaart wie er waar werkt en met welke functie. Blik daarbij ook eens vooruit: hoe zal de leeftijd van het personeel de komende jaren evolueren en welke uitdagingen brengt dit met zich mee?

Je kan hiervoor **de leeftijdsscan** gebruiken. Het is een online instrument dat je kan helpen om een heldere analyse te maken van het personeelsbestand in jouw bedrijf of organisatie.

Naast een meetinstrument vind je er ook een korte vragenlijst die je kan helpen om het denken over leeftijd en leeftijdsgebonden thema's binnen je organisatie in kaart te brengen.

Syndicale aandachtspunten

Goede gegevens zijn de beste vertrekbasis om het gesprek met de werkgever aan te gaan. Elk stukje informatie helpt om de situatie duidelijk te krijgen.

Gebruik de Sociale Balans en CAO 9 om gericht informatie te vragen. Je hebt het recht om deze informatie op te vragen. De brochure: "een blik op werk" en de website www.eenblikopwerk.be kunnen je op weg helpen.

De bedrijfscultuur heeft een belangrijke invloed op de slaagkans van acties rond leeftijdsbewust personeelsbeleid. Probeer hier rekening mee te houden. Werkgevers staan niet altijd stil bij de realiteit van de werkvloer en bekijken de problematiek vanuit een ander standpunt. Wel beschikken zij vaak over heel wat cijfermateriaal, dat een zinvolle aanvulling kan zijn op de informatie die jij zelf hebt. Probeer met andere woorden verschillende informatiebronnen te combineren. Ga ook in op details. Bespreek wat je hebt verzameld rustig met de kern. Een goede analyse geeft de meeste kans op een duurzame oplossing.

Hoe overtuig ik de werkgever

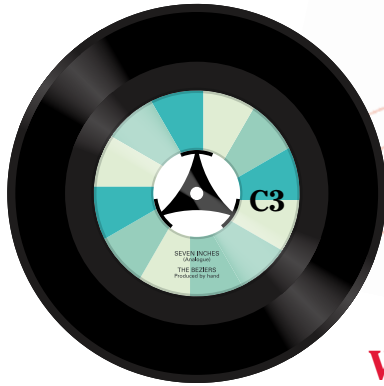
Je hebt het recht om bepaalde informatie op te vragen. De analyse van deze informatie moet jou de argumenten bezorgen om werk te maken van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Cao 104 (Art. 6 §3) vermeldt duidelijk dat je de nodige informatie mag opvragen bij je werkgever.

Tools en hulpmiddelen

- Gebruik de leeftijdsscan: www.leeftijdsscan.be. Na het invullen van de leeftijdsscan krijg je een handig rapport dat als vertrekbasis kan dienen voor verdere stappen.
- De ACV brochure "een blik op werk" helpt je om de nodige informatie op te vragen. Ze gidst je ook verder om een ruime analyse te maken van de tewerkstelling in het bedrijf, te downloaden via www.eenblikopwerk.be of via www.acv-online.be (publicaties).
- De Quickscan bezorgt je –zoals de titel het zegt- heel vlug een overzicht van het leeftijdsbewust personeelsbeleid in je bedrijf of organisatie. www.dejuistestoel.be/sites/default/files/toolbox/4-leeftijdsbewustpersoneelsbeleid.pdf





*When they've tortured and scared you for twenty-odd years. Then they expect you to pick a career.
When you can't really function you're so full of fear. A working class hero is something to be.*

John Lennon,
Working class hero

Werken aan draagvlak

Iedereen verouderd. Het zou dus logisch moeten zijn dat iedereen achter een leeftijdsbewust personeelsbeleid staat. Dit is echter niet altijd zo. Vooral omdat men niet altijd ten volle de noodzaak en het nut ervan inziet. Werken aan leeftijdsbewust personeelsbeleid is niet altijd een gemakkelijke opdracht. Je hebt medestanders nodig. Mensen die samen met jou aan de kar trekken. Samen sta je sterker om ook andere collega's te overtuigen van het belang van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het is dus belangrijk om te werken aan een draagvlak zodat iedereen mee is.

Plan van aanpak

Communiceer open en helder waar jullie naartoe willen. Daarom moet eerst duidelijk zijn wat jullie willen. Je hebt dus nood aan een visie. Denk na over de boodschap die jullie willen uitdragen, naar wie en wat de beste manier is. Hou ook rekening met bijvoorbeeld werknemers uit de nachtploeg, zieke werknemers, anderstaligen, ...

Maak het thema bespreekbaar. Luister naar wat leeft op de werkvloer en ga in op vooroordelen. Ga op zoek naar een creatieve manier om het thema onder de aandacht te brengen. Zo komt het gesprek vanzelf op gang.

Voorbeeld: Verspreid affiches over vooroordelen rond leeftijd. Zet een boodschap op de loonfiches. Plaats cartoons op zichtbare plaatsen: personeelsblad, drankautomaten, via onderleggers in de refter, koffiekamer, ... Rol de rode loper uit voor ervaren werknemers. Breng hun kennis en meerwaarde onder de aandacht met het uitreiken van een prijs, ...

Open zo op een ludieke manier de ogen van collega's en werkgever. Maak duidelijk dat iedereen verouderd. Aandacht voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid zal dus uiteindelijk iedereen ten goede komen.

Bespreek het thema op regelmatige basis. Dit kan bijvoorbeeld op het Sociaal Overleg maar nog beter is om een aparte werkgroep op te richten. Vaak staat op het Sociaal Overleg zo veel op de agenda dat er onvoldoende tijd is om dieper op een thema in te gaan. Het blijft wel belangrijk om een terugkoppeling te geven.

Denk na over wie belangrijke medestanders kunnen zijn om leeftijdsbewust personeelsbeleid in de praktijk te brengen. Neem hen op in de werkgroep. Vergeet daarbij zeker de betrokken werknemers niet. Zij zullen een realistisch beeld hebben van mogelijke gevolgen van beslissingen. Als ze vanaf het begin mee worden betrokken, zal het wantrouwen ten opzichte van voorgestelde acties alvast minder zijn.

Werken aan draagvlak kan ook door een aantal zaken formeel vast te leggen. Bijvoorbeeld door het opnemen van het belang leeftijdsbewust personeelsbeleid in de visie en missie van de onderneming of door van middelen te voorzien, een verantwoordelijke aan te stellen, ... Zo laat het bedrijf zien dat het menens is.

Syndicale aandachtspunten

Ga op zoek naar de win-win voor iedereen. Vertrek hiervoor vanuit twee vragen: Wat maakt dat werknemers vroeger willen stoppen met werken? Wat moet er veranderen of is er nodig om toch langer te blijven werken?

De antwoorden op deze vragen zullen heel wat ideeën opleveren van wat er kan veranderen op de werkvloer om het werkbaar te maken voor jong en oud. Op deze manier laat je mensen vanaf de start meedenken. Het is belangrijk om niet alleen bij de start en het einde te communiceren. Communiceer ook tijdens het proces. Zeker naar de groep waarop de acties weerslag zullen hebben. Zij hebben vaak het beste zicht op praktische oplossingen. En zo vermijd je dat alle werk nadien opnieuw moet worden gedaan omdat het plan in praktijk niet uitvoerbaar blijkt te zijn.



Hoe overtuig ik de werkgever

Als iedereen op eenzelfde golflengte zit, kan dit voor de werkgever enkel zijn vruchten afwerpen. Er wordt minder tijd verloren met nodeloze discussies en er zal een groter vertrouwen ontstaan. Dit vertrouwen kan een belangrijke basis zijn om vanuit de werknemers nieuwe voorstellen te doen die het functioneren op de werkvloer verbeteren. Beter functioneren betekent meestal ook minder uitval en komt zo de productiviteit ten goede. Bij een groter draagvlak zullen ook sneller oplossingen aangereikt worden vanuit de werkvloer. Dit kan een heel sterk punt zijn, want uiteindelijk zijn het de betrokken werknemers die best hun werkvloer kennen en dus meest geplaatst zijn om oplossingen aan te leveren.

Tools en hulpmiddelen

- Op zoek naar materiaal, cartoons, affiches, ... om vooroordelen bespreekbaar te maken. Contacteer je diversiteitsconsulent met een concrete omschrijving van wat je nodig hebt en wat het doel is. De contactgegevens vind je in fiche 10.0
- www.nogjongaloudophetwerk.be: Sensibiliseringscampagne van de Federale Overheid die de relativiteit van leeftijd wil aantonen. 50 jaar is jong, behalve op het werk. Op de website vind je de TV-spot en de krantenadvertenties terug.
- Op www.dejuistestoel.be/sub/stoel/downloads vind je mogelijks bruikbare affiches terug.





Vooroordelen? Liever niet!



Rond oudere werknemers circuleren een heleboel vooroordelen: (te) duur, hoger ziekteverzuim, minder productief, geen opleiding meer willen, ...

Recent Belgisch onderzoek toont echter dat het clichébeeld over oudere werknemers sterk gerelativeerd moet worden. Heel wat clichés blijken helemaal niet op te gaan. Lees even mee!

“Ze zijn minder gemotiveerd! Ze tonen minder engagement!”

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het engagement niet daalt met de leeftijd, integendeel. Het idee dat al die 55-plussers gewoon uitgeblust zitten te wachten op hun (brug)pensioen kan dus in de opbergglade. 50-plussers en jongeren geven aan dat ze zich in gelijke mate gemotiveerd voelen in hun job. Ook de betrokkenheid bij hun bedrijf is bij beide groepen even hoog.

“Ze zijn minder productief!”

In het algemeen zijn er weinig aanwijzingen dat de productiviteit daalt met de leeftijd. Wel hangt de relatie tussen leeftijd en prestaties sterk samen met het soort job dat men uitvoert. Fysieke capaciteiten én het korte termijn geheugen gaan achteruit met de leeftijd. Wanneer ervaring deze dalende productiviteit niet kan opvangen, zal er bij het verouderen productiviteitsverlies optreden. Dit is bijvoorbeeld het geval in fysiek zware beroepen. Maar in jobs waar vooral ervaring, verbale en sociale vaardigheden een rol spelen en waar men veel nauwkeurigheid aan de dag moet leggen, stijgt de productiviteit.

In dezelfde lijn stelt men vast dat oudere werknemers beter scoren op zelfstandigheid en in relaties met collega's en leidinggevenden. Dit met een sterke positieve invloed op hun werktevredenheid. We zien ook dat betrouwbaarheid, gezag en klantgerichtheid groeien met de leeftijd.

Leersnelheid en leervermogen dalen dan weer, maar zijn in de praktijk sterk afhankelijk van loopbaanervaringen en opleidingscontext. Individuele verschillen spelen hierbij een grotere rol dan de leeftijd op zich.

Vergeet bovendien niet dat oudere medewerkers vaak de ervaren medewerkers zijn, die de andere medewerkers helpen om beter te gaan presteren. Ook dat is productiviteit.

Zijn 45-plussers werkelijk duurder?

Vaak lijkt het zo en soms is het ook zo. Maar toch... Het is de moeite waard om eens genuanceerder tegen de kosten aan te kijken.

Je hebt inderdaad anciënniteits- of ervaringsverhogingen bij bedienden. Ook collectief doorbetaalde 'ervaringsdagen' en verkorte werkweken voor oudere werknemers verhogen de kosten.

Daartegenover staan echter wel de vele tussenkomsten die de regering verstrekt aan werkgevers die 50-plussers aanwerven of tewerkstellen. (zie fiche 4.3 Tewerkstellingsmaatregelen bij aanwerving)

Kijk ook eens naar de opbrengsten van actief meewerkende, goed geschoolde, gemotiveerde oudere werknemers. Er wordt te weinig gekeken naar de meerwaarde van de coaching die oudere werknemers kunnen geven. Er is onvoldoende waardering voor de kwaliteit en de efficiëntie van oudere werknemers.

Bovendien neemt de intentie om van werkgever te veranderen af met de leeftijd. Dit zorgt voor minder wervingskosten, inwerkkosten en opleidingskosten. Minder uitgaven dus! Werknemers vervangen kost immers veel geld!

45-plussers zijn minder flexibeler!

Iedereen moet een balans weten te vinden tussen privé en werk. Voor een jonge werknemer ziet die balans er anders uit dan voor een oudere werknemer. Twintigers en dertigers moeten vaker rekening houden met kinderen, scholen, ... Bij ouderen wordt de agenda hierdoor minder bepaald. Dit maakt de weg vrij voor nieuwe carrièrestappen en flexibiliteit, bijvoorbeeld in de werktijden.

Oudere werknemers kunnen soms minder flexibel overkomen. Vaak zijn ze wantrouwer als het op nieuwe werkwijzen aankomt. Enerzijds door het willen vasthouden aan wat ze kennen of anderzijds door slechte ervaringen uit het verleden. Vaak hebben ze al vele managementwissels meegemaakt met telkens 'nieuwe aanpak en aanpassingen'. Enige terughoudendheid in het begin is dus vaak te begrijpen. Die terughoudendheid kan echter omgebogen worden door betrokkenheid en correcte communicatie: duidelijk uitleggen, luisteren, betrekken, verantwoordelijkheid delen.



Oudere medewerkers zijn meer ziek!

Algemeen leeft het beeld dat het ziekteverzuim onder oudere werknemers groter is dan bij hun jongere collega's. Dat is gemiddeld genomen niet waar. Cijfers tonen aan dat ze juist minder ziek zijn. Als ze echter ziek zijn, duurt het langer voor ze weer aan het werk gaan. Maar per saldo is het ziekteverzuim niet hoger.

Bovendien verstoren korte afwezigheden de werking van een onderneming meer. Bij langere afwezigheden is het makkelijker om vervanging te voorzien.

Overigens heeft het ziekteverzuim vaak te maken met arbeidsomstandigheden, met motivatie, kwaliteit van leiding, overbelasting, ... en is het dus werk-gerelateerd. Werknemers zijn dus belangrijke knipperlichten. Het verzuim geeft aan waar nood is aan preventie om te vermijden dat nog meer werknemers uitvallen in de toekomst.

Syndicale aandachtspunten

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid vereist het wegwerken van vooroordelen tegenover oudere werknemers. Dit kan enkel door het thema bespreekbaar te maken. Leeftijd vormt op zich geen objectief criterium om de productiviteit van een werknemer te voorspellen of te bepalen. Individuele verschillen én de werkomgeving zelf zijn vaak van groter belang dan de leeftijd op zich.

Let wel: negatieve vooroordelen kunnen leiden tot een 'self fulfilling prophecy'. Men neemt op basis van bepaalde vooroordelen beslissingen waardoor de vooroordelen versterkt of zelfs waarheid worden. Te weinig aandacht voor verdere loopbaanontwikkeling door de leidinggevende leidt tot verminderde aandacht voor verdere loopbaangroei bij de medewerker. Hierdoor zien we dat met het ouder worden hun ontwikkeling vaak ook daadwerkelijk ernstig in gevaar komt. Als ouderen worden ontzien, niet meer worden gestimuleerd nieuwe verantwoordelijkheden op te nemen, niet meer meegenomen worden in opleiding, en niet meer ingeschakeld worden voor uitdagende opdrachten, is het dan verwonderlijk dat de motivatie en productiviteit naar beneden gaat? Aan ons dus om het thema op de agenda te zetten. Om gemotiveerd te blijven in je baan, moet er aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Je werk moet leuk zijn en voldoening geven, je moet voor vol aanzien worden en betrokken worden bij het werk, je werk moet bij je passen, je moet het idee hebben dat je belangrijk bent, ... Als motivatie bij een medewerker ontbreekt, doet een leidinggevende er verstandig aan om eerst eens naar deze aspecten te kijken. Met een goed leeftijdsbewust beleid kunnen al die aspecten op orde gebracht worden en kan de motivatie van alle werknemers, jongere en oudere, geoptimaliseerd worden. Waak er over dat in de syndicale werking de stem van jong en oud gehoord wordt. Je leert de ideeën en gevoeligheden van elke groep kennen. Dit is een verrijking voor iedereen en zo ben je zeker dat je als vakbond de stem van iedereen verwoordt. Ziekteverzuim bij jong en oud is vaak een teken dat er problemen zijn in het bedrijf. Zoek de oorzaak hiervan en maak deze bespreekbaar. Je leest hierover meer in fiche 8.3. Verzuim? De kracht van een aanwezigheidsbeleid!

Hoe overtuig ik de werkgever

Eén van de kernpunten van leeftijdsbewust beleid is dat je medewerkers inzet op de kwaliteiten, competenties en ambities die passen bij hun levensfase. Een oudere werknemer heeft meer ervaring en over het algemeen ook meer overzicht. Dat vertaalt zich direct in een efficiënte werkwijze. Jongeren werken soms wel sneller, maar laten ook vaker steken vallen. Ze zullen vaak dubbel zoveel werk moeten doen. Ouderen werken misschien langzamer, maar doen het vaak 'in één keer goed'. Werk dat zorgvuldigheid, ervaring en kwaliteit vergt, past bij uitstek bij ouderen.

Meer weten

- Artikel: "Nieuwe medewerker kost 27.000 euro" (<Belang van Limburg)
http://be.hudson.com/Portals/BE/pdf/be-articles-2010_02_19_HetBelangvanLimburg_Nieuwe-medewerker-kost-27000-euro.pdf



RK 1042-A
5'30"

D

**Op zoek naar
nieuwe collega's**

**Record
COMPANY**

STEREO

45

*One - You lock the target. Two - You bait the line
Three- You slowly spread the net. And four - You catch the man*

Front 242,
Headhunter



Inleiding: Nieuwe collega's?!

Aanwerving van nieuwe collega's lijkt misschien een vreemde invalshoek om werk te maken van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Toch zijn er minstens 2 heel goede redenen om er aandacht aan te schenken.

1. Als je in je bedrijf of organisatie een mooi evenwicht hebt op vlak van leeftijd is dat de beste garantie voor de toekomst.
2. Ondanks grote woorden over langer werken, blijft het erg moeilijk om als ervaren werknemer een nieuwe job te vinden.

Het **wervings- en selectiebeleid** van jullie bedrijf of organisatie speelt hierbij een belangrijke rol. **Fiche D.1.** wijst op een aantal aandachtspunten om leeftijdneutraal aan te werven. Zijn de vacatures bijvoorbeeld uitnodigend voor alle leeftijdsgroepen of enkel gericht op "jonge, dynamische" werkzoekenden? Of hoe worden vacatures doorgaans opgesteld? Ervaring leert dat een goed opgestelde vacature niet alleen meer groepen uitnodigt om te solliciteren, ze biedt ook meer kansen om de geschikte collega te vinden.

Fiche D.2. gaat dieper in op **leeftijdscriminatie**. We stellen er een praktische test voor waarbij je onmiddellijk te weten komt of direct of indirect gediscrimineerd wordt. Soms moeten we het probleem discriminatie benoemen en duidelijke afspraken maken over de aanpak. Dit kan oa. door het laten opstellen van een non-discriminatiecode. Hierdoor neemt je bedrijf of organisatie duidelijk stelling in.

Werkgevers kunnen beroep doen op heel wat **tewerkstellingsmaatregelen** om oudere werknemers in dienst te nemen. In **fiche D.3.** lees je welke subsidies je werkgever kan ontvangen. Altijd nuttig om weten. Deze tussenkomsten kan je gebruiken als argument om ervaren mensen in dienst te nemen én om werk te maken van werkbaar werk op de werkvloer.



*One - You lock the target. Two - You bait the line
Three- You slowly spread the net. And four - You catch the man*

**Front 242,
Headhunter**

Leeftijdneutraal aanwerven

Een goede mix in leeftijd is de beste manier om op lange termijn een evenwichtige personeels-samenstelling te krijgen.

Bij het opmaken van vacatures wordt dikwijls, bewust of onbewust, een signaal gegeven dat 50-plus-sers of jongeren minder in aanmerking komen voor een openstaande functie. Een te expliciete verwijzing, in woord of beeld, naar leeftijd maakt dat een grote groep van de werkzoekenden zich niet welkom voelt om te solliciteren.

Een **leeftijdneutrale vacature en procedure** geeft iedere leeftijd gelijke kansen aan de start. Dit maakt ook dat meer (geschikte) kandidaten zich aandienen.

Plan van aanpak

Interne doorstroom

Laat eerst de vraag stellen of binnen de organisatie geïnteresseerden zijn voor de functie. Collega's intern doorstromingskansen bieden werkt enorm motiverend voor de betrokkenen.

Enkele tips en aandachtspunten bij de werving:

In de vacature kan men een **aanmoediging naar kansengroepen** plaatsen. Dit kan heel wat mensen de stap laten zetten om toch te solliciteren.

Voorbeeld: "Kwaliteiten zijn voor ons belangrijker dan leeftijd, geslacht, geardeheid, handicap, etnische afkomst of nationaliteit."



Werk niet enkel via de VDAB. **Gebruik meerdere wervingskanalen.**

Voorbeeld: Jobkanaal is speciaal in het leven geroepen om vacatures te verspreiden naar kansengroepen. Meer info vind je op www.jobkanaal.be.

Veel werkgevers richten zich enkel naar diploma's om te oordelen of iemand bekwaam is. Laat de werkgever peilen naar **competenties ipv naar diploma's**. Vermeld, indien mogelijk, in de vacature de zin 'of gelijkgesteld door ervaring'.

Vermijd verwijzingen naar leeftijd of leeftijdsfase. Een verwijzing als 'jong & dynamisch', 'junior', 'een jonge werkomgeving' sluit onmiddellijk een grote groep mensen uit. Dergelijke termen weerhouden ervaren werknemers er van om zich kandidaat te stellen voor een functie die hen misschien wel zou liggen. Probeer ook foto's te vermijden met enkel 1 leeftijdsgroep. Zoek beelden met "gemengde" groepen.

Enkele tips en aandachtspunten bij de selectie:

Een **gemengd selectieteam mét opgeleide HR-mensen** is de beste garantie voor een objectieve selectie. Iedereen is geneigd zijn "evenbeeld" als de beste kandidaat te ervaren. Laat de werkgever dus kiezen voor een gemengd selectieteam: jong vs ervaren; man vs vrouw; ... Ook een opleiding voor het selectieteam rond werving en selectie kan interessant zijn. Het kan hen de ogen openen voor bewuste en onbewuste voorkeuren en nieuwe inzichten bieden.

Bestaande tewerkstellingsmaatregelen zijn vaak niet genoeg gekend door werkgever en werknemer (zie fiche 4.3. "Tewerkstellingsmaatregelen" en www.aandeslag.be).

Syndicale aandachtspunten

Als vakbondsmilitant ben je vaak als eerste op de hoogte van nieuwe vacatures. Maak bovenstaande aanpak bespreekbaar en ijver zo voor een **leeftijdneutraal** aanwervingsbeleid.

De kosten van de selectie en het onderzoek zijn voor rekening van de werkgever. Dit is belangrijk om de kansen van **kansarmen** te garanderen. Indien de sollicitant dat vraagt is de werkgever ook verplicht een bewijs mee te geven dat de sollicitant is komen solliciteren.

Het is altijd interessant om nieuwe krachten te vragen hoe ze de procedure hebben ervaren. Op die manier kan je eventuele knelpunten opsporen en de procedure aanpassen.

Hoe overtuig ik de werkgever

Ondernemingen, zowel werkgever als werknemer, hebben baat bij een goed wervings- en selectiebeleid. Het zorgt dat 'de juiste man/vrouw op de juiste plaats komt' en dat mensen worden geselecteerd op basis van de talenten en vaardigheden die ze hebben.

Een goede selectiepolitiek zorgt voor een **daling van het personeelsverloop** en **bespaart kosten**. Het kost ondernemingen immers heel wat geld om steeds opnieuw werknemers aan te moeten trekken (o.a. voor de publicatie van vacatures, het onthaal en opleidingen voor nieuwkomers, compenseren van productieverlies door beginnersfouten,...).

Om werving en selectie op de agenda van de ondernemingsraad te krijgen, kun je je baseren op Cao 38. Deze Cao verduidelijkt de rechten en plichten van werkgevers en sollicitanten bij werving en selectie. Artikel 2 bis vermeldt uitdrukkelijk dat de werkgever niet mag discrimineren op basis van leeftijd.

Tools en hulpmiddelen

www.diversityremix.be/index.php?pag=pagina&id=2

De diversity remix is een erg praktische gids met tips en tricks, oa rond werving & selectie.

Een praktische test om na te gaan of de vacature al dan niet leeftijdneutraal is, vind je op:

www.diversiteit.be/custom_output.php?action=checklist_personeeladvertenties

Meer weten

Cao 38: <http://www.nar.be/CAO-COORD/cao-038.pdf>

Werkzoekenden en werknemers met vragen bij hun zoektocht naar werk of opleiding kan je doorverwijzen naar de bijblijfconsulenten van het ACV.

www.acv-bijblijven.be

Voor hulp bij het rekruteren kan de werkgever terecht bij de werkgeverslijn van VDAB.

Op www.aandeslag.be vind je alle informatie ivm tewerkstellingsmaatregelen voor werknemer en werkgever.





One - You lock the target. Two - You bait the line
 Three- You slowly spread the net. And four - You catch the man

Front 242,
 Headhunter

Opletten voor leeftijdsdiscriminatie!

Bij leeftijdsdiscriminatie worden mensen ongelijk behandeld op basis van hun leeftijd. In de praktijk zijn het vaak jongere en oudere mensen die gediscrimineerd worden. Onderzoek wijst uit dat dit vaak gebeurt bij werving en selectie. Maar ook bij promotie, vorming of bij interne mutaties kan leeftijd - soms onbedoeld - meespelen in de eindbeslissing.

Vooroordelen en stereotypen liggen vaak aan de basis van discriminatie.

Voorbeeld: oudere werknemers zijn duurder, vaker afwezig of ongemotiveerd; jongeren zijn niet gemotiveerd, hebben niet de juiste attitude; ...

Plan van aanpak

Het is niet altijd gemakkelijk te bepalen wanneer gediscrimineerd wordt op basis van leeftijd. De wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van discriminatie stelt dat het maken van een direct leeftijdsonderscheid in principe verboden is.

Voorbeeld: Een personeelsadvertentie vermeldt dat de werkgever op zoek is naar pas afgestudeerde kandidaten. Hierdoor maken oudere kandidaten dus minder kans op die baan.

Naast een *direct* leeftijdsonderscheid heeft men het binnen de wetgeving ook over een *indirect* onderscheid op basis van leeftijd. Het gaat dan om impliciete verwijzingen die in een vacature sluipen. Dit maakt het moeilijker om te oordelen of een bepaalde groep de voorkeur heeft op een andere.

Voorbeeld: Je leest in een vacature vaak dat men op zoek is naar iemand “jong en dynamisch” of dat het om “een jong en dynamisch bedrijf” gaat. Daardoor denken oudere mensen dat ze geen kansen maken en solliciteren ze dus ook niet.

De enige aanvaardbare *uitzondering* is dat de gestelde leeftijd een zogenaamde “wezenlijke en bepalende beroepsvereiste” zou uitmaken vanwege de aard van de betrokken specifieke beroepsactiviteiten of de context waarin deze worden uitgevoerd.

Voorbeeld: Voor een rol als grootvader in een toneelstuk kan men bijvoorbeeld wel vragen dat iemand een bepaalde leeftijd heeft. Voor een verkoopster in een modewinkel kan dat niet.

Bij twijfels of klachten kan je terecht bij de diversiteitsconsulenten of bij de ‘meldpunten discriminatie’ in de centrumsteden. Ze beantwoorden graag al je vragen.

Indien gewenst bespreken ze met de betrokkene zijn klacht. In wederzijds akkoord kan gezocht worden naar bemiddeling of kunnen er zo nodig verdere stappen gezet worden. In een aantal steden zijn er samenwerkingsafspraken tussen de vakbond en het meldpunt. De contactgegevens van de meldpunten vind je hier: www.gelijkekansen.be/Praktisch/Melddiscriminatie.aspx

Een **non-discriminatiecode** in het bedrijf kan zinvol zijn. Het is een teken dat men het probleem van discriminatie ernstig neemt. Heb er wel oog voor:

- dat er duidelijke afspraken zijn ivm de opvolging van klachten.
- dat de persoon die de klachten opvangt hiervoor gevormd is.
- dat alle werknemers van de non-discriminatieclausule én procedure op de hoogte zijn.

Voorbeeld van een non-discriminatieclausule:

“Werknemers en werkgevers zijn ertoe gehouden alle regels van welvoegelijkheid, goede zeden en beleefdheid in acht te nemen, inclusief ten aanzien van bezoekers. Dit impliceert ook een onthouden van elke vorm van racisme en discriminatie en een bejegenen van iedereen met dezelfde nodige menselijke eerbied voor eenieders waardigheid, gevoelens en overtuiging. Verboden is bijgevolg elke vorm van verbaal racisme, alsook het verspreiden van racistische lectuur en pamfletten. Ook elke discriminatie op grond van geslacht, seksuele geaardheid, ras, huidskleur, afstamming, afkomst, nationaliteit en overtuiging is verboden.”



Syndicale aandachtspunten

Discriminatie op grond van leeftijd komt vaak voor in personeelsadvertenties. Daarom heeft het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding een hulpmiddel ontwikkeld om zelf na te gaan of een vacature discrimineert. Twijfel je, kijk dan even na op hun website: http://www.diversiteit.be/custom_output.php?action=checklist_personeeladvertenties&setLanguage=1

Discriminatie kan ook opduiken terwijl je al werkt. Dit kan het geval zijn bij de toegang tot vorming, bij de verloning, bij de overgang van interim naar een contract van onbepaalde duur, ... Als werknemersvertegenwoordiger blijft het belangrijk hiervoor aandacht te vragen.

Hoe overtuig ik de werkgever

In het volgende verslag lees je een aantal feiten die duidelijk aantonen dat leeftijdsdiscriminatie een reëel probleem is.

<http://www.diversiteit.be/diversiteit/files/File/Barometer/Werk/NL/Samenvatting%20Diversiteitsbarometer%20Werk.pdf>

Naast de anti-discriminatiewetgeving, vind je ook een wettelijke basis om niet te discrimineren terug in Cao 38 en Cao 95.

Cao 38 verduidelijkt de rechten en plichten van werkgevers en sollicitanten bij werving en selectie. Met deze Cao kun je het thema op de agenda van de Ondernemingsraad brengen. Artikel 2 bis stelt dat de werkgever niet mag discrimineren op basis van een aantal kenmerken. Leeftijd is één van deze kenmerken.

Cao 95 definieert het 'principe van gelijkheid van behandeling' op het vlak van tewerkstelling en arbeid als 'de afwezigheid van elke vorm van discriminatie op grond van leeftijd, ... en andere kenmerken.' De werkgever mag gedurende de hele arbeidsrelatie geen onderscheid maken op basis van één van deze criteria wanneer deze geen verband houdt met de functie of de aard van de onderneming, behalve indien een dergelijk onderscheid wettelijk wordt vereist of toegelaten.

Meer weten

- De brochure 'Leeftijdsdiscriminatie: Wat is het en wat kan u eraan doen?' verduidelijkt op een praktische manier hoe je leeftijdsdiscriminatie kan herkennen en hoe je er kan op reageren. Je vindt de digitale versie terug op de website van het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding: http://www.diversiteit.be/?action=publicatie_detail&id=127&thema=3



*One - You lock the target. Two - You bait the line
Three- You slowly spread the net. And four - You catch the man*

Front 242,
Headhunter



Tewerkstellingsmaatregelen bij aanwerving

Als de werkgever oudere werknemers aanwerft, staat daar een financiële tegemoetkoming tegenover. De meest recente (maart 2013) regelgeving vinden jullie hier (www.vdab.be/jobs/maatregelen). Weet dat dit regelmatig wijzigt. Check daarom de meest recente regelgeving op de website van de VDAB.

Het is goed om op de hoogte te zijn hoeveel subsidies de werkgever ontvangt voor het aanwerven van oudere werknemers. Dit kan dan in verdere onderhandelingen gebruikt worden om jullie vraag naar werkbaar werk extra kracht bij te zetten.



1. Premie 50+ (Vlaamse maatregel)

Opgelet: Sinds 1 januari 2013 gelden er nieuwe regels voor deze premie. We zetten ze even op een rijtje:

Welke 50-plussers komen in aanmerking?

Om beroep te kunnen doen op de premie 50+ moet de 50-plusser die aangeworven wordt:

- ingeschreven zijn als niet-werkende werkzoekende bij VDAB **op de dag voorafgaand aan de indiensttreding**. Met andere woorden: hij of zij moet **minstens 1 dag werkloos zijn geweest**.
- in dienst genomen worden met een **contract van onbepaalde duur**.
- **tewerkgesteld worden** in het bedrijf, minstens zolang de premie loopt.

De 50-plusser mag in de zes maanden voor het in dienst treden een beperkte tijd in de onderneming gewerkt hebben. Voorwaarde is dat de loonkost tijdens deze voorafgaande tewerkstelling kleiner was dan 1.000 euro.



Wat houdt de premie in?

De werkgever krijgt gedurende 1 jaar of 2 jaar elk kwartaal (= 3 maand) een premie. De hoogte en de duur van de premie wordt bepaald op basis van:

- de **leeftijd** van de 50-plusser toen hij of zij in dienst kwam;
- **hoelang hij/zij werkloos was** (niet-werkend werkzoekend) toen hij of zij in dienst kwam;
- **het referteloan**. Dit is het brutoloon van de werknemer + de werkgeversbijdragen – de verminderingen op de werkgeversbijdragen. Het referteloan is per kwartaal begrensd tot 6x het gemiddeld gewaarborgd minimummaandinkomen (ggmmi). Het gemiddeld gewaarborgd minimummaandinkomen bedraagt momenteel € 1.501,82.

Overzicht bedrag en duur Premie 50+				
Leeftijd Werkloos	tss 50 en 55 jaar < 1 jaar	tss 50 en 55 jaar tss 1 en 2 jaar	> 55 jaar < 2 jaar	> 50 jaar > 2 jaar
Hoogte premie	30% van referteloan	50% van referteloan	50% van referteloan	50% van referteloan
Maximum premie	€ 2.703,28	€ 4.505,46	€ 4.505,46	€ 4.505,46
Duur premie	4 kwartalen	4 kwartalen	4 kwartalen	8 kwartalen

Met andere woorden, hoe ouder en hoe langer iemand werkloos is, hoe hoger de premie zal zijn voor de werkgever die de 50-plusser aanwerft.

Opgelet:

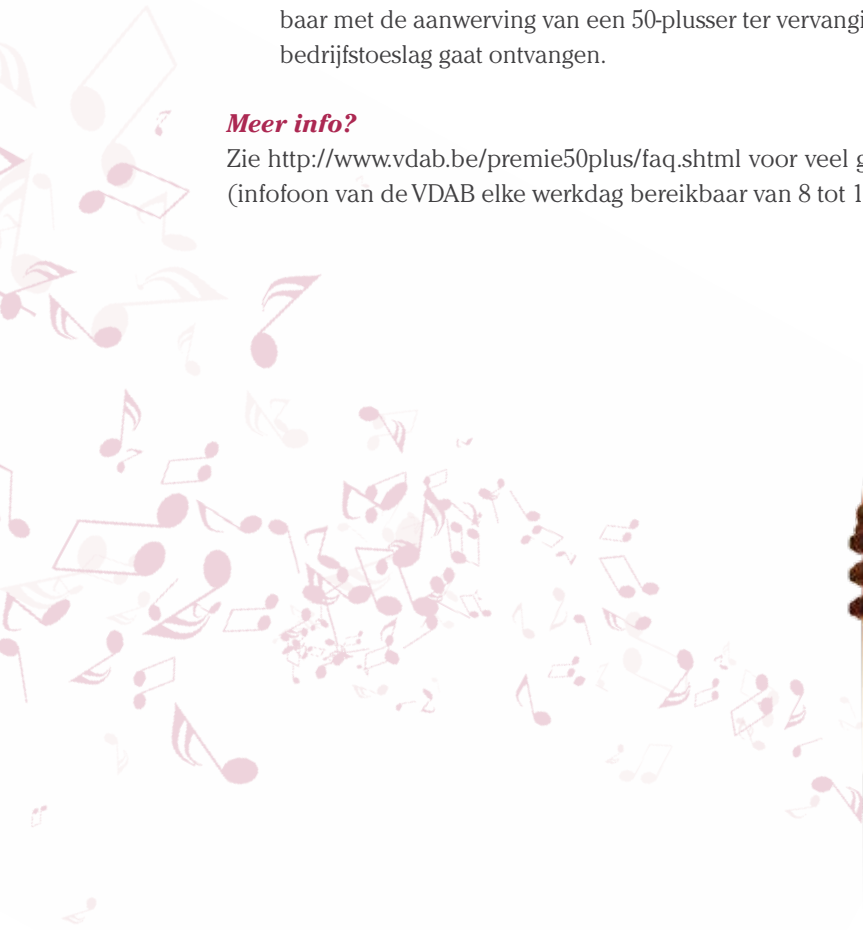
- VDAB betaalt enkel voor periodes waarin er **effectief loon** werd uitgekeerd aan de 50-plusser. Periodes waarvoor géén premie uitbetaald wordt, zijn: langdurige ziekte, loopbaanonderbreking, verlof om dwingende redenen, verlof voor palliatieve zorgen, een periode van technische werkloosheid, ...
- De aanvraag moet **binnen de 3 maanden** na de indiensttreding van de 50-plusser gebeuren.
- Om administratieve overlast te vermijden, zal men de premie slechts toekennen als de **loonkosten minstens € 1.000 per kwartaal** bedragen.

Goed om te weten:

- *Moet de 50-plusser waarvoor premie wordt aangevraagd in Vlaanderen wonen?* Nee. Er worden geen beperkingen opgelegd in verband met de woonplaats van de 50-plusser.
- *Kan er een premie worden aangevraagd voor een 50-plusser die via een interim-contract werkt?* Nee. Om in aanmerking te komen voor de premie moet de 50-plusser in dienst zijn met een contract van onbepaalde duur.
- *Kan er een premie worden aangevraagd voor een 50-plusser met een vast contract die eerst een interim deed in mijn bedrijf?* Ja. Als de 50-plusser minstens 1 kalenderdag als niet-werkende werkzoekende ingeschreven was bij VDAB vóór hij werd aangeworven met een contract van onbepaalde duur, kan dit.
- *Kan een premie voor het aanwerven van een 50-plusser die deeltijds werkt?* Ja. Indien hij in dienst is met een contract van onbepaalde duur, kan dit. Of het een voltijdse of deeltijdse job is, maakt niet uit. Let wel: om een premie te kunnen aanvragen moet de minimum loonkost 1000 euro bedragen.
- *Kan een premie voor het aanwerven van een 50-plusser als vervanger voor een werknemer die een bedrijfstoelage gaat ontvangen (= op bruggpensioen gaat)?* Ja. De premie 50+ is cumuleerbaar met de aanwerving van een 50-plusser ter vervanging van een werknemer die een bedrijfstoelage gaat ontvangen.

Meer info?

Zie <http://www.vdab.be/premie50plus/faq.shtml> voor veel gestelde vragen of bel naar 0800 30 700 (infofoon van de VDAB elke werkdag bereikbaar van 8 tot 19 uur).





2. RSZ-verminderingen voor alle 50 en 57+ers (federale maatregel)

Opgelet: Sinds 1 januari 2013 werd de RSZ-vermindering voor 50-plussers aangepast. Voor 'jongere' 50-plussers valt de vermindering weg, voor 'oudere' daarentegen zal de subsidie sterk stijgen.

Tot eind 2012 kreeg de werkgever een RSZ-vermindering voor werknemers van minstens 50 jaar. Deze vermindering bedroeg voor een 50-jarige (voltijds) werkende € 50 per kwartaal. Elk jaar wordt dit vermeerderd met € 50 tot maximaal € 800 voor een 65-jarige.

Vanaf 1 januari 2013 werd dit systeem grondig aangepast. Voor 'jonge' 50-plussers (tem 53 jaar) zal men niets meer krijgen, voor 'oudere' 50-plussers krijgt men meer.

De vermindering geldt voor alle 54-plussers, ongeacht of ze reeds in dienst waren of nieuw werden aangenomen. Er zijn zelfs geen bijkomende voorwaarden inzake opleidings- of ervaringsniveau aan verbonden.

De vermindering geldt alleen voor werknemers die onder de loongrens van € 12.240 bruto per kwartaal blijven. Voor diegenen die erboven zitten, krijgt de werkgever niets!

Bedragen RSZ-vermindering			
Leeftijd	tot 31/12/'12 loon < € 12240	tot 31/12/'12 loon > € 12240	vanaf 01/01/'13 loon < € 12240
50	€ 50	0	0
51	€ 100	0	0
52	€ 150	0	0
53	€ 200	0	0
54	€ 250	0	€ 400
55	€ 300	0	€ 400
56	€ 350	0	€ 400
57	€ 400	€ 400	€ 400
58	€ 450	€ 400	€ 1000
59	€ 500	€ 400	€ 1000
60	€ 550	€ 400	€ 1000
61	€ 600	€ 400	€ 1000
62	€ 650	€ 400	€ 1500
63	€ 700	€ 400	€ 1500
64	€ 750	€ 400	€ 1500
Vanaf 65	€ 800	€ 400	€ 800

Deze wijziging kan ingrijpende gevolgen hebben voor de personeelskost. Een 53-jarige zal bijvoorbeeld plots € 200 meer kosten per kwartaal. Voor een 54-plusser kan het dan weer tot € 550 per kwartaal goedkoper worden.





3. ACTIVAPLAN (federale maatregel)

Ondernemingen die in het kader van een Activaplan een langdurig werkloze aanwerven, krijgen hiervoor in ruil een vermindering van de bijdragen voor Sociale Zekerheid. De werkloze zelf ontvangt een geactiveerde werkloosheidsuitkering (werkuitkering). De onderneming zelf kan de som van deze werkuitkering in mindering brengen van het maandelijks nettoloon. We vermelden hier enkel de maatregelen voor 45-plussers!

Leeftijd werknemer	Duur inschrijving als werkzoekende	(RSZ) Vermindering Bedrag en duur	Bijkomende voorwaarden mbt de werkuitkering	Werkuitkering bedrag en duur
ten minste 45 jaar	1 dag	Geen	Verminderd arbeidsgeschied	€ 500 36 maanden
ten minste 45 jaar	6 maanden in 9 kalendermaanden	€ 1.000 5 kwartalen + € 400 16 kwartalen		Geen
ten minste 45 jaar	12 maanden in 18 kalendermaanden	€ 1.000 21 kwartalen		Geen
ten minste 45 jaar	18 maanden in 27 kalendermaanden	€ 1.000 21 kwartalen	UVW	€ 500 30 maanden

De bedragen van de doelgroepvermindering

De doelgroepvermindering van € 1.000 of € 400 wordt toegekend indien de werknemer gedurende een volledig kwartaal voltijds werkt. Werkt hij niet gedurende het volledige kwartaal en/of werkt hij niet voltijds, dan krijgt men slechts een deel.



Verminderd arbeidsgeschikt

Onder de term 'werkzoekende met verminderde arbeidsgeschiktheid' verstaat men de niet werkende werkzoekende die aan één van onderstaande voorwaarden voldoet:

- ofwel is hij een uitkeringsgerechtigde volledig werkloze met een definitieve arbeidsongeschiktheid van minstens 33%;
- ofwel voldoet hij aan de medische voorwaarden om recht te hebben op een inkomensvervangende of integratietegemoetkoming, ingevolge de wet van 27 februari 1987 betreffende de tegemoetkoming aan personen met een handicap;
- ofwel was hij als doelgroepwerknemer tewerkgesteld bij een beschutte of sociale werkplaats;
- ofwel heeft hij recht op verhoogde kinderbijslag op basis van een lichamelijke of geestelijke ongeschiktheid van minstens 66%;
- ofwel is hij in het bezit van een attest afgeleverd door de Algemene Directie Personen met een Handicap van de Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid voor het verstrekken van sociale en fiscale voordelen.

De werkuitkering

De werkuitkering van € 500 wordt toegekend indien de werknemer gedurende een volledige maand voltijds werkt. Werkt hij niet gedurende de volledige maand en/of werkt hij niet voltijds, dan worden deze bedragen geproportioneerd in functie van het aantal uren waarvoor een loon is betaald.

Opgelet: de werkuitkering kan slechts toegekend worden indien de werknemer zijn hoofdverblijfplaats in België heeft en er effectief verblijft bij het begin van de tewerkstelling.

Meer info?

www.rva.be > Activa (rubriek tewerkstelling) > infoblad E1 (werkgever) of T1 (werknemer)





4. Werkhervattingstoeslag

Ook werknemers hebben recht op een aantal financiële voordelen als ze terug aan de slag gaan of blijven.

Is de werknemer 55 jaar of ouder en een tijdje werkloos geweest? Ga dan na of men recht heeft op een werkherhvattingstoeslag.

Deze werkherhvattingstoeslag kan toegekend worden voor onbepaalde duur of kan beperkt worden in tijd. Dit hangt af van het aantal jaar beroepsverleden dat men kan aantonen (>20 jaar of niet). Het bedrag van de vergoeding wordt forfaitair bepaald. Momenteel bedraagt de werkherhvattingstoeslag van onbepaalde duur € 197,93 per maand.

Meer info?

www.rva.be > infobladen (rubriek documentatie rechts onder) > infobladen werknemers (per object) > werkherhvatting

Syndicale aanpak

Ga na hoeveel subsidies de werkgever ontvangt voor het aanwerven van oudere werknemers. In principe moet je hier jaarlijks van op de hoogte gebracht worden. Tot eind 2008 vond je dit terug in de Sociale Balans. Vanaf 2009 is het de RSZ die aan alle werkgevers die onder de wet op de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités vallen een overzicht bezorgt en dit tussen 1 februari en 10 maart van elk jaar.

Net zoals dit het geval is voor de Sociale Balans moet de werkgever dit jaaroverzicht ook schriftelijk aan de Ondernemingsraad bezorgen binnen de maand volgend op ontvangst. Indien er binnen de onderneming geen OR werd geïnstalleerd, moet de werkgever het bezorgen aan de Vakbondsafvaardiging. Indien ook die er niet is, moet het overzicht door de werknemers geconsulteerd kunnen worden.

Als je op de hoogte bent hoeveel subsidies de werkgever krijgt voor de tewerkstelling van oudere werknemers, kan je dit gebruiken om extra aandacht te vragen voor werkbaar werk.

Voorbeeld: De werkgever krijgt per 58-jarige vanaf 2013 €1.000 RSZ-vermindering per kwartaal ipv € 400. Dit zijn dus extra middelen die vrijkomen en eventueel kunnen gebruikt worden om jullie vraag naar acties werkbaar werk kracht bij te zetten.

Wijs werknemers op de financiële ondersteuning die ze kunnen krijgen als ze terug aan de slag gaan zoals de werkherhvattingstoeslag (55+) en werkkuitkering (activa 45+).





Hoe overtuig ik de werkgever

De combinatie van sommige Vlaamse met federale maatregelen maakt de aanwerving van 50-plussers goedkoop.

Naast een aantal financiële voordelen kan de werkgever bij de aanwerving van oudere werknemers ook beroep doen op een aantal ondersteuningsmaatregelen:

- **Jobcoaching**

De jobcoach begeleidt nieuwe werknemers uit de kansengroepen tijdens de eerste 6 maanden van hun tewerkstelling. De coach richt zich hierbij niet op technische vaardigheden, maar op hun motivatie, werkhouding, omgangsvormen en communicatieve vaardigheden.

Werknemers die in aanmerking komen voor jobcoaching: ≥ 50 jaar, allochtonen, personen met arbeidshandicap, kortgeschoolden (geen diploma hoger secundair onderwijs); ex-gedetineerden of woonachtig in het Brussels of Waals gewest.

- **Jobkanaal**

Jobkanaal is een gratis wervingsinstrument voor werkgevers om geschikte en gemotiveerde kandidaten uit de kansengroepen te vinden.

De werkgever heeft de mogelijkheid de vacature 3 weken exclusief op Jobkanaal te zetten of Jobkanaal als extra wervingskanaal te gebruiken.

Meer weten

- www.wga.be: Dit is de website van het werkgelegenheidsagentschap.
Klik *tewerkstellingsmaatregelen > voordelen werkgever* voor een overzicht van de verschillende subsidies, tewerkstellings- en ondersteuningsmaatregelen



E

Loopbaanbeleid

**Record
COMPANY**

STEREO

45



*So the graduations hang on the wall. But they never really helped us at all.
No they never taught us what was real. Iron and coke, Chromium steel.*

Billy Joël,
Allentown Lyrics

Inleiding: Loopbaanbeleid: wat is dat?

Loopbaanbeleid is het proces van continue, planmatige en systematische afstemming van behoeften en mogelijkheden van de **organisatie** enerzijds en de verwachtingen, wensen en mogelijkheden van de **medewerkers** anderzijds. Het kan hier gaan over verwachtingen met betrekking tot jobinhoud, opleiding, arbeidsvoorwaarden, combinatie arbeid en gezin, ...

De afgelopen jaren stond het denken over werk en loopbaan serieus onder druk. Opeenvolgende crisissen, de druk om langer te werken, de mismatch tussen vraag (bedrijfswereld) en aanbod (afgestudeerden), maar ook de evoluties op de arbeidsmarkt dwingen ons een antwoord te zoeken op een aantal vragen. Naast een grote werkdruk veranderen we ook steeds vaker van werk. Bovendien hebben werknemers ook veel meer keuzemogelijkheden dan vroeger. Opnieuw studeren en je carrière een andere wending geven, behoren steeds vaker tot de mogelijkheden. Dat maakt dat we onze loopbaan meer dan vroeger zelf in handen (kunnen) nemen. Sterker nog: onder andere de Vlaamse Overheid dringt hier binnen haar werkgelegenheids- en arbeidsmarktbeleid steeds meer op aan.

Het opzetten van een intern loopbaanbeleid sluit hierbij aan. Het spreekt voor zich dat dit een beleid is op maat van de onderneming.



In **fiche E.1. Competentiebeleid: hoe gaan we er mee om?** geven we jullie enkele aandachtspunten mee bij de start van een competentiebeleid. Je leest er hoe kennis, vaardigheden en attitudes uiteindelijk een betere voorspeller kunnen zijn om na te gaan of iemand geschikt is voor een job en hoe je die competenties van werknemers gedurende hun loopbaan verder kan ontwikkelen.

Heel wat mensen hebben ook competenties verworven buiten het werk. Maar hoe verzilver je die? Waar kan je hiervoor terecht? Grasduin even in **fiche E.2. Elders verworven competenties: wat doen we er mee?** om een antwoord te vinden op deze vragen.

Tijdens de loopbaan is het ook goed om even stil te staan bij de richting die werknemers uit willen binnen het bedrijf, hen hierover te bevragen en iets met deze gegevens te doen. Zo kunnen mensen langer gemotiveerd aan de slag blijven. **Fiche E.3. Loopbaangesprekken: richtingwijzers voor mijn toekomst?** vertelt je hoe loopbaangesprekken hierbij kunnen helpen.

Willen mensen een andere job? Zie in **fiche E.4. Loopbaandienstverlening: wil ik een andere job?** hoe je hen kan informeren over dit gratis recht op loopbaandienstverlening.



*So the graduations hang on the wall. But they never really helped us at all.
No they never taught us what was real. Iron and coke, Chromium steel.*

**Billy Joël ,
Allentown Lyrics**



Competentiebeleid: Hoe gaan we er mee om?

Steeds meer mensen krijgen de kans om verder te studeren of bijkomend opleidingen te volgen. Werkgevers leggen daardoor de lat steeds hoger voor kandidaat werknemers. Ze zoeken iemand die direct inzetbaar is. Iemand die kan presteren op het niveau van iemand met al een aantal jaren ervaring op de teller. Het idee leeft dat iemand die meer gestudeerd heeft beter beantwoordt aan het gezochte profiel.

In de praktijk stellen we vast dat diploma's of studies niet altijd een garantie zijn op succes. De laatste jaren komt competentiebeleid steeds meer onder de aandacht om hier een antwoord op te bieden. Bij competentiebeleid is niet je diploma belangrijk maar wel de kennis en ervaring die je opdeed in het verleden.

Competenties zijn een geheel van kennis, vaardigheden en attitudes. Deze competenties zijn zichtbaar (ze kunnen met andere woorden getoetst worden) en zijn nodig voor het uitvoeren van een functie.





Kennis: verwijst naar *kennen* of is wat iemand weet en kent. Dit gaat ruimer dan enkel 'schoolse' kennis.

Voorbeeld: kennis van Word of Excel, weten hoe een machine werkt, ...

Vaardigheden: verwijst naar *kunnen* of is wat iemand kan of de vaardigheid die iemand heeft om een taak uit te oefenen.

Voorbeeld: in staat zijn een machine te bedienen, zelfstandig kunnen werken, ...

Attitudes: verwijst naar *willen* of is de *houding* die iemand aanneemt.

Voorbeeld: klantvriendelijkheid, kwaliteitsvol werken, op tijd komen, ...

Competenties zijn steeds waarneembaar, meetbaar, ontwikkelbaar en tijdsgebonden.

Competentiebeleid is dus een andere manier om te kijken naar het functioneren van medewerkers. Het veronderstelt een geloof in het blijven ontwikkelen van mensen. Het doel is om medewerkers op een hoger niveau te krijgen en liefst op competenties die van belang zijn voor zowel de medewerker, het team als de organisatie.

Er zijn verschillende visies op competentiebeleid. Soms vertrekken organisaties van het profiel van de ideale werknemer. Men focust op de huidige tekorten (gap-benadering) en tracht werknemers door middel van opleidingen zo dicht mogelijk bij het 'ideale' profiel te brengen.

Een andere benadering is eerder waarderend en vertrekt van de competenties die werknemers bezitten. Men heeft hierbij ook aandacht voor verborgen competenties en probeert werknemers te laten 'groeien' in hun functie. Inzetten op de sterktes en talenten van werknemers om hen daarin te laten uitblinken is het vertrekpunt. In de praktijk stellen we vast dat het competentiebeleid een mengvorm van beide is.

Tegenwoordig heeft men het ook vaak over talentmanagement. Hierbij vertrekt men vanuit competenties die voortkomen uit de interesse of een natuurlijke aanleg van werknemers. Deze talenten zijn, in tegenstelling tot competenties, niet altijd functiegebonden, maar kunnen te maken hebben met activiteiten of interesses in de vrije tijd of het privéleven. Heel wat militanten hebben een hobby of scholen zich bij in richtingen die ver van hun dagelijkse werkcontext verwijderd zijn.

Voorbeeld: een werknemer op een technische dienst studeert in zijn vrije tijd psychologie vanuit een interesse in mensen en wat hen bezighoudt.



Anders gezegd: Competenties zijn de basis die medewerkers moeten hebben voor hun werk en waarvoor de onderneming hen selecteert en opleidt. Talenten geven een extra meerwaarde voor de bezitters ervan en voor de organisatie. Als ze ingezet worden in de juiste context kunnen ze leiden tot bezieling en uitzonderlijke prestaties.

In tijden van krapte op de arbeidsmarkt is het een uitdaging voor organisaties om het volledige profiel of verborgen potentieel van een werknemer in kaart te brengen. Mogelijks is er binnen de onderneming wel een geschikte kandidaat voor een openstaande vacature aanwezig.

Plan van aanpak

Een gefaseerd en doordacht competentiebeleid werkt het beste. Volgende stappen zorgen voor een systematische aanpak. Er bestaat echter geen standaard stappenplan. Sommige werkgevers starten met competentiebeleid om een bepaalde nood op te vangen. Bijvoorbeeld omdat ze geen geschikte werknemers vinden voor een bepaalde vacature. Anderen vanuit het idee dat competentiebeleid hen op langere termijn kan onderscheiden van andere bedrijven. De achterliggende beweegreden bepaalt dus voor een groot deel welke stappen ondernomen zullen worden.

Denk na over de achterliggende reden of visie van het bedrijf bij competentiebeleid.

Waarom wil de onderneming starten met een competentiebeleid? Wat is de achterliggende reden? Welke visie heeft men op competentiebeleid? Ziet men competentiebeleid eerder als het wegwerken van tekorten (de gap-benadering) of wil men een competentiebeleid opstarten om de kennis en ervaring van werknemers te versterken en hen op een andere manier doorgroeimogelijkheden aan te bieden?

Zorg dat de werkgever tijdig communiceert over zijn plannen en een draagvlak creëert.

In de praktijk stellen we vast dat werkgevers vaak te lang wachten met het informeren van collega's. Ze worden bijvoorbeeld pas op de hoogte gebracht als alles al grotendeels uitgewerkt is. Toch sijpelt er gaandeweg informatie door naar de werkvloer en die gaat een eigen leven leiden.

Werk mee aan de opmaak van competentieprofielen en zorg voor betrokkenheid van de juiste mensen.

Er bestaan heel wat manieren om tot goede competentieprofielen te komen. Je werkgever kan een externe begeleider inschakelen om het proces mee vorm te geven. Waak erover dat de competentieprofielen voldoende aan de praktijk beantwoorden en dat de juiste werknemers betrokken zijn bij de opmaak van het competentieprofiel.

Het is niet altijd duidelijk wat het verschil is tussen een competentie- en een functieprofiel. Een **functieprofiel** is een opsomming van taken en verantwoordelijkheden die bij een functie horen. De nadruk ligt vooral bij kennis en vaardigheden. Anders gezegd: wat moet er gedaan worden binnen de functie. Een **competentieprofiel** bevat een opsomming van competenties die een persoon nodig heeft om zijn functie uit te voeren. Vooral de houding, drijfveer, persoonlijkheid, ... van de werknemer is belangrijk. Bij competentieprofielen ligt de nadruk op het waarom en hoe de taken worden uitgevoerd.

Bekijk samen met de werkgever of hij bij de **werving en selectie** kan vertrekken van de nodige competenties (het competentieprofiel) voor een functie. Vertrek in een vacature niet meer van een diploma maar probeer kennis en gedragselementen op te nemen die nodig zijn voor het uitoefenen van de functie. Probeer je werkgever te overtuigen om aan te werven op basis van gedrag en niet meer enkel op 'papier vaardigheden'.

Een goed competentiebeleid heeft ook oog voor **interne doorstroom**. Denk na over de verschillende functies. Is het mogelijk om mensen intern te laten doorstromen, eventueel na het volgen van opleiding? Denk eens na over mogelijke loopbaanpaden.

Een competentiebeleid gaat hand in hand met een **uitgewerkt opleidingsbeleid**. Probeer hierbij niet alleen oog te hebben voor functionele opleidingen of opleidingen die mensen voor de huidige job nodig hebben, maar bekijk de opleidingen ook breder. Heb bij het uitwerken van een opleidingsbeleid ook aandacht voor de manier en plaats van opleiden. Voor sommige opleidingen volstaat een *on the job* training, voor andere is het misschien nodig om je te verplaatsen naar een opleidingscentrum. Vergeet niet dat de sectorale vormingsfondsen ook een vormingsaanbod hebben. Bekijk daarvoor **fiche J.3. Sectorale fondsen**.

Als je meer wil weten over opleidingen dan kan je daarvoor terecht in **fiche E.1. Opleiding, ook voor ervaren werknemers**.

Syndicale aandachtspunten

Een competentiebeleid kan vragen rond verloning en verloningsstrategie oproepen. Misschien droomt je werkgever er wel van elke werknemer individueel te verlonen naargelang het aantal verworven competenties. Vergeet niet dat verloning behoort tot het reguliere sociale overleg! Zorg dat je hier zeker inspraak in hebt. Individualiseren van verloning of het koppelen van loon aan behaalde competenties zorgt voor ongelijkheid tussen medewerkers. Bovendien zorgt het voor onduidelijkheid en werkt het onderlinge concurrentie en willekeur in de hand.

Bij het opstellen van competentieprofielen is het belangrijk dat de functiehouders - dus de mensen die de functie daadwerkelijk uitvoeren - betrokken worden. Zij hebben het best zicht op hun dagelijkse werk en welke competenties ervoor nodig zijn.

Competenties worden meestal op individueel niveau bekeken. Nochtans is het collectieve aspect van competenties, namelijk aanwezigheid van competenties binnen een team, even belangrijk. Bekijk op teamniveau welke competenties nodig zijn om alle taken uit te voeren. Een vooruitziende werkgever zorgt ervoor dat de competenties evenwichtig verdeeld zijn over de verschillende teamleden. Op die manier kunnen competenties elkaar aanvullen en versterken.

Besteed bijzondere aandacht aan de communicatie. Communiceer voldoende, regelmatig en eenvoudig. Maak duidelijk waar jullie naar toe willen en wat het einddoel is. Op deze manier kan (mogelijks) wantrouwen bij collega werknemers weggenomen worden. Ook de werkgever heeft belang bij een goede communicatie.

Vraag aan de werkgever om een werkgroep op te richten en dring aan op voldoende tijd, voldoende middelen en iemand die verantwoordelijkheid draagt. Starten met competentie management doe je niet 'zomaar'. Dit vraagt tijd en geduld.

Hoe overtuig ik de werkgever

Door in te zetten op competenties zal men de kennis en vaardigheden van medewerkers ook beter kunnen inschatten en bewuster kunnen inzetten. Wat op langere termijn meer efficiëntie en dus ook winst zal meebrengen.

Tools en hulpmiddelen

- www.competentiebeleid.be
Deze website, ontwikkeld door de Vlaamse overheid, bundelt heel wat informatie, geeft methodieken om competenties in kaart te brengen en geeft heel wat praktische hulpmiddelen en inspirerende voorbeelden. Snuister zeker eens in de rubriek tools.
- www.competentiebeleid.be/assets/waarom/CompetentieCompagnon.pdf
Hier vind je digitaal de Competentie Compagnon terug, een actiemap voor wie competentiebeleid wil invoeren. Het boek kaart een aantal vragen én hun antwoorden aan, geeft voorbeeldcases, tips, tools en praktisch toepasbare instrumenten.
- www.expertisepunt.be/tool/533
Hier vind je een digitale versie van de Talenten Trotter en de bijhorende brochure. Vooral de brochure is interessant omdat deze gemaakt is op maat van werknemersvertegenwoordigers. De brochure verduidelijkt hun positie en insteek.
- Een aantal sectoren hebben een eigen website of een actiemap uitgewerkt:
 - ~ Voedingnijverheid: www.competentindevoeding.be
 - ~ Social Profit: www.competentindesocialprofit.be
 - ~ Hout: www.och-cfb.be/nl/page.asp?pageid=134

*So the graduations hang on the wall. But they never really helped us at all.
No they never taught us what was real. Iron and coke, Chromium steel.*

**Billy Joël ,
Allentown Lyrics**



‘Erkennen Verworven Competenties’: wat doen we er mee?

Mensen leren op veel verschillende manieren. Dit gebeurt zowel thuis, op het werk als in je vrije tijd. Denk maar eens wat men allemaal moet kunnen om een goede trainer te zijn van een jeugdclub, om een filmavond te organiseren met de KWB,... Door op deze manier actief te zijn, verwerft men nieuwe competenties. Deze competenties worden echter vaak te weinig naar waarde geschat.

Competenties zijn een geheel van kennis, vaardigheden en attitudes die iemand nodig heeft om een bepaalde taak uit te oefenen. In de praktijk wordt nog te veel rekening gehouden met diploma's en te weinig met wat je 'onderweg', al of niet op de werkvloer, geleerd hebt. Het laten erkennen van je competenties vergroot je kansen om je werk te behouden of om (elders) aan de slag te kunnen gaan.

Plan van aanpak

Het erkennen van elders verworven competenties kan op 2 manieren:

Enerzijds is het **aanvragen van een ervaringsbewijs** een manier om een officieel attest te ontvangen dat bevestigt dat je over de nodige competenties beschikt om een bepaalde functie uit te voeren. Met het ervaringsbewijs toon je aan dat je goed bent in je werk. Wie zijn competenties op deze manier wil laten erkennen doorloopt een aantal stappen: Uit de beroepenlijst kies je het beroep waarvoor je een ervaringsbewijs wenst te verwerven.

(zie www.ervaringsbewijs.be/ervaring.php/beroepen)

Je neemt contact met de verantwoordelijke dienst. Deze informeert je verder en begeleidt je bij de voorbereiding op de testen. Voor ieder beroep zijn een aantal criteria vastgelegd waaraan je moet beantwoorden. In een testcentrum wordt gecontroleerd of je werkelijk over de nodige vaardigheden beschikt. Eens geslaagd ontvang je een officieel attest: het ervaringsbewijs.

Daarnaast kan het interessant zijn om de verwachte competenties voor een bepaalde functie in de **praktijk te laten bewijzen** in plaats van enkel oog te hebben voor het diploma. Het is dus een goed idee de aanwervingsprocedure te laten aansluiten bij de praktijk van de werkvloer. Je werkgever kan echte situaties voorleggen; hij kan iemand aan het werk zetten... en zo onderzoeken of iemand de nodige competenties bezit.

Syndicale aandachtspunten

Het **ervaringsbewijs** is een interessante manier om je eigen competenties gevaloriseerd te zien. In de praktijk is het nog niet erg bekend. Het kan dus als vakbond interessant zijn hiervoor promotie te maken bij collega's én bij de werkgever. Kijk eerst eens na welke beroepen voor jullie interessant kunnen zijn. Er zijn ervaringsbewijzen voor alle sectoren. **Praktijkproeven** zijn een goede manier van werken om te weten of iemand de nodige competenties bezit. Heb er wel oog voor dat hierover duidelijke afspraken zijn. Sommige werkgevers laten een kandidaat enkele uren, dagen of weken meedraaien zonder hem in te schrijven. Het gaat dan om puur zwartwerk en als de werkgever betrapt wordt door de Sociale Inspectie staan er hem zware boetes te wachten. Een productieve test kan dan ook maar onder de voorwaarde dat deze van korte duur is (maximum 2 à 3 uur). Indien de werkgever gedurende een langere tijd wenst te testen, kan hij niet buiten een proefperiode. (Dat is dan ook de bedoeling van een proefperiode!)

Hoe overtuig ik de werkgever

Door de vergrijzing en de uittrede van een aantal werknemers zal het in de toekomst steeds moeilijker worden om, op de klassieke manier, geschikte arbeidskrachten te vinden. Werkgevers doen er goed aan een beeld te krijgen over de competenties die nodig zijn om een bepaalde job uit te oefenen en op zoek te gaan naar mensen die deze competenties bezitten.

Ervaringsbewijzen en praktijkproeven zijn zeker een goede manier om zich van iemands competenties te verzekeren en zo geschikt personeel binnen te halen.

Tools en hulpmiddelen

De Sociaal Economische Raad van Vlaanderen (SERV) ontwikkelde in samenspraak met de sociale partners beroepscompetentieprofielen en beroepsstandaarden die de basis vormen voor het erkennen van verworven competenties. Als je graag wil weten hoe dit werkt, kijk dan eens op de website www.ervaringsbewijs.be. Je vindt er een lijst met allerlei beroepen waarvoor een ervaringsbewijs ontwikkeld werd. Per beroep kan je doorklikken naar de (beroepen)standaard en de erkende testcentra.

Meer weten

Bijkomende informatie over het ervaringsbewijs vind je op :
www.ervaringsbewijs.be

*So the graduations hang on the wall. But they never really helped us at all.
No they never taught us what was real. Iron and coke, Chromium steel.*

Billy Joël,
Allentown Lyrics



Loopbaangesprekken: Richtingwijzers voor mijn toekomst?



Kennis, vaardigheden en interesses van werknemers veranderen doorheen de tijd. Bovendien denken werknemers, meer dan vroeger het geval was, na over hun toekomst en hun loopbaan. Welke richting wil ik uit, welke opleiding wil ik volgen en welke kansen wil ik (nog) benutten. Ook organisaties veranderen en zoeken nu naar andere competenties dan pakweg tien jaar geleden. Zowel voor de werknemer als werkgever kan het nuttig zijn in gesprek te gaan over wederzijdse verwachtingen, wensen en ontwikkelmogelijkheden.

Loopbaangesprekken en functioneringsgesprekken vullen elkaar in zeker zin aan.

Een **functioneringsgesprek** is een gestructureerd en jaarlijks terugkerend gesprek tussen de medewerker en diens leidinggevende met als doel het functioneren van de werknemer en de onderlinge samenwerking te verbeteren.

Het is een vooraf vastgelegd moment waarbij stilgestaan wordt bij het functioneren van de werknemer. Aan de hand van een vragenlijst of richtlijnen staan werknemer en leidinggevende stil bij het functioneren in de voorbije periode. Er is aandacht voor sterke en minder sterke punten van de werknemer en samen zoekt men naar oplossingen om het functioneren te verbeteren. Normaal gezien zou er ook tijd moeten zijn om na te denken over de toekomstige loopbaan, het volgen van opleidingen, ... In de praktijk stellen we echter vast dat functioneringsgesprekken vaak een mengvorm zijn van een functionerings- en een evaluatiegesprek. Vandaar dat het misschien beter is werk te maken van loopbaangesprekken binnen je onderneming.





Een **loopbaangesprek** is een toekomstgesprek gericht op de groeiomlijkheden en wensen van de werknemer en de eventuele groeiomlijkheden die de organisatie nog te bieden heeft aan een werknemer. Het is een gesprek tussen werknemer en leidinggevende. Ook de personeelsdienst kan betrokken zijn bij de organisatie en het voeren van de gesprekken.

Een loopbaangesprek wordt ook wel eens een POP-gesprek, ontwikkelingsgesprek, loopbaanevaluatiegesprek en persoonlijk ontwikkelingsgesprek genoemd. De persoonlijke ontwikkeling van de werknemer in het werk en in de organisatie staat centraal. De werknemer bekijkt samen met zijn leidinggevende hoe zijn wensen en mogelijkheden aansluiten op de behoeften en mogelijkheden van de organisatie. Niet iedereen heeft evenveel nood aan een loopbaangesprek. Ook het aantal gesprekken dat nodig is, kan verschillen naargelang de collega.

Eventuele afspraken, bijvoorbeeld rond vorming, kunnen opgenomen worden in een persoonlijk ontwikkelingsplan of POP. Hoe het loopbaangesprek verloopt en welke vragen gesteld worden, kan afhangen van de organisatie waarin je werkt. Loopbaanbegeleiding door een externe organisatie kan een goede voorbereiding zijn op een loopbaangesprek. In **fiche E.4. Loopbaandienstverlening** vind je meer informatie.

Plan van aanpak

Loopbaangesprekken hebben meer succes wanneer de functioneringsgesprekken op een open en correcte manier verlopen.

Nadenken over loopbaanperspectieven of loopbaanpaden binnen de onderneming zijn een voorwaarde om het over groei en ontwikkeling te hebben. Werken aan een cultuur die interne doorstroom en opleidingen ondersteunt, helpt vorm geven aan een loopbaanbeleid. Anders gezegd: als werknemers in het verleden nooit de kans kregen om door te groeien of opleidingen te volgen, hebben loopbaangesprekken weinig zin of veranderen ze in een verplicht nummertje.

Communiceer over het invoeren en het doel van de loopbaangesprekken en neem eventuele weerstanden weg. Ook werkgevers kunnen weerstanden hebben. Maak samen met de werkgever een vragenlijst met eventuele vragen die het gesprek vorm kunnen geven.

Denk na over een mogelijk beleid, mogelijke keerpunten die vragen om een loopbaangesprek. Bijvoorbeeld als medewerkers al geruime tijd op dezelfde plaats werken. Probeer er voor te zorgen dat iedereen op een aantal momenten in zijn loopbaan een loopbaangesprek aangeboden krijgt.

Zorg er voor dat mensen tijdig weten wanneer ze een loopbaangesprek hebben. Elk gesprek vraagt wat voorbereidingstijd. Het hebben van een handleiding of richtvragen kunnen helpen bij de voorbereiding.

Syndicale aandachtspunten

Loopbaangesprekken zijn gesprekken gericht op de toekomst, op kansen en op mogelijkheden. Evaluatie-elementen horen niet thuis in een loopbaangesprek.

Een loopbaangesprek zou een eerlijk en open gesprek moeten zijn. Vertrouwelijkheid en gelijkwaardigheid zijn belangrijke voorwaarden om tot een goed gesprek te komen.

Overtuig de werkgever om altijd een gesprek aan te gaan, ook al is hij er op voorhand van overtuigd dat er weinig groei mogelijk is. Een open gesprek opent misschien nieuwe mogelijkheden of zorgt er voor dat ook andere competenties van medewerkers aan bod kunnen komen.

Waak er over dat loopbaangesprekken soms opvolging nodig hebben. Zorg er voor dat de werkgever er zich niet te gemakkelijk vanaf maakt.

Hoe overtuig ik de werkgever

Een loopbaangesprek kan heel motiverend werken voor werknemers. Ze krijgen tijd om stil te staan bij hun loopbaan en ze kunnen hun verwachtingen over de toekomst formuleren.

Door zicht te krijgen op wensen en mogelijkheden van mensen kunnen vacatures sneller ingevuld worden. Vraag je werkgever of hij voldoende zicht heeft op de uitstroom van werknemers, de vervangingstijd, ...

Zorg dat hij zijn loopbaanbeleid aanvult met een lange termijn visie op het beschikbare personeel en hun kennis en ervaring.



Tools en hulpmiddelen

- De www.leeftijdsscan.be kan je gebruiken om zicht te krijgen op het personeel.

Meer weten

- De Diversity Remix beschrijft de verschillende soorten gesprekken die een werkgever met zijn werknemers kan voeren. Je vindt ze op www.diversityremix.be of rechtstreeks via onderstaande linken:
 - ~ Functioneringsgesprek www.ersv.be/download.dhtml?url=/cms_files/N-9625-nlBestand.pdf,filename=DR%5Ffiche%5F04.06.01.pdf
 - ~ Loopbaangesprek www.ersv.be/download.dhtml?url=/cms_files/N-9626-nlBestand.pdf,filename=DR%5Ffiche%5F04.06.02.pdf
 - ~ Evaluatiegesprek www.ersv.be/download.dhtml?url=/cms_files/N-9627-nlBestand.pdf,filename=DR%5Ffiche%5F04.06.03.pdf
- www.dejuistestoel.be/sites/default/files/toolbox/07_coop_leidraad7.pdf
- De ACV brochure 'een blik op werk' helpt je om de nodige informatie op te vragen. Ze gidt je ook verder om een ruime analyse te maken van de tewerkstelling in het bedrijf. Je vindt ze via: www.acv-online.be/Images/Een%20blik%20op%20werk_tcm9-262453.pdf of op www.eenblikopwerk.be.



*So the graduations hang on the wall. But they never really helped us at all.
No they never taught us what was real. Iron and coke, Chromium steel.*

Billy Joël,
Allentown Lyrics



Loopbaandienstverlening: wil ik een andere job?

Loopbaandienstverlening of loopbaanbegeleiding is een vorm van individuele begeleiding voor **werkenden**. Arbeiders, bedienden maar ook zelfstandigen kunnen hier beroep op doen. Het is een vorm van begeleiding waarbij een werkende samen met een vaste begeleider de eigen werksituatie onder de loep neemt. Mensen kunnen vanuit verschillende redenen nood hebben aan een begeleiding. Iemand kan bijvoorbeeld het gevoel hebben eens goed te willen nadenken over de huidige job of loopbaan. Evengoed kan de werkende al langer een knelpunt ervaren in zijn huidige job. De begeleiding duurt minimaal zes uur en verloopt in verschillende stappen. Na een kennismakingsgesprek volgt een zelfanalyse. De begeleiding eindigt met het opstellen van een persoonlijk actieplan.

De werkwijze van begeleiding ligt vast. Met andere woorden: elk centrum voor loopbaanbegeleiding werkt volgens hetzelfde principe en volgt hetzelfde stramien.

Plan van aanpak

Binnen loopbaanbegeleiding staat de zelfanalyse centraal. Tijdens een aantal individuele gesprekken voer je onder andere een aantal opdrachten uit die erop gericht zijn je waarden, kwaliteiten, vaardigheden en drijfveren in kaart te brengen.

Daarnaast zoek je naar een job die overeenkomt met jouw mogelijkheden en wensen. Je gaat met andere woorden op zoek naar de arbeidsrol of de plaats op de arbeidsmarkt die best aansluit bij je persoonlijkheid of je gaat na hoe je een balans kan vinden tussen wie je bent en de job die je uitvoert.

Na afloop stel je een persoonlijk ontwikkelingsplan op waarin je je loopbaandoelen neerschrijft. Naast de loopbaandoelen schrijf je de acties op die je nodig hebt om je doel te bereiken.

Syndicale aandachtspunten

Loopbaanbegeleiding of loopbaandienstverlening is een individuele begeleidingsvorm op vraag van de werkende. Loopbaanbegeleiding is een recht voor iedereen die minstens een jaar gewerkt heeft. Je kan je (gratis) recht op loopbaanbegeleiding eens in de zes jaar verzilveren. Voldoe je niet aan één van deze voorwaarden, dan bieden sommige loopbaancentra toch ondersteuning aan tegen betaling.

Loopbaanbegeleiding zoals hierboven weergegeven past in het activerend arbeidsmarktbeleid van de Vlaamse Overheid.

Sommige organisaties willen ook een intern loopbaanbeleid ontwikkelen en zullen het begrip loopbaanbeleid misschien gebruiken wanneer het gaat om loopbaangesprekken.

Zie **fiche E.3. Loopbaangesprekken** voor meer informatie over loopbaangesprekken.

Meer weten

- www.jeloopbaan.be/partners
Dit is een ACV wegwijzer naar loopbaanadvies.
- Op zoek naar een loopbaancentrum in jouw regio? VDAB heeft een handig overzicht van alle loopbaancentra per regio. Je vindt het terug op volgende website: www.vdab.be/loopbaanbegeleiding/waar.shtml
- www.speeljetroevenuit.be
Dit is een VDAB pagina met een aantal praktijkverhalen.
- Wegwijs in loopbaanbegeleiding: www.expeditieloopbaan.be
Deze website is vooral gericht op het invoeren van interne loopbaanbegeleiding.
- www.werk.be/beleidsthemas/competentiebeleid/loopbaanbeleid
Je kan er terecht voor meer informatie over het regelgevend en beleidskader waarbinnen loopbaanbeleid past.
- Via www.acv-bijblijven.be op de acv-online website vind je de Bijblijfwerking terug.

A vinyl record with a purple center label. The label features a large white letter 'F' at the top, a white circle in the middle, and the text 'Levenslang leren' below it. To the right of the label, the text 'Record COMPANY' is written in a bold, italicized font. At the bottom of the label, the word 'STEREO' is written in a bold font, and below it, the number '45' is enclosed in a circle. The background of the record is a photograph of a smiling man with dark hair, wearing a light blue shirt, talking on a mobile phone. He has some black lines drawn on his forehead and cheeks, suggesting a playful or creative theme. The record is set against a solid purple background.

F

Levenslang
leren

Record
COMPANY

STEREO

45



Inleiding: Wat is 'Levenslang leren'?

Vorming, training en opleiding wordt steeds belangrijker in onze samenleving. De termen 'levenslang' en 'levensbreed' leren komen meer en meer onder de aandacht. Bovendien dwingt de huidige situatie waarbij nieuwe technologieën en ontwikkelingen elkaar sneller en sneller opvolgen, maar ook de globalisering, bedrijven om na te denken over een manier om hiermee om te gaan. Opleiding kan een antwoord bieden. Door goed opgeleide werknemers en door op tijd en stond te innoveren, zorg je er voor dat je als bedrijf je concurrentiepositie versterkt. Het zijn net de snelle veranderingen die maken dat het nodig is je steeds opnieuw bij te scholen. Vandaar dat opleidingen tot vandaag eerder functioneel en gebonden zijn aan je huidige functie. Bedrijven moeten ook nadenken over een blijvende en duurzame inzetbaarheid van werknemers. Daarbij hoort ook een bredere, lange termijn kijk op opleiden, waarbij ook ruimte is om je als werknemer om te scholen, zelfs binnen een volledig ander vakgebied.

Opleiding geeft werknemers bovendien de kans om te groeien in het bedrijf. Het biedt werknemers mogelijkheden zichzelf te ontdekken en hun competenties en kwaliteiten te verbeteren. Door regelmatig een opleiding te volgen blijft een werknemer bij en staat hij steviger op de arbeidsmarkt. Daarnaast zorgt het voor zuurstof of biedt het werknemers nieuwe inzichten en kansen die het bedrijf ten goede komen.

Toch zien we vaak dat bedrijven hiervoor weinig aandacht hebben, ondanks het feit dat ze 1,9% van de loonmassa moeten voorbehouden voor opleiding. In sommige bedrijven krijgen bijvoorbeeld alleen bedienden de kans om opleidingen te volgen. Of voorziet men enkel opleiding in functie van het halen van attesten. Het is daarom belangrijk om er samen met de Ondernemingsraad over te waken dat iedereen kans maakt op opleiding en dat niet steeds dezelfde personen uit de boot vallen. Wie minder opleidingskansen krijgt, zal sneller gedemotiveerd geraken.

In **fiche F.1. Opleiding: óók voor ervaren werknemers!** gaan we dieper in op het belang en de aanpak van opleiding (voor ervaren werknemers).

Werkgevers die willen investeren in opleiding doen dit best op een gestructureerde en planmatige manier. Daarvoor kan je terecht bij **fiche F2. Over POP, PLOP en andere opleidingsplannen...**

*You know a man of my ability. He should be smokin' on a big cigar.
But till I get myself straight I guess I'll just have to wait. In my rubber suit a-rubbin' these cars*

Jim Croce,
Working in
The Car Wash



Opleiding: óók voor ervaren werknemers!



Jim Croce,
Working in
The Car Wash

Voor elke werknemer is het belangrijk de kans te krijgen nieuwe dingen te leren. Dat geldt zowel voor jongeren als ouderen. Het is niet alleen belangrijk, het houdt je ook mentaal fit en het zorgt er voor dat je niet vastroest en verzinkt in routine. Dat jongere medewerkers cursussen krijgen aangeboden, lijkt logisch. Ze moeten immers nog veel leren in hun vak. Ook oudere medewerkers hebben een scholingsbehoefte. Ze hebben natuurlijk veel ervaring, maar anders dan hun jonge collega's hebben ze niet kort geleden op de schoolbanken gezeten en les gehad in actuele ontwikkelingen en technieken.

Het is belangrijk dat er geen twee snelheden ontstaan in de organisatie. Het bijschaven van oudere werknemers in nieuwe technieken komt de relaties op de werkvloer ten goede (iedereen is gelijkwaardig) en dit waarborgt de continuïteit van het bedrijf.

Bijblijven heeft ook een positieve invloed op de productiviteit en werkgoesting. Het ontbreken ervan is een belangrijke demotiverende factor voor de betrokkene.

Redenen genoeg om als militant aandacht te vragen voor opleiding. Vergeet hierbij ook de groep ervaren werknemers niet! Werkgevers zullen gemakkelijker open staan voor functionele opleidingen. Een goed opleidingsbeleid is echter breder dan enkel functionele opleidingen. Zorg er dus voor dat de werkgever ook opleidingen aanbiedt die eerder gericht zijn op doorstroom. Gebruik je opleidingsbeleid als hulpmiddel om een loopbaanbeleid uit te bouwen.

Plan van aanpak

In ondernemingen waar nog heel weinig rond opleidingen gebeurt, zal het belangrijk zijn om het thema bespreekbaar te maken, de werkgever te overtuigen van het nut van opleiding en een opleidingsbeleid uit te bouwen.

Staan jullie al wat verder en is er reeds een **opleidingsbeleid**, dan kan je de focus leggen op de opleidingskansen voor oudere werknemers. We schetsen hier enkele aandachtspunten.





Creëer een lerend klimaat

Mensen kunnen op alle leeftijden nieuwe kennis en vaardigheden aanleren. Alleen de manier van leren verandert in de loop van de tijd. Een **stimulerende omgeving** is doorslaggevend voor het aanleren en blijven leren. Belangrijk is dat men de vaardigheid om te leren blijft gebruiken; want hier geldt: “gebruik het of verlies het”.

Ervaring

Bij algemene verschillen tussen jongere en ervaren werknemers blijkt vooral het aspect ervaring cruciaal te zijn. Ervaren werknemers bouwen voort op hun ondervindingen. Het is dan ook nodig om deze ervaring te erkennen en de trainingsinhoud hieraan aan te passen. Het bepaalt de tevredenheid en motivatie van de ervaren werknemer.

Trainers en opleiders dienen dus te peilen naar het kennisniveau van hun cursisten. Idealiter wordt dit vóór aanvang van de opleiding gedaan, in combinatie met een peiling naar de behoeften en verwachtingen. Op die manier kan de opleider tijdens de opleiding makkelijker inspelen op de noden en behoeften van de deelnemers.

ICT, de grote boeman?

Ervaren werknemers drukken hun onzekerheid uit over ICT. Het merendeel van de ervaren werknemers staat wel open voor ICT bijscholingen, maar stellen de voorwaarde van een duidelijk aangepast tempo. Bij ICT opleidingen wordt een opsplitsing naar leeftijd/ervaring als nuttig gezien.

Samenstelling van de groepen

Wees aandachtig voor het **opsplitsen van groepen naar leeftijd**, behalve in het geval van ICT opleidingen. Groepen samenstellen naar leeftijd werkt vooroordelen in de hand. Bovendien spelen er bij het volgen van opleidingen nog veel meer factoren, zoals ervaring, attitude, motivatie, leerstijl, ... een rol.

Oudere werknemers en hún vooroordelen

Meer ervaren werknemers kunnen bepaalde vooroordelen hebben tegenover ‘leren’. Jongeren hebben deze ook, maar meestal zijn ze minder sterk aanwezig.

Deze vooroordelen kunnen divers zijn:

- Affectieve vooroordelen: niet graag opleiding volgen, angst, geen zin, ...
- Percepties door ervaring: de aangeboden opleiding al eens gevolgd, slechte ervaringen in het verleden, ...
- Vanuit imago of houding: bang om toe te geven dat ze het niet kunnen, geen steun uit omgeving, bang dat het een signaal is dat ze weg willen, ...
- Niet weten waarom: nut niet inzien, niet zien welke veranderingen gaande zijn, ...
- ...



Om deze vooroordelen om te buigen moeten we op zoek gaan naar welke denkbeelden er spelen en zullen we vooral moeten luisteren. De opleidingsaanpak moet dan een antwoord bieden op de aangehaalde vooroordelen rond leren en opleiden. Zijn collega's bijvoorbeeld vooral terughoudend vanuit imago of houding dan kan men de vorming voor iedereen organiseren. Gaat het om slechte ervaringen vanuit het verleden, zorg dan dat de werkgever niet dezelfde aanpak of lesgever kiest.

De opleiding zelf

Om tegemoet te komen aan de individuele verwachtingen van de ervaren werknemers wordt het gebruik van kleinere groepen of *on-the-job-training* aangeraden. Ervaren werknemers worden graag op een interactieve individuele wijze betrokken tijdens het lesgebeuren. Kennisdelen wordt geapprecieerd, zowel formeel als informeel. Ze hechten veel waarde aan de relatie met de opleider en verwachten dan ook dat deze zich niet 'boven', maar 'tussen' de deelnemers bevindt. Hij mag dus zeker niet betuttelend overkomen.

De cursus moet direct bruikbaar zijn. Hij moet bondig zijn en verder bouwen op de ervaringen van de deelnemers. Een degelijk naslagwerk is belangrijk.

Ook langs de fysieke kant zijn er enkele noden zoals bijvoorbeeld aangepaste lettergrootte, goede stoelen en juiste belichting.

Wat ervaren werknemers irriteert...

Een bron van ergernis is het moeten afleggen van verre afstanden, 's avonds rijden, in files staan of zich buiten de werkuren moeten verplaatsen. Andere ergernissen die vaak terugkomen zijn te schoolse opleidingen waarbij de leraar zich betuttelend gedraagt, kwalitatief slechte cursussen, een gebrek aan didactische middelen en niet-ingeloste verwachtingen.

Syndicale aandachtspunten

Onderzoek het opleidingsbeleid van je bedrijf/organisatie. Cijfers in verband met deelname aan opleidingen kan je opvragen via de Sociale Balans en Cao 9.

We geven je nog enkele vragen mee die je kunnen helpen om het opleidingsbeleid van je onderneming te evalueren. Op basis hiervan kan je voorstellen formuleren ter verbetering van de huidige aanpak.

- Bekijk de deelname aan opleidingen. Hoe is de opleidingsdeelname van oudere medewerkers, zowel als groep als individueel? Nemen oudere medewerkers in dezelfde mate deel aan opleidingen? Waarom wel/niet?
- Sta stil bij de inhoud van de opleidingen. Richt men vooral functiegebonden opleidingen in? Of zijn er ook opleidingen voorzien rond algemene competenties (bijvoorbeeld coaching, communicatie, ...)? Voorziet men beide soorten opleidingen zowel voor jongeren als ouderen?





- Kunnen werknemers zelf voorstellen doen voor opleiding?
- Evalueer de opleiding zelf. Zijn de deelnemers, jong en oud, tevreden over de opleidingen? Is er een verschil in tevredenheid van jong en oud? Wat is de reden?
- Sta ook stil bij het leerklimaat van je organisatie. Hebben de opleidingen effect op de werkvloer? Wordt het geleerde toegepast in de praktijk? Wordt de opgedane kennis gedeeld met collega's? Wordt de vorming besproken op functioneringsgesprekken/loopbaangesprekken?

Cao 39, betreffende “de voorlichting en het overleg inzake de sociale gevolgen van de invoering van nieuwe technologieën”, verplicht de werkgever om de Ondernemingsraad informatie te geven bij het invoeren van nieuwe technologieën. Het moment om aandacht te vragen voor ervaren werknemers.

Hoe overtuig ik de werkgever

Werkgevers hebben soms een stereotiepe visie over de leermogelijkheden van ervaren werknemers. Daardoor worden ervaren werknemers vaak minder kansen geboden om deel te nemen aan opleidingen. Men ziet niet dat opleidingen voor oudere medewerkers dubbel renderen. Enerzijds is er het effect van de opleiding zélf: werknemers kunnen bijbenen en behouden zo hun productiviteit. Jong en oud blijven gelijkwaardig. Bovendien motiveert opleiding werknemers om zich verder in te zetten bij dezelfde werkgever. Het verbetert de werkgoesting van de betrokkene en de sfeer op de werkvloer.

Een te korte ‘terugverdienperiode’ is een ander argument van werkgevers om niet te investeren in opleiding oudere werknemers. Uit onderzoek blijkt echter dat vijftigplussers misschien wel minder actieve jaren voor de boeg hebben, maar dat de kans dat ze die bij dezelfde werknemer spenderen veel groter is dan bij jongeren. Dat maakt het terugverdieneffect net groter.

Er bestaat ook heel wat financiële ondersteuning voor het uitwerken van een opleidingsbeleid.

• Sectorfondsen

De meeste sectorfondsen hebben een uitgebreid vormingsaanbod. Ze zullen dit graag aan de werkgever en aan jullie komen voorstellen. Bovendien is een groot deel van dit aanbod gratis.

Nodig de sectorconsulenten uit naar een kern of Ondernemingsraad. Vraag hen welke voordelen ze bieden aan werknemers en werkgevers, ... Motiveer de werkgever om hierop (meer) in te tekenen. Jullie sectorfonds/opleidingsfonds vinden jullie op:

http://www.ivo.be/opleidingscentra/links/19#groep_19



- **Strategische investerings- en opleidingssteun:**

Kleine, middelgrote en grote ondernemingen die omvangrijke beroepsinvesteringen of een omvangrijk opleidingsproject uitvoeren in het Vlaams Gewest, kunnen via deze maatregel financieel worden ondersteund. De investering of opleiding dient 'strategisch' te zijn, met name betrekking te hebben op een kantelmoment voor de onderneming.

De regelgeving vind je terug op:

www.agentschapondernemen.be/maatregel/strategische-investerings-en-opleidingssteun

- **Opleidingsprojecten via het Europees Sociaal Fonds**

Via het Europees Sociaal Fonds kunnen bedrijven en organisaties intekenen op oproepen voor opleidingsprojecten. Binnen deze projecten komen enkel algemene opleidingen aan bod en dient gefocust te worden op werknemers uit kansengroepen zoals oudere werknemers. Hou de website dus in de gaten of teken in op de nieuwsbrief zodat je automatisch verwittigd wordt bij nieuwe oproepen. Meer info op www.esf-agentschap.be

- **De KMO-portefeuille**

De KMO-portefeuille is een subsidiemaatregel gericht naar kleine en middelgrote ondernemingen (<250 WN). Via de kmo-portefeuille kunnen ondernemers jaarlijks tot € 15.000 subsidies bekomen voor ondersteuning van opleiding, strategisch advies, advies rond internationaal ondernemen en technologieverkenning die worden ingekocht bij erkende dienstverleners. Meer info? Zie www.kmo-portefeuille.be

- **Andere**

Ook via het Ervaringsfonds en via een diversiteitsplan kunnen opleidingen (deels) gefinancierd worden. Meer info over deze ondersteuningsmaatregelen vind je in **fiche J.1. Het Ervaringsfonds** en **fiche J.2. Loopbaan- en diversiteitsplannen**.

Meer weten

- De brochure 'opleiding voor werknemers' leert je alles over je persoonlijke mogelijkheden om opleidingen te volgen. Je vindt ze hier: www.acv-online.be/Images/Opleiding%20voor%20werknemers%202012-2013_tcm9-273656.pdf
- www.wga.be/page.cfm?id=64&submenuid=59
- www.werk.be/beleidsthemas/competentiebeleid/opleidingen
- www.esf-agentschap.be
- www.agentschapondernemen.be/themas/kmo-portefeuille
- www.agentschapondernemen.be/maatregel/strategische-investerings-en-opleidingssteun
- www.ivo.be/opleidingscentra/links/19#groep_19



Over POP, PLOP en andere opleidingsplannen...

*You know a man of my ability. He should be smokin' on a big cigar.
But till I get myself straight I guess I'll just have to wait. In my rubber suit a-rubbin' these cars*

Jim Croce,
Working in
The Car Wash

Een goed opleidingsbeleid zal steeds belangrijker worden om als werkgever aantrekkelijk te zijn voor werknemers. Het opleidingsbeleid verschilt van onderneming tot onderneming. De werknemers hebben alle belang bij een planmatig en gestructureerd opleidingsbeleid. Er bestaan verschillende soorten 'opleidings- en ontwikkelingsplannen' die de werkgever kunnen helpen vorm te geven aan zijn opleidingsbeleid.

Een **persoonlijk ontwikkelingsplan of POP** is een opleidingstraject op maat van de werknemer. Een POP komt tot stand door gesprekken met de directe verantwoordelijken, bijvoorbeeld na een functioneringsgesprek. Samen wordt bekeken welke de sterke en zwakke punten van de werknemer zijn. Daarna stippen je samen een traject uit om de zwakke punten weg te werken en de sterke punten te verbeteren. Het is belangrijk dat de werknemer hier voldoende tijd voor krijgt. De gemaakte afspraken moet je kunnen terugvinden in een POP.

Een persoonlijk ontwikkelingsplan kan ook verder gaan door rekening te houden met het groeipotentieel en de ontwikkelings- en leermogelijkheden van de werknemer. Meestal spreken we dan van een PLOP of een **persoonlijk loopbaanontwikkelingsplan**. Een PLOP is eerder een instrument voor de lange termijn. Het is vooral de bedoeling dat je als werknemer nadenkt over de richting waarin je wil evolueren en welke kansen je nog wil grijpen. Bij een POP is dit niet altijd zo, een POP kan evengoed gericht zijn op het versterken van je competenties bij een bepaalde werkgever, zonder dat er verdere loopbaanambities aan vast hangen.

POP en PLOP zijn dus instrumenten die eigendom zijn van de werknemer. Een werknemer kan meerdere POP'S hebben maar heeft doorgaans maar 1 PLOP.



Een persoonlijk opleidingsplan is al heel wat, maar komt nog meer tot zijn recht wanneer er binnen de organisatie op een georganiseerde en doordachte manier mee omgegaan wordt. Het is belangrijk dat er ook gewerkt wordt aan een **globaal opleidingsbeleid of een BOP, een bedrijfsontwikkelingsplan**. Anders dan het klassieke VTO beleid is een Bedrijfsontwikkelingsplan gericht op de langere termijn. Een BOP is eerder strategisch en houdt naast vorming en opleiding ook rekening met retentie (behoud) van werknemers.

Daarna kan gewerkt worden aan teamontwikkelingsplannen of ontwikkelingsplannen per afdeling. Een teamontwikkelingsplan is geen simpele bundeling van alle individuele POP's binnen het team maar bekijkt welke competenties binnen het team nodig zijn om op langere termijn de gewenste resultaten te bereiken.

In Vlaanderen staat het POP, PLOP en BOP denken nog in de kinderschoenen. Her en der zie je wel dat bedrijven hiermee aan de slag willen gaan. In Nederland heeft men al langer ervaring met deze instrumenten. Daarbij valt op dat de ondernemingsdoelstellingen direct verbonden worden met competentieontwikkeling van werknemers.

Plan van aanpak

Starten met opleidings- en ontwikkelingsplannen doe je best planmatig en gestructureerd.

Breng de visie van het bedrijf rond opleiding en ontwikkeling van werknemers in kaart. Is er een VTO plan? Welke doelstellingen vind je terug. Is er tijd, ruimte en geld om te investeren in het ontwikkelen, opvolgen en uitvoeren van de plannen? Hiermee bedoelen we zeker ook mankracht.

Als je bedrijf wil starten met een Bedrijfsontwikkelingsplan weet dan dat een competentiebeleid en duidelijk beeld op de loopbaanmogelijkheden binnen het bedrijf noodzakelijke voorwaarden zijn om hieraan te beginnen. Een Bop is immers een strategisch opleidingsplan. Het is dus noodzakelijk om een duidelijk beeld te krijgen over de toekomst van het bedrijf. Wat zijn de doelen, waar wil het bedrijf staan over vijf jaar. Welk profielen heeft het bedrijf daarvoor nodig. Pas nadat deze oefening gemaakt is en mits er al een basis aanwezig is om op verder te bouwen heeft het zin om te starten met een Bedrijfsontwikkelingsplan.

Ook voor de opmaak van een POP willen we een aantal richtvragen geven die kunnen helpen: Waar sta ik? Welke zijn mijn huidige competenties? Waar wil ik naartoe? Welke ontwikkelingsdoelen heb ik? Welk resultaat wil ik halen? Hoe kan ik mijn resultaat halen of welke stappen, opleidingen, acties kan ik ondernemen om daar te geraken? Wie of wat kan me helpen mijn doel te bereiken? Welke ondersteuning heb ik daarbij nodig? Welke hindernissen kunnen ervoor zorgen dat ik mijn doel niet bereik? Hoe en met wie evalueer ik? Tot slot nog volgende tip: zorg dat er zowel ontwikkelingsdoelen op korte en middellange termijn geformuleerd worden. Anders gezegd: de werknemer kan aangeven wat hij tegen volgend jaar wil bereiken of welke ontwikkeling hij zichzelf ziet doormaken over een langere periode.



Een voorbeeld. Dit is het pop-pap document van het ACV.



Mijn POP-PAP inwerkplan - blanco document



Welkom in je nieuwe job

Klaar voor een nieuwe start?

Hierbij willen wij je zeker ondersteunen met het oog op een vlotte inwerking.

Daarom vind je hierna jouw persoonlijk ontwikkeling- en actieplan of 'POP-PAP'.

Dit maakt integraal deel uit van ons personeelsbeleid en opleidingsacties.

Jouw POP-PAP is in jouw eigen handen.

Je gaat zelf op reistoelt op basis van je zelfevaluatie (POP) en actieve inzet (PAP). Het is je eigen leerroute.

Je denkt zelf na over je talenten en competenties en over je eigen ontwikkeling- en opleidingsbehoeften.

Uiteraard kan je hiervoor ook terecht bij je leidinggevende, je peter of meter, je opleider en anderen voor ondersteuning en feedback.

De opstelling van je POP-PAP gebeurt stapsgewijs en is verspreid over verschillende tijdstippen

- kennismaken met je nieuwe job
- opmaken van je persoonlijke, professionele balans op basis van je zelfevaluatie
- vragen van feedback aan anderen
- opstellen van jouw concreet ontwikkelings- en actieplan
- noteren van jouw realisaties

Bij dit werkdocument hoort de functiebeschrijving en het competentieprofiel. Je krijgt ook een draaiboek met jouw introductieprogramma en VTO plan opgesteld vanuit de organisatie.

Het werkdocument hierna is een elektronisch invuldocument. Je kunt zelf aan de slag gaan met de invulling van de reflectie- en werkkaders.

Veel succes toegewenst!



Mijn POP-PAP inwerkplan - blanco document



Naam medewerker:

Huidige functie:

Datum indiensttreding:

Naam leidinggevende:

Gestart in deze functie .../.../...

../../..

Stapsteen 1: kennismaken met mijn nieuwe job

In de eerste week krijg je een uitleg over de functiebeschrijving en het competentieprofiel.

Hieruit kun je zelf al een aantal aandachtspunten voor jezelf noteren

--

Stapsteen 2: mijn persoonlijke, professionele balans op basis van mijn zelfevaluatie en op basis van de feedback die je krijgt over je assessment of sollicitatiegesprek

Mijn talenten / sterke competenties zijn (op vlak van kennis, vaardigheden en houding):

....
....
....

....
....
....

Te ontwikkelen competenties in het kader van de job:

....
....
....

....
....
....

In het kader van de opleiding is het interessant om even na te denken over de voorkeur dat je hebt in het aanleren van nieuwe dingen (leerstijl). Hiervoor kan je ook een test afleggen op

De wijze waarop ik bij voorkeur nieuwe dingen wil leren of ontwikkelen:

•

Mijn valkuilen in verandering of ontwikkeling:

•



Mijn POP-PAP inwerkplan - blanco document



Stapsteen 3: realiteitstoets met anderen, vraag feedback aan anderen over jezelf

Feedback van anderen over mijn sterke en te ontwikkelen competenties	Persoonlijke commentaar
Week 1: Werving en selectie (assessmentresultaten), hierover kun je informatie vragen aan	
Week 1: VTO- en personeelsverantwoordelijke ...	
Tijdens de opleiding aan de verbondelijke opleider / vervanger ...	
Binnen de maand: Peter/meter ...	
Binnen de maand: Leidinggevende ...	

Stapsteen 4: Mijn concreet ontwikkelings- en actieplan

Mijn doel is:	Is dit haalbaar?	Mijn sponsors zijn:
----------------------	------------------	----------------------------

Mijn ontwikkelingsplan	Mijn actieplan			
Te ontwikkelen competenties WAT en WAARTOE	Mijn concreet geplande actie(s) HOE	Planning: tijdpad Tijds- investering WANNEER	Begeleiding Feedback WIE	Middelen / budget WAARMEE



Mijn POP-PAP inwerkplan - blanco document



Stapsteen 5: Mijn realisaties (dagboek)

Wat heb ik concreet gedaan?	Wat heb ik bereikt?	Wat moet ik bijsturen?

Stapsteen 6: Feedback en evaluaties van anderen

Feedback	Aandachtspunten
Leidinggevende	
Peter/meter	
Werving en selectie (assessmentresultaten)	
VTO- en personeelsverantwoordelijke	



Syndicale aandachtspunten

Het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW) mag propagandamiddelen en maatregelen uitwerken wanneer de opleidingen te maken hebben met veiligheid en preventie.

De ondernemingsraad beschikt met CAO 9 over de mogelijkheid om informatie te krijgen over opleidingsactiviteiten in het bedrijf, het gebruik van opleidingscheques, het opstellen van opleidingsplannen en de analyse van de werknemers die een opleiding volgen (artikel 45 van de wet van 22 december 1995). De ondernemingsraad kan zo nakijken of iedereen in het bedrijf gelijke kansen krijgt op opleiding.

Misschien is er in jullie bedrijf (nog) geen degelijk uitgebouwd opleidingsbeleid. Vraag hoe dan ook dat werknemers (jaarlijks) een attest krijgen van de gevolgde opleidingen en vormingen.

Hoe overtuig ik de werkgever

De vraag van veel werkgevers: “Wat als we onze werknemers opleiden en ze vertrekken?”
Ons antwoord: “Wat als je de werknemers niet opleidt en ze blijven?”

Op fiche F1 lees je welke inhoudelijke en financiële ondersteuning bedrijven kunnen ontvangen bij de uitbouw van hun opleidingsbeleid.

Tools en hulpmiddelen

De www.diversityremix.be verzamelt online beknopte infofiches over divers personeelsbeleid. Je vindt er ook een hoofdstuk over opleidingsbeleid. Bekijk zeker de fiches ‘een opleidingsplan opmaken’ en ‘een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) opmaken’.

De VDAB lanceerde www.vdab.be/mijnloopbaan om werkzoekenden en werknemers te ondersteunen bij de opmaak van een persoonlijk ontwikkelingsplan om op die manier zelf vorm te geven aan hun loopbaan.

Meer weten

Wil je meer weten over het belang van opleidingen voor werknemers, dan biedt fiche E.1. opleiding: ook voor ervaren werknemers mogelijks raad.

Het ACV werkte voor zijn militanten de brochure ‘op maat gevormd’ uit. Deze kan je opvragen bij je secretaris of diversiteitsconsulent.



RK 1042-A
"30"

G

Leefbaar werk

Record
COMPANY

STEREO

45



Inleiding: Leefbaar werk: wat is dat?

We zullen met zijn allen langer moeten gaan werken. Willen of niet. Langer werken kan alleen als we ook leefbaar werk hebben. Leefbaar en werkbaar werk mogen geen holle woorden zijn maar moeten ook iets betekenen. Voor ons zijn leefbare jobs, jobs die

- voldoende leermogelijkheden bieden
- boeiend en motiverend zijn
- rekening houden met het welbevinden van werknemers
- een gezond evenwicht tussen werk en privé mogelijk maken
- voldoende werk en inkomenszekerheid bieden
- medewerkers inspraak en medezeggenschap geven

Als we bovenstaand lijstje vergelijken met de huidige jobs dan hebben we nog werk voor de boeg. Leefbare banen zijn alleen mogelijk als we gaan sleutelen aan de kwaliteit van de arbeid. Daarover vertellen we een en ander in **Fiche G.1. Kwaliteit van de arbeid**. In **Fiche G.2. Arbeidstijden, aanpassen aan ons privéleven** willen we tips aanreiken om creatief te zijn met arbeidstijden. Een regeling die aangepast is aan de noden van werknemers kan beterschap brengen. Sommige jobs zijn belastend voor geest en lichaam. Jobrotatie, waarbij je belastende jobs kan afwisselen met minder belastende jobs, kunnen helpen het werk draaglijk te houden. Lijkt dit interessant? Bekijk dan zeker **Fiche G.3. Jobrotatie voor meer werkbare jobs**. Taakherverdeling ligt in dezelfde lijn als jobrotatie. Taakherverdeling zorgt voor een evenwichtigere spreiding van taken over verschillende collega's. Daarover meer in **Fiche G.4. Taakherverdeling, op zoek naar meer evenwicht**.

Zelfsturing als mirakeloplossing voor leefbaar werk? Mischien, maar bij de invoering van zelfsturende teams houden we er best onze aandacht bij. Meer daarover in **Fiche G.5. Zelfsturing: mode, model of kans**. Een gemotiveerde werknemer produceert beter. Jammer genoeg hebben werkgevers dat niet altijd begrepen. **Fiche G.6 Motiveren en belonen** wil jullie laten nadenken over wat werknemers motiveert. Tot slot belichten we ook de relatie tussen werk en privéleven. Een evenwichtige afstemming tussen beide is belangrijk voor leefbare banen. Meer daarover in **Fiche G.7. Work/life in balans**. We beseffen dat werkgevers soms extra overtuigingskracht nodig hebben. In **Fiche G.8 Tewerkstellingsmaatregelen voor een leefbare werkvloer** proberen we daaraan tegemoet te komen.

Leefbaar werk, werkt niet alleen prettiger, het zorgt ervoor dat werknemers ook op langere termijn kunnen blijven werken.





Kwaliteit van de arbeid: dààr gaan we voor!

Kwaliteit van de arbeid betekent dat zowel in het werk, de werkomgeving als het bedrijf alle voorwaarden vervuld zijn om zich als werknemer goed te voelen bij het werk. De discussie moet zich dus richten op de omstandigheden waaronder gewerkt wordt. Er zijn heel wat factoren die de kwaliteit van de arbeid bepalen. Die factoren worden wel eens de 4 A's van kwaliteit van de arbeid genoemd:

De 4 A's van kwaliteit van de arbeid

Arbeidsinhoud: Verwijst naar het soort van taken dat men moet uitvoeren, de mogelijkheden die het werk biedt om iets bij te leren, de ruimte die men krijgt om zelf de werkwijze te bepalen, of mee essentiële beslissingen over het werk te nemen,...

Arbeidsomstandigheden: Hebben betrekking op de omgevingsfactoren tijdens het werk, de lichamelijke belasting die gepaard gaat met de uitvoering van het werk, de mate van veiligheid en bescherming tegen ongevallen. Veiligheid en gezondheid zijn hier de centrale begrippen.

Arbeidsvoorwaarden: Behandelen de afgesproken regelingen waaronder arbeid gepresteerd moet worden. Dit slaat in eerste instantie op de verloning in ruil voor de arbeidsprestatie, maar ook op de arbeidstijden, de contractvorm die men aangeboden krijgt en zelfs de mogelijkheden die in de onderneming bestaan om opleiding te volgen of promotie te maken.

Arbeidsverhoudingen: Hebben betrekking op het sociale klimaat in de onderneming, de mogelijkheden tot inspraak en medezeggenschap, de onderwerpen die daarbij aan bod komen en de wijze waarop deze verhoudingen gestalte krijgen, bijvoorbeeld door collectieve arbeidsverhoudingen tussen vakbonden en werkgevers.

KWALITEIT VAN DE ARBEID

ARBEIDSINHOUD

- te veel werk, te hoog werktempo strakke deadlines, te weinig werk, ...?
- voldoende niet kort-cyclische taken?
- voldoende contactmogelijkheden?
- duidelijkheid taken, voldoende informatie?

ARBEIDSVERHOUDINGEN

- autoritaire leiding
- gebrekkige ondersteuning/coaching
- onvoldoende waardering medewerkers
- slechte relaties en werksfeer
- discriminatie, agressie, intimidatie, pesten, ongewenste intimiteiten

ARBEIDSVOORWAARDEN

- verloning?
- arbeidstijden: lange werkdagen, overwerk, afwijkende werktijden, ploegen/nachtwerk, onvoorspelbare werkroosters
- mogelijkheden opleiding en loopbaankansen
- werkzekerheid en arbeidscontracten

ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

- gevaarlijke situaties, ongevalrisico
- lawaai, slechte verlichting, extreme temperatuur, gevaarlijke stoffen, ...
- lichamelijke belasting? Zwaar werk, niet-ergonomische werkhoudingen
- gereedschap, werktuigen, machines, ...

Relatie tussen de 4 A's

Kwaliteit van de arbeid bekijkt de 4 A's niet apart maar benadrukt juist de onderlinge samenhang tussen de 4 A's. Klassieke voorbeelden daarvan zijn: hogere verloning voor slechte arbeidsomstandigheden of gevaarlijk werk, premies voor afwijkende arbeidstijden, ... Deze samenhang maakt het juist zo moeilijk om de kwaliteit te verbeteren. Maar ook om er uitspraken over te doen.

Voorbeeld: Om de haverklap instemmen met overuren, is niet optimaal vanuit het oogpunt van de werktijden, maar door de hogere verloning die er tegenover staat, zullen niet alle werknemers een verbetering van de arbeidstijdregeling in dank afnemen. In de praktijk is het dus belangrijk om de samenhang tussen de verschillende A's niet uit het oog te verliezen.

Het ACV, en dan hebben we het zowel over de vele militanten als de vakbond zelf, zet zich al jaren in voor de verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Vooral de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de inspraakmogelijkheden van werknemers zijn ons terrein. Bij het nemen van beslissingen rond arbeidsinhoud en de arbeidsrelaties staan werknemers en hun vertegenwoordigers meestal buitenspel. Sterker nog, in de loop van de geschiedenis hebben werknemers steeds meer grip verloren op de mogelijkheden hun eigen arbeidstaken inhoud te geven. Uit welke taken een functie bestaat, hoe het werk gedaan wordt, hoe snel er gewerkt moet worden, ... zijn beslissingen die in toenemende mate het voorrecht van het management of van de werkgever geworden zijn.

Vakbonden zijn er wel in gelukt, binnen sociaal overleg, regels uit te werken rond vertegenwoordiging, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Denk maar aan werktijdregelingen, regels rond sanitair of de afspraken rond de aanstelling van een Syndicale Afvaardiging. Deze werden allemaal vastgelegd in een Cao.

Eenzelfde soort reglementering ontbreekt echter op vlak van arbeidsinhoud. Nochtans is dit net zo goed mogelijk. Stel dat we kortcyclisch werk (werk waarvan de taak met korte tussentijd steeds herhaalt) als negatief beschouwen voor de kwaliteit van de arbeid. Dan zou in een Cao afgesproken kunnen worden dat arbeidstaken een cyclustijd van minimaal 10 minuten moeten hebben. Vergelijkbaar met de afspraken rond geluidsoverlast waarbij 90db als norm geldt waarboven de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden in het gedrang komt. Alleen ontbreekt het nog aan afspraken rond arbeidsinhoud net als aan inspraak van de werknemers nog

Plan van aanpak

De kwaliteit van de arbeid belangt het ganze bedrijf aan. Draagvlak, betrokkenheid en ondersteuning van werknemers is dan ook heel belangrijk, maar ook van de bedrijfsleiding en staff-afdelingen. De kwaliteit van de arbeid kan alleen verbeteren als de situatie in het bedrijf goed gekend is, met andere woorden meten is weten. Een analyse van de problemen alleen volstaat niet om verbeteringen tot stand te brengen. Denk goed na over welke acties mogelijk zijn, en wat daarvan de gevolgen zijn.

Analyse van het personeelsbeleid

Hoe is de leeftijdsverdeling in de organisatie? Zij er afdelingen die specifieke verdelingen hebben? Zijn er bepaalde functies of jobs die een specifieke verdeling hebben? Wanneer bijvoorbeeld de vijf lassers van een organisatie in vijf verschillende afdelingen werken en allen 55+ zijn, dan kan dit op relatief korte termijn voor een belangrijke uitdaging zorgen.

Wat is de instroom, doorstroom en uitstroom van de verschillende afdelingen of functies? Welke jobs zijn gelinkt met knelpuntvacatures? Welke leeftijden worden (niet) aangeworven? Hoe is deze leeftijdverdeling geëvolueerd in de afgelopen jaren? Hoe zal de verdeling evolueren bij een onveranderd beleid? Welke redenen zijn er te vinden voor de leeftijdverdeling en in-, door- en uitstroom? Hoe staan de vorige, huidige en toekomstige leeftijdsverdelingen ten opzicht van de directe omgeving (regio, sector, globale arbeidsmarkt)?



Daarnaast zal er in het bedrijf al wel in min of meerdere mate informatie beschikbaar zijn over de kwaliteit van de arbeid. Dit is bvb terug te vinden in de jaarverslagen van de ondernemingsraad, het CPBW, in de verslagen van het diensthoofd Veiligheid,... Administratieve gegevens kunnen een beeld schetsen van het ziekteverzuim, de arbeidsongevallen, het personeelsverloop, de opbouw van het personeelsbestand, de gevolgde opleidingen door werknemers, enz. Deze gegevens leveren kwantitatieve informatie over diverse aspecten van de kwaliteit van de arbeid. Ze kunnen fungeren als 'knipperlichten'. Aan de hand van dergelijke cijfers kunnen verontrustende evoluties aangeduid worden. Waar nodig kan dit gevolgd worden door een meer nauwkeurig onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid. Ook bij bevoorrechte getuigen zoals de arbeidsgeneesheer, de verzekeringsarts, de veiligheidsdeskundige, de personeelsverantwoordelijke,... kan informatie ingewonnen worden over de toestand van de kwaliteit van de arbeid in het bedrijf.

Probleemanalyse


Een meer diepgaande analyse van de beschikbare gegevens dringt zich op. Vraag eventueel bijkomend informatie op. Spoor specifieke knelpunten op. In tegenstelling tot de knipperlichten die de 'effecten' van de risico's in kaart brengen in de vorm van effectief opgetekend ziekteverzuim, arbeidsongevallen, verloop,... richten we ons hierbij steeds nadrukkelijker op de oorzaken die aan de basis liggen van deze resultaten. Dit kan aan de hand van vragenlijsten, checklists en/of metingen en observaties op de werkplek zelf.

Ter inspiratie: Criteria ter beoordeling van de kwaliteit van de arbeid:

ARBEIDSINHOUD

Stressrisico's en leermogelijkheden van een functie zijn twee essentiële criteria.

7 praktisch, hanteerbare punten verduidelijken waarover het gaat:

- Is de functie 'volledig'?
Bevat ze naast uitvoerende werkzaamheden ook voldoende ondersteunende en voorbereidende taken?
 - Bevat de functie voldoende organiserende taken?
Kan de werknemer zelf beslissingen nemen over het werk en eventueel zijn of haar chef of andere afdelingen inschakelen om problemen in het werk op te lossen. Dit kan ook gebeuren in de vorm van teamoverleg.
 - Bestaat de functie uit voldoende niet kort-cyclische taken?
Kortcyclische taken, met een cyclustijd korter dan 90 seconden, moeten vermeden worden.
 - Is er een evenwichtige verdeling van complexe en niet-complexe taken?
Complexe taken zijn taken waar je goed 'je hoofd moet bijhouden'. Deze taken gaan gepaard met een grote onvoorspelbaarheid of moeten onder steeds wisselende omstandigheden worden uitgevoerd.
- 

- Is er voldoende autonomie in de functie?
Kunnen werknemers zelf variatie aanbrengen in bepaalde aspecten van het werk, zoals het tempo, de methode, de volgorde, ...?
- Zijn er voldoende contactmogelijkheden?
Het gaat daarbij zowel over ondersteuningscontacten tijdens de samenwerking met collega's, over functionele contacten over het werk, als over sociale contacten.
- Krijgen de werknemers voldoende informatie?
Deze vraag stelt zich zowel op het niveau van de werkplek als op het niveau van de onderneming.

ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

- Lawaai?
- Verlichting en uitzicht?
- Klimaat?
- Gevaarlijke stoffen?
- Lichamelijke belasting?
- Gereedschappen, werktuigen en machines?
- Algemene voorzieningen (bv. EHBO-voorzieningen, brandblusmiddelen, PBM's, sanitair,...)?

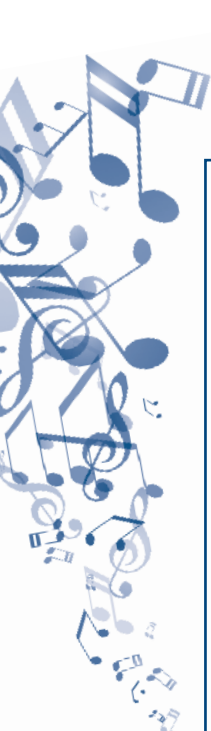
ARBEIDSVOORWAARDEN

- Verloning (incl. beloningsverschillen, classificatiesystemen,...)?
- Arbeidstijden?
- Werkzekerheid en arbeidscontracten?
- Vakantie en verlofregeling?
- Loopbaanperspectieven: opleidings- en loopbaanmogelijkheden?
- Voorwaarden waaronder werknemers in het bedrijf instromen (rekrutering en selectie), doorstromen (opleiding en promotie) en uitstromen (de – aanloop tot – uitdiensttreding)?

ARBEIDSVERHOUDINGEN

Medezeggenschap is hier het 'sleutelwoord'. Het aspect 'arbeidsverhoudingen' is op zich geen vierde domein waarover beslissingen genomen moeten worden, maar gaat vooral na of en op welke manier de werknemers invloed uitoefenen op de andere drie aspecten.





Acties en maatregelen ontwikkelen: Ga na welke maatregelen kunnen helpen het probleem op te lossen. Heb niet alleen oog voor de positieve gevolgen, maar bekijk ook welke andere – misschien zelfs negatieve – gevolgen kunnen optreden. De mogelijkheid om problemen bij de bron aan te pakken, het soort van risico, het aantal mensen dat het risico loopt en ook technische en financiële overwegingen zullen hierbij een rol spelen.

Ter inspiratie:

MAATREGELEN TER VERBETERING VAN DE ARBEIDSINHOUD

Om de arbeidsinhoud van een functie te beoordelen, moeten we kijken naar de taken waaruit die functie bestaat en hun kenmerken. Met functie bedoelen we niet de persoon die de taken op zich neemt, maar het geheel van taken dat aan een bepaalde werkplaats of –post is toegewezen. Bekijk ook de manier waarop de functies binnen een bedrijf te stand komen, want dit hangt samen met een bepaalde manier om het werk in het bedrijf te verdelen. Anders gezegd, functies zijn het resultaat van de arbeidsdeling in het bedrijf. Arbeidsdeling kan op verschillende wijzen aangepakt worden. Dat betekent meteen dat de arbeidsdeling geen vaststaand feit is en terug besproken kan worden.

Taakroulatie

Dit is het periodiek wisselen van werknemers over diverse uitvoerende taken. Op zichzelf heeft deze maatregel beperkte weerslag op de kwaliteit van de arbeidsinhoud. Het afwisselen van kwalitatief slecht werk met een ander kwalitatief slecht werk kan de arbeidsinhoud nauwelijks verbeteren. Toch kan de werknemer op die manier, ondanks zijn specifieke deeltaak, een breder zicht krijgen over het productieproces. Deze maatregel draagt bij tot een evenwichtige verdeling van de moeilijkheid van de taken en tot het oplossen van problemen die voortvloeien uit een eenzijdige belasting.

Taakverbreding

Bij taakverbreding worden opeenvolgende uitvoerende taken in een functie samengevoegd. Doordat de werknemer een groter overzicht verkrijgt over het werk kunnen er meer leermogelijkheden ontstaan. Andere gunstige gevolgen zijn de verlenging van de cyclustijden en de vermindering van de machineafhankelijkheid of de tempogebondenheid.



Taakverrijking

Taakverrijking bestaat er in dat voorbereidende, ondersteunende of organiserende taken aan een functie worden toegevoegd. De functie wordt hierdoor meer volledig, wat de leermogelijkheden verbetert. Bovendien nemen de mogelijkheden toe voor een vergroting van de autonomie.

Instellen van werkoverleg

Door werkoverleg nemen de organiserende taken in de functie toe. Deze taken hebben tot doel problemen op het werk intern op te lossen. Werkoverleg heeft echter maar zin wanneer er echt iets te overleggen en te regelen is. Dit betekent dat eerst dat arbeidsorganisatie zo moet zijn aangepast dat verantwoordelijkheden werden toegewezen aan de groepen van werknemers.

Vernieuwen van de arbeidsorganisatie

Vernieuwingsmaatregelen zijn er op gericht de functies te herontwerpen door ingrepen in de organisatie van het productieproces. Dit betekent dat de (traditionele) manier van arbeidsdeling in de organisatie wordt omgegooid. Het productieproces wordt in deze dus anders ingericht: aan groepen van werknemers wordt een afgerond geheel van bewerkingen toebedeeld. In de industrie spreekt men in dat geval van 'zelfsturende teams'. Dit is echter een drastische ingreep waar je best de hulp bij inroept van specialisten op vlak van arbeidsorganisatie.

MAATREGELEN TER VERBETERING VAN DE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

Aan de hand van de meetinstrumenten/checklists kunnen knelpunten in de arbeidsomstandigheden worden geïnventariseerd. Uit de aard van de vraagstelling in de checklists kunnen reeds concrete verbeteringen worden afgeleid:

- Indien mogelijk door het probleem bij de bron aan te pakken.
- Als dit onmogelijk is of onvoldoende resultaten oplevert, dan door de blootstelling van de werknemers zoveel als mogelijk te beperken.
- Of als stap 2 ook onvoldoende resultaat oplevert, door collectieve en/of persoonlijke beschermingsmiddelen te voorzien.





MAATREGELEN TER VERBETERING VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Voornameijk voorwerp van collectieve onderhandelingen, hetzij op bedrijfs- of sectorniveau, hetzij nationaal.

MAATREGELEN TER VERBETERING VAN DE ARBEIDSVERHOUDINGEN

In eerste instantie door de wettelijke mogelijkheden inzake syndicaal overleg maximaal te benutten. Eventueel aan te vullen met bijkomende personeelsvergaderingen en/of werkoverleg.

Uitvoeren van de maatregelen: Goede maatregelen zijn een voorwaarde, maar nog geen garantie voor succes. Besteed aandacht aan de wijze waarop deze maatregelen worden ingevoerd. Sleutelbegrippen zijn: openheid, inspraak en een goede technische en communicatieve voorbereiding. Start eventueel met een proefproject en evalueer eerst die resultaten voordat je de rest van de onderneming erbij betreft.



Evaluatie van de ondernomen acties: De eerder uitgevoerde metingen kunnen na verloop van tijd herhaald worden om na te gaan of de kwaliteit van de arbeid inderdaad positief evolueert. Er kunnen ook vervolgacties gepland worden.

Syndicale aandachtspunten

Kwaliteit van de arbeid en maatregelen die men in het kader daarvan wil nemen, moeten binnen het sociaal overleg besproken worden. Gebruik de wetgeving. Probeer niet meteen op de rem te gaan staan maar eerder mee te zoeken naar oplossingen. Zet het thema zelf op de agenda van het sociaal overleg. Er moet niet meteen een beslissing genomen worden. Soms helpt het net om er wat meer tijd over te laten gaan. Zorg dat je de nodige ondersteuning krijgt en nodig deskundigen van de vakbonden of andere diensten uit om jullie bij te staan.

Hoe overtuig ik de werkgever

Kwaliteit van de arbeid en een kwaliteitsvolle werkomgeving kunnen ervoor zorgen dat werknemers hun werk langer volhouden. Het draagt bij tot het welbevinden van werknemers. Werkgevers die luisteren naar de inbreng van de werknemers kunnen sneller inspelen op werkbaarheidsknelpunten.





Arbeidstijden beter aanpassen aan ons privéleven

Steeds meer mensen geven aan dat de combinatie van (voltijds) werken in conflict komt met hun privéleven en zoeken naar een oplossing. Nadenken over de organisatie van het werk en dan vooral van de arbeidstijd kan een oplossing bieden.

Een aantal organisaties experimenteren nu al met aangepaste systemen die beter aansluiten bij de noden van de werknemers om werk en privé in balans te houden. Arbeidstijden bespreekbaar maken is dus een belangrijke stap in het nadenken over waardig en duurzaam werk.

Plan van aanpak

In de praktijk bestaan heel wat systemen om arbeidstijden aan te passen. Je houdt hierbij best rekening met de eigenheid van het bedrijf, de verwachtingen van de werknemers, het wettelijk kader... In de realiteit zal het antwoord voor iedere organisatie of bedrijf dus maatwerk zijn.

Ondanks de beperkingen, opgelegd door de federale regering, blijven tijdcrediet, brugpensioen en landingsbanen belangrijke pistes om rond te werken. Ook glijdende werkuren en duidelijke afspraken in verband met overuren, avond- en weekendwerk kunnen helpen om de stress in verband met de werkuren te verminderen. Een mogelijke piste hierbij is ervoor te ijveren dat groepen die normaal gezien uitgesloten worden van tijdskrediet toch de kans krijgen, al dan niet vanaf een bepaalde leeftijd.

Daarnaast kan in bepaalde situaties gedacht worden aan flexibel werken. De term flexibel wordt hier wél bekeken met een werknemersbril. Het is hier bij ook zeker van belang om wisselende uurroosters ruim op voorhand te verspreiden.

Voorbeeld: Een bedrijf kent extra verlofdagen toe vanaf een bepaalde leeftijd. Let op dat de werkdruk hierdoor niet stijgt bij jongere collega's.

Voorbeeld: Een openbaar bestuur werkt met 'schoolbelbanen'. Het laat medewerkers die 4/5de werken hun werkuren aanpassen aan de schooluren van de kinderen.

Voorbeeld: In een bedrijf laat men bij bepaalde functies toe om de ploegenarbeid één uur of enkele uren later te starten.

Het omgekeerde kan ook een meerwaarde zijn: een voltijdse werkweek presteren op 4 dagen. Voor co-ouders kan het een oplossing zijn om in de week dat de kinderen er zijn minder te werken en in de week dat er geen kinderen zijn meer uren te werken zodat je globaal wel hetzelfde aantal uren blijft presteren. Het voorkomt onnodig verlof van werknemers en neemt heel wat stress weg.

Voorbeeld: In een bedrijf heeft men de afspraak dat medewerkers die 4/5de willen werken de kans krijgen gedurende de schoolperiode voltijds te werken om dan gedurende het schoolverlof meer thuis te zijn. Ook voor collega's zonder kinderen of andere 'zorgtaken' kan het spreiden van een 4/5de regeling over 5 dagen een oplossing brengen.

Syndicale aandachtspunten

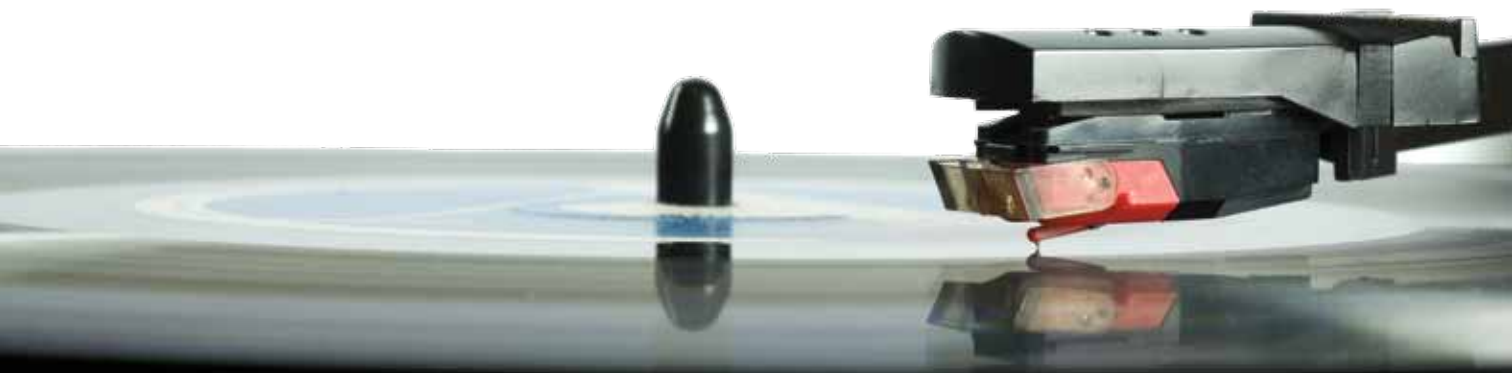
Arbeidstijdregelingen zijn voer voor sociaal overleg. Het bespreekbaar maken van arbeidstijden is een delicate oefening. Duidelijke afspraken zijn dus essentieel.

Je start best met het in kaart brengen van de situatie. Leeft de vraag om arbeid en vrije tijd beter op elkaar af te stemmen? Wat zijn de noden en verwachtingen vanuit werkgever en werknemers? Zijn er piekmomenten? Zijn er grote verschillen volgens afdeling of functie?

Het moet duidelijk zijn dat de hier vermelde mogelijkheden kansen zijn die men aanbiedt aan de werknemers. Het kunnen geen maatregelen zijn die aan iedere betrokkene opgelegd worden.

Extra aandacht is dus vereist voor de procedure. Denkt men aan een jaarlijkse enquête naar de loopbaanwensen? Hoe en wie beslist over de aanvraag?

Duidelijke communicatie over de mogelijkheden en de afgesproken procedures, liefst door werkgever én werknemersvertegenwoordiging, zullen het draagvlak voor de maatregelen verhogen.



Hoe overtuig ik de werkgever

Aangepaste arbeidstijden dragen bij tot een hogere motivatie, verbeterde productiviteit, betere kwaliteit van de arbeid voor alle betrokkenen. De werkgever krijgt er een positief imago door, zowel intern als extern. 'Aangename' arbeidstijden geven vaak de doorslag bij de keuze van werknemers voor een bepaald bedrijf. In de toekomst zal dit enkel aan belang winnen. Het zorgt voor grotere personeelstevredenheid, wat zijn weerslag heeft op verzuim en verloop van werknemers. Behalve het organisatorisch aspect, vooral van belang in de startfase, brengt deze maatregel weinig tot geen kosten met zich mee voor de werkgever.

Tools en hulpmiddelen

Brochure Arbeid en zorg:

www.acv-online.be/Images/Arbeid%20en%20Zorg%20okt%202011_tcm9-274111.pdf

Brochure Tijdkrediet en landingsbanen in de privésector:

te downloaden via www.tijdkrediet.be





Jobrotatie: voor meer werkbare jobs

De termen 'jobrotatie' en 'taakroulatie' verwijzen naar een doorschuifstelsel waarbij werknemers in een onderneming verschillende functies of taken met elkaar afwisselen. Het is dus een werkregeling waarbij collega's van eenzelfde team of afdeling elkaar voor een bepaalde periode aflossen. Het aantal taken waartussen wordt gewisseld en de periode waarbinnen men op eenzelfde post blijft werken, kan variëren van onderneming tot onderneming. Het kan bijvoorbeeld de afspraak zijn dat 2 collega's elke 2 uur onderling van werkpost wisselen. Net zo goed als werknemers binnen een 5-koppig team elke dag van de week een ander takenpakket kunnen opnemen. Hoe het systeem er in de praktijk moet uitzien, is met andere woorden afhankelijk van de specifieke omstandigheden in een onderneming. En dus vatbaar voor discussie.

Als het goed wordt, toegepast kan jobrotatie een manier zijn om zwaar werk af te wisselen met lichter werk, om sleur en eentonigheid te vermijden, nieuwe vaardigheden aan te leren, letsels ten gevolge van repetitieve handelingen te verminderen, ... en dus de werkbaarheid van jobs te verhogen. Het kan de motivatie en het welbevinden van werknemers verhogen doordat ze worden uitgedaagd om eens iets anders te doen, routine te doorbreken en andere competenties in te zetten of te ontwikkelen. Jobs veranderen. Het kennen en kunnen van meerdere jobs biedt werknemers meer kansen om aan de slag te blijven.

Plan van aanpak

Ga allereerst na of de invoering van een systeem van jobrotatie in jouw onderneming wenselijk is. Je kan dit doen aan de hand van een bevraging of enquête. Sommige werknemers zijn vragende partij om eens iets nieuws te proberen en houden van afwisseling, terwijl anderen net houden van de routine en voorspelbaarheid van hun job. Breng pro's en contra's van verandering in kaart. En denk na over argumenten om mensen te overtuigen van de meerwaarde van het systeem.

Breng ook de functies/werkposten in kaart waartussen gewisseld kan worden. Blijf daarbij realistisch: zoek naar functies van een gelijkaardig niveau of complexiteit waartussen relatief vlot kan worden gewisseld. Denk ook na of werknemers bij de invoering van jobrotatie baat hebben bij extra opleiding of ondersteuning.

*So, I want you to know it's a little fucked up. That I'm stuck here waitin'; at times debatin';
Tellin' you that I've had it with you and your career, Me and the rest of the family here singing "Where'd you go?"*

Fort Minor,
Where 'd you go



Begin eventueel met een 'testfase' waarbij slechts een beperkt aantal werknemers het systeem uittesten. Zorg ervoor dat evaluatie en bijsturing mogelijk blijft. Goede resultaten uit de testfase kunnen helpen om wantrouwen bij collega's of de werkgever weg te nemen.

Syndicale aandachtspunten

Een bedrijf met een gezonde visie op personeelsbeleid zal de vruchten plukken van het systeem van jobrotatie: een hogere motivatie, meer welbevinden, een lager absentisme, minder personeelsverloop,...

Het is ook mogelijk dat de werkgever deze visie niet deelt en dat hij mensen polyvalenter wil maken vanuit de idee om meer werk met minder volk te doen. In dat geval kan jobrotatie ook verkeerd uitdraaien en de werkdruk net verhogen. Bespreek alles dus op voorhand goed met je werkgever om misverstanden en ongewenste neveneffecten te vermijden.

Wees er daarnaast ook van bewust dat het afwisselen van een zware of saaie functie met een even zware of saaie functie, weinig beterschap zal brengen.

Vergeet ook niet dat niet alle werknemers even wild zullen zijn van de idee om te gaan roteren. Sommige werknemers houden net van de routinejob waarin ze werken. Als je syndicaal overtuigd bent van de meerwaarde en noodzaak om jobrotatie in te voeren, besteed dan voldoende tijd en aandacht aan de communicatie om iedereen mee te krijgen.

Houd er tenslotte rekening mee dat niet alle collega's alle taken aankunnen. Laat dit ook geen doel zijn maar vertrek vanuit de noden van het team. Welke taken zijn er nodig binnen het team of de afdeling. Daarna bekijk je of genoeg mensen deze verschillende taken aankunnen. Wees voorzichtig want werkgevers maar ook collega's kunnen jobrotatie misbruiken om zagezegd zwakkere collega's buiten spel te zetten of af te danken en dat mag niet de bedoeling zijn. Integendeel, jobrotatie zorgt er juist voor dat werknemers breder inzetbaar zijn dan vandaag het geval is.

Tools en hulpmiddelen

De Stichting Innovatie & Arbeid heeft een bundeling gemaakt van bestaande tools, instrumenten en goede praktijken die kunnen helpen om werk te maken van werkbaar werk. Naast praktische informatie vind je er ook argumenten en achtergrondinformatie over verschillende aspecten van werkbaar werk. Onder andere ook over het belang van taakvariatie en uitdagende jobs. Neem eens een kijkje op www.serv.be/werkbaarwerk2

Meer weten

Contacteer de diversiteitsconsulent uit jouw regio of verbond. Je vindt zijn of haar gegevens via www.acv-diversiteit.be of bij je secretaris. Hij of zij helpt je graag verder.





Taakherverdeling: op zoek naar meer evenwicht!

Het takenpakket van werknemers evolueert continu. Soms gebeurt dit haast onopgemerkt. Bijvoorbeeld wanneer door de jaren heen extra taken in het takenpakket van werknemers sluipen. In andere gevallen verandert het soms ook van dag op dag. Bijvoorbeeld wanneer bij een herstructurering arbeidsplaatsen verdwijnen en taken van ex-collega's moeten worden verdeeld onder de resterende werknemers.

We staan er zelden bij stil, maar functies veranderen voortdurend. Bij taakherverdeling onderzoekt men uit welke taken de verschillende functies in een onderneming precies bestaan. Daarna gaat men na of de verdeling van die taken anders en beter kan.

Het voordeel van het sleutelen aan takenpakketten en functies zorgt voor meer evenwichtige of zelfs nieuwe functies die beantwoorden aan de verwachtingen en noden van werknemers. Het biedt werknemers meer mogelijkheden om hun werk beter te regelen en geeft vrijheid en verantwoordelijkheid aan werknemers. Daarnaast zorgt taakherverdeling er ook voor dat werknemers minder routinematig werken, meer kunnen leren en meer inspraak krijgen in de manier van werken. Door taakherverdeling kan je functies creëren die meer geschikt zijn voor mensen met rugklachten, stressproblemen... Dit laat toe dat werknemers met bepaalde gezondheidsproblemen sneller het werk kunnen hervatten of langer kunnen blijven werken.

Plan van aanpak

Zorg dat het duidelijk is waarom jullie of de onderneming wil(len) starten met taakherverdeling. Vertrekt men vanuit de positieve ingesteldheid dat taakherverdeling beantwoordt aan vragen of noden van werknemers? Of vertrekt men (louter) vanuit het idee de productie op te drijven?

Ga na hoever je wil of kan gaan. Is het de bedoeling enkel aan de taken binnen een beperkt team te sleutelen of wil men ook de organisatie van het werk veranderen? Denkt men erover na werknemers meer inspraak en beslissingsmacht te geven over het werk dat ze doen? In dat geval moet waarschijnlijk ook aan het takenpakket van leidinggevenden worden geraakt.

*So, I want you to know it's a little fucked up. That I'm stuck here waitin'; at times debatin';
Tellin' you that I've had it with you and your career, Me and the rest of the family here singing "Where'd you go?"*

Fort Minor,
Where 'd you go

Dring bij de verantwoordelijken aan op de nodige **communicatie** en openheid omtrent eventuele vernieuwingen. Syndicaal kan taakhervdeling een middel zijn om de werkdruk van werknemers te verlichten of het werk interessanter te maken. Bijvoorbeeld door functies zodanig te herontwerpen dat mensen minder tempo- of tijdsafhankelijk worden. Let op dat taakhervdeling niet leidt tot het opnemen van extra taken waardoor de werkbelasting (nog) verhoogt.

Syndicale aandachtspunten

Het hervedelen van taken in het voordeel van werknemers vereist een grondige denkoefening en veel overleg, want taakhervdeling raakt aan de machtsverhoudingen binnen een onderneming. Als werknemers meer autonomie en verantwoordelijkheid krijgen om hun taken uit te voeren, betekent dit dat (vooral) eerstelijnsleidinggevenden een deel van hun macht moeten opgeven. Uitgewerkte handleidingen of alles verklarende scenario's zijn hiervoor niet beschikbaar. Elke organisatie moet deze oefening voor zichzelf maken. De stem van werknemers mag hier zeker niet ontbreken!

Ga na of je anderen kan betrekken. De preventieadviseur, arbeidsgeneesheer... kunnen helpen dit thema op de agenda te zetten en te realiseren.

Tools en hulpmiddelen

De Stichting Innovatie & Arbeid heeft een bundeling gemaakt van bestaande tools, instrumenten en goede praktijken die kunnen helpen om werk te maken van werkbaar werk. Naast praktische informatie vind je er ook argumenten en achtergrondinformatie over verschillende aspecten van werkbaar werk. Onder andere ook over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden in een onderneming.

Neem eens een kijkje op www.serv.be/werkbaarwerk2

Meer weten

Contacteer de diversiteitsconsulent uit jouw regio of verbond. Je vindt zijn of haar gegevens via www.acv-diversiteit.be of bij je secretaris. Hij of zij helpt je graag verder.





Zelfsturing: mode, model of kans?

Een zelfsturend team is een groep van werknemers die werkt aan een afgeronde taak met daarin relatief grote verantwoordelijkheid en taakautonomie. Anders gezegd: het is een vorm van teamwerk gebaseerd op taakroulatie, waarbij verantwoordelijkheid en leiderschap gedeeld worden.

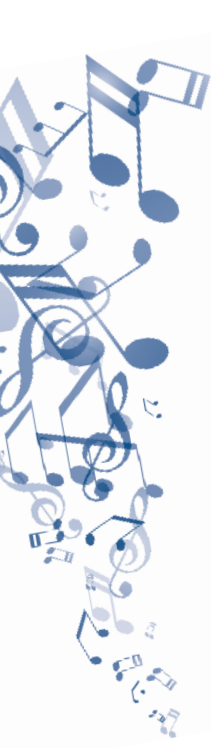
Zelfsturing of zelfsturende teams invoeren lijkt wel een nieuwe mode te worden in organisatieland. Echt nieuw is deze trend nochtans niet. In de jaren 1960 startte men met de invoering van zelfsturende teams als antwoord op het **klassieke organisatie-denken** waarvan Taylor de grondlegger was. In een klassieke productieorganisatie is het productieproces gestructureerd. Taken zijn helder omschreven en liggen vast, het productieproces is gestandaardiseerd. De medewerker krijgt alleen informatie over het werk dat hij moet doen, medewerkers hebben geen overzicht over het ganse productieproces. Om er voor te zorgen dat medewerkers het juiste doen, is training belangrijk. Enkel training die de medewerker in staat stelt zijn werkzaamheden geroutineerd en op het door de werkgever gewenste niveau uit te voeren is nodig. Controle van medewerkers is belangrijk en zorgt ervoor dat de werkgever grip krijgt op het productieproces. Overigens vond Taylor het werk van een chirurg of van een arbeider niet verschillen als het gaat om de mate van routine in het werk. Dat werk geen 'eigen inbreng' van mensen vraagt, interesseerde hem niet.

Zoals gezegd, veranderde dit in de jaren 1960. Sommige bedrijven komen tot de conclusie dat arbeidsdeling niet de oplossing is om efficiënt te produceren. Het leidt tot ontevredenheid bij medewerkers, waardoor motivatie daalt en ziekteverzuim stijgt. Bovendien stelt men vast dat 'het management' en 'de werkvloer' uit elkaar zijn gegroeid. Het antwoord dat deze organisaties bieden is **taakverrijking**. Het komt er op neer dat medewerkers juist meer taken krijgen die bovendien verder uit elkaar liggen.

*So, I want you to know it's a little fucked up. That I'm stuck here waitin'; at times debat'in';
Tellin' you that I've had it with you and your career, Me and the rest of the family here singing "Where'd you go?"*

Fort Minor,
Where 'd you go





Een aantal gekende voorbeelden komen uit de auto-industrie. Volvo en Saab introduceerden bijvoorbeeld zelfsturende teams in hun productielijnen: deze teams bouwen zelfstandig auto's van begin tot eind, waarbij medewerkers meer ruimte worden geboden om het werkproces naar eigen inzicht in te richten.

Binnen zelfsturende teams delen werknemers hun verantwoordelijkheden: ze zijn onder andere verantwoordelijk voor het goed functioneren van hun zelfstandige eenheid. Soms staan ze in voor zaken als direct klantencontact. Ze kunnen vrij snel inspelen op veranderingen in het productiesysteem. Het delen van verantwoordelijkheden motiveert leden van zelfsturende teams vaak tot hoge(re) prestaties. Alle medewerkers kunnen in principe alle taken aan, daardoor neemt de kans op fouten af en nemen de snelheid en de continuïteit van de prestaties toe. Eigenlijk is er geen vaste 'teamleider', maar per taak of activiteit neemt een teamlid de coördinatie op zich.

De invoering van zelfsturende teams kan makkelijker bij startende organisaties of bij organisaties die een transformatieproces moeten ondergaan. Want zelfsturing zet de organisatie op zijn kop en vereist een lange adem. Er zijn een aantal factoren die verhinderen dat zelfsturende teams kunnen werken:

- De taak van het team is niet autonoom genoeg
- De doelen zijn veel te ambitieus
- Het team is een geïsoleerd experiment in een ouderwets werkende organisatie
- De baas laat het team niet met rust
- Zelfsturing wordt vooral met de mond (modieus) beleden
- Daarnaast vraagt zelfsturing veel van de capaciteiten van de leden van een team

Binnen een zelfsturend team moet men eigenlijk de kans krijgen alle organisatorische functies te ontwerpen en besturen (in termen van kennis en vaardigheden). Daarnaast moet men beschikken over de teamvaardigheden om dat als collectief te kunnen (het eens kunnen worden; met conflicten kunnen omgaan).



Plan van aanpak

Zorg voor een voldoende ruim en afgesproken mandaat. Het mandaat dat werknemersvertegenwoordigers hebben is belangrijk maar ook het mandaat voor de teams moet duidelijk zijn. Zorg dat de randvoorwaarden waarbinnen het team mag en kan werken, duidelijk zijn. Belangrijk aandachtspunt hierbij is de beslissingsbevoegdheid die het team krijgt. Het belangrijkste risico bevindt zich op het vlak van het zoeken naar oplossingen indien er zich spanningen voordoen binnen het team. Door gebrek aan ervaring of vaardigheden van de teamleden liggen teamfrustraties sneller op de loer. Zorg dat er zeker voldoende ondersteuning, training en opleiding voorzien is om dit risico in te perken. Teamwerk houdt een aantal risico's in. Dit hoeft geen reden te zijn om er niet aan te beginnen, maar houd ze wel in je achterhoofd.

Syndicale aandachtspunten

Zelfsturende teams houden niet voor iedereen een verbetering in, sommige mensen zullen het gevoel hebben dat hun taak juist armer wordt. Hou daar rekening mee. Zorg voor voldoende opleiding voor werknemers. Zelfsturing vraagt een andere manier van communiceren en omgaan met elkaar. Sowieso is er meer nood aan goede en duidelijke communicatie. Hou daar rekening mee. Leidinggevendenden kunnen weigerachtig staan tegenover dit proces. Zij hebben veel te verliezen. Wees waakzaam voor teambeloning. Dit kan zorgen voor extra groepsdruk bij teamleden. 'Zwakkere' medewerkers kunnen daardoor meer stress ervaren.

Werkgevers kunnen de 'eigen verantwoordelijkheid' van het team misbruiken en hun paraplu opsteken als het misgaat. Blijf syndicaal greep houden op het proces. Denk goed na over hoe je omgaat met deelname aan werkgroepen en welke verantwoordelijkheid je hierin opneemt. Een veranderingsproces start bij de basis, durf aandringen op het bekijken van de ganse organisatie. Pak dit stapsgewijs aan, start eventueel met een proefproject binnen een afdeling. Teamwerk in een veranderde structuur invoeren werkt niet. Let ook op voor concurrentie tussen teams, niet alleen de communicatie binnen een team is belangrijk maar ook tussen teams communiceren en de kans krijgen om ervaringen uit te wisselen is dat. Zorg dat ook hier doorgroeimogelijkheden voorhanden zijn. Zorg dat medewerkers gaandeweg meer verantwoordelijkheid krijgen, met andere woorden het is niet haalbaar dat iedereen opeens alles van het proces moet kennen maar waak er mee over dat kennis evenwichtig verdeeld is over de teams. Pleit voor opleiding en leermogelijkheden zodat iedereen meer competenties kan verwerven en grotere delen van het productieproces beheerst. Waak erover dat zelfsturing niet misbruikt wordt om het personeelsbestand nog verder te laten krimpen.

Hoe overtuig ik de werkgever

Hoewel we denken dat het initiatief om zelfsturende teams in te voeren vooral van de werkgever zal komen willen we toch een aantal argumenten meegeven om de werkgever te overtuigen.

Zelfsturende teams hebben een groot regelvermogen zodat ze in staat zijn meer complexe taken te overzien en te coördineren en beter kunnen inspelen op veranderingen (bijvoorbeeld andere klantwensen, ziektes van groepsleden). Leden van zelfsturende teams hebben vaak veel plezier in hun werk omdat ze zelf het resultaat van het eigen werk kunnen zien én omdat de taken divers en afwisselend zijn. Bovendien zijn de leden zelf in staat het werk meer in overeenstemming te brengen met eigen wensen en ambities. De teamleden kunnen maximaal gebruik maken van elkaars competenties. Ze kunnen zelfstandig interacteren met klanten, toeleveranciers of die nu in- of extern zijn.

Meer weten

www.twynstraguddekennisbank.nl/KB/Kennisbank-homepage/601-Communiceren/621-Werken-in-een-team/622-Zelfsturende-teams.html





Motiveren en belonen

Een gemotiveerde werknemer presteert beter. Dat lees je in verschillende onderzoeken en wij verwijzen er in onze fiches regelmatig naar.

De hamvraag is dan wat werknemers écht motiveert? Zou loon echt zo belangrijk zijn of zijn er andere factoren die belangrijker zijn voor motivatie? De voorbije maanden stelden we volgende vragen aan militanten: 'Wat zorgt ervoor dat je zou kiezen om sneller te stoppen met werken?' en 'Wat moet er veranderen zodat je toch zou overwegen langer te werken.' Verrassend genoeg antwoordden de meeste militanten dat het vooral de arbeidsomstandigheden zijn die maken dat werknemers willen stoppen met werken en dat veranderende arbeidsomstandigheden motiveren om langer te blijven werken. Een beter loon kwam op een enkele uitzondering na, niet aan bod. Vergis je niet! Een correcte verloning of eventuele premies om tegemoet te komen aan de ongemakken van slechte omstandigheden blijven belangrijk voor werknemers maar dit is vaak te wijten aan het feit dat er te weinig aandacht naar kwalitatieve eisen gaat.

Wat werknemers motiveert, was en is, vaak onderwerp van onderzoek. Een aantal van die onderzoeken, we kunnen ze jammer genoeg niet allemaal meegeven, zijn voor jullie interessant als achtergrond.

Het Hawthorne effect: In de jaren 1930 deed Elton Mayo onderzoek bij fabrieken van Western Electric. Hij wilde meten wat het effect was van veranderingen aan de arbeidsomstandigheden, in dit geval verlichting, op de productie van een groep arbeiders. Twee groepen arbeiders werden bij het onderzoek betrokken. Bij de eerste groep bekeek men welk effect meer of minder verlichting had op de productie. De tweede groep diende als controlegroep, bij deze groep veranderde niets. Gek genoeg steeg de productie in beide groepen. Tijdens gesprekken achteraf gaven beide groepen aan dat ze de belangstelling van de onderzoekers en de (direct) leidinggevenden die ook betrokken waren bij het onderzoek als stimulerend en motiverend hadden ervaren.

*So, I want you to know it's a little fucked up. That I'm stuck here waitin'; at times debat'in';
Tellin' you that I've had it with you and your career, Me and the rest of the family here singing "Where'd you go?"*

Fort Minor,
Where 'd you go



Behoeftenpiramide van Maslow: Eind jaren 1940 publiceerde Maslow zijn beroemde 'Theory of human behaviour' of 'Theorie van het menselijk gedrag'. Ieder mens heeft een aantal behoeften die in een bepaalde rangorde staan. In zijn theorie stelt hij dat mensen eerst een lagere behoefte moeten bevredigen voordat hij zich op een hogere behoefte richt.



Two factor Theory of Motivatie-Hygiëne theorie van Herzberg: Deze theorie is waarschijnlijk de interessantste. Volgens Herzberg zijn er twee groepen factoren die een volledig verschillende rol spelen bij motivatie en werktevredenheid: satisfiers en dissatisfiers. Satisfiers of motivatoren (wat je motiveert) zijn:

- succes, prestaties kunnen leveren
- erkenning
- het werk zelf, de aard van het werk
- verantwoordelijkheid
- vooruitgang, carrière, promotie



Dissatisfiers of hygiënefactoren zijn:

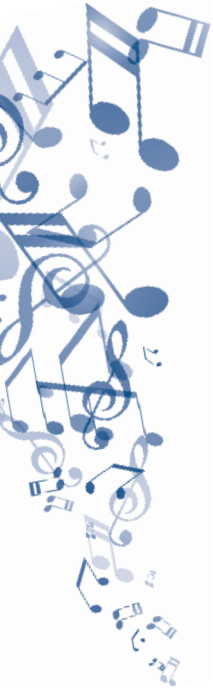
- Salaris
- Secundaire arbeidsvoorwaarden
- Relatie met collega's
- werkomstandigheden
- relatie tussen leidinggevende en werknemer



Motivatoren dragen bij aan werktevredenheid op voorwaarden dat de hygiënefactoren minimaal aanwezig zijn. Hygiënefactoren, dus ook verloning, kunnen wel leiden tot ontevredenheid, maar nauwelijks tot tevredenheid. Anders gezegd, in eerste instantie kan een loonsverhoging tot meer tevredenheid leiden maar die tevredenheid is niet van lange duur. Als het loon niet stijgt zal het zelfs zeer demotiverend zijn. Sterker nog, zelfs al zijn de hygiënefactoren uitstekend, dan nog zullen zij nauwelijks leiden tot positieve beïnvloeding van de werknemer. Daarvoor zijn ze te vanzelfsprekend geworden voor de gemiddelde werknemer.

In feite zijn motivatoren werkinhoudelijke factoren. Het gaat over wat een persoon doet gedurende zijn werk. Deze motivatoren kunnen mensen aanzetten tot het leveren van betere prestaties.

Bij hygiënefactoren gaat het niet om wát iemand gedurende zijn werk doet, maar om de omstandigheden waarónder iemand zijn werk uitvoert. Wat Herzberg eigenlijk zegt is dat verbeteringen op dit vlak maar korte tijd motiveren, wanneer er een verslechtering optreedt zal dat heel demotiverend werken. Organisaties zorgen er dus maar beter voor dat de dissatisfiers in orde zijn voor ze aan de satisfiers werken.



Plan van aanpak

Werken aan motivatie doe je van onderuit. Als de basis niet goed is, dus als arbeidsomstandigheden slecht zijn of het personeelsbeleid is een soepje, dan zal dat altijd invloed hebben op de motivatie en de tevredenheid van werknemers. Probeer dus eerst werk te maken van die dingen voordat je bijvoorbeeld start met een competentie- of loopbaanbeleid. Doe je dit niet, dan dreigen jullie inspanningen verloren te gaan. Bekijk daarvoor de andere fiches binnen dit thema.

Syndicale aandachtspunten

Loon en premies zijn voor werkgevers een gemakkelijke en goedkope manier om met slechte arbeidsomstandigheden om te gaan. Door de focus op centen te leggen en niet op verbeteren van arbeidsomstandigheden leidt hij jullie in zeker zin af van de onderliggende oorzaak van heel wat wrevel. Zeker in tijden van loonmatiging, opgelegd door de overheid, loont het om hier meer aandacht op te vestigen.

Hoe overtuig ik de werkgever

De werkgever overtuigen zal moeilijker liggen. In dit geval geldt een standaard argument om te overtuigen niet. Veel zal afhangen van de cultuur en omgangsvormen binnen jullie organisatie. In dit geval willen we expliciet verwijzen naar de diversiteitsconsulenten. Zij kunnen helpen met het zoeken naar de juiste argumenten.

Tools en hulpmiddelen

Standaard tools om motivatie van werknemers te bevorderen bestaan niet. Bedrijven schakelen al eens een teambuilding of andere ludieke activiteiten in om de groepssfeer en motivatie te bevorderen. Daardoor wekt men wel eens de indruk dat het gebrek aan motivatie of welbevinden bij de werknemers ligt. We benadrukken nog eens dat er meestal onderliggende redenen zijn in de organisatie van het werk, de omstandigheden, ... die de eigenlijke oorzaak zijn.

Meer weten

Er bestaat heel wat onderzoek rond motivatie. Bijna elk boek rond personeelsbeleid of arbeidsorganisatie besteedt er aandacht aan. Als je interesse hebt om hier meer over te weten dan kan je google inschakelen. Naast Maslow en Herzberg heb je nog andere bekende onderzoekers. Het loont zeker de moeite die eens te bekijken.



Work/life: in balans?

Tweeverdieners, eenoudergezinnen, we worden allemaal geconfronteerd met de druk vanuit de maatschappij om naast een briljante carrière het perfecte huishouden na te streven en nog voldoende tijd te hebben om bij te leren en verre reizen te combineren met een of meerdere hobby's én sport. Misschien is voorgaande wat overdreven maar feit is dat de kijk op werk en leven de afgelopen jaren serieus veranderde. Werken staat meer en meer in het teken van een vol en rijk leven buiten het werk. Tel daar een aantal zorgtaken ten aanzien van kinderen, ouders of grootouders bij op en dan weet je dat het een uitdaging is om hiervoor een goede balans te vinden.

Een goede afstemming vinden tussen werk en privéleven is nochtans een belangrijk element om een leefbare loopbaan uit te bouwen. Als de balans in evenwicht is, beleef je meer plezier aan je werk en zal je je job langer gezond en productief volhouden.

Plan van aanpak

Een betere afstemming arbeid-gezin kan op veel aspecten slaan. Voor iedereen heeft dit een andere invulling. Ga in een eerste stap na welke problemen de collega's op dit vlak ervaren. Organiseer een bevraging bij de collega's. Doe dit zelf of -zo mogelijk- in afspraak met de werkgever. Zo heb je een duidelijk beeld van de concrete verwachtingen van je collega's.

Betreft het:

- arbeidstijden, uurroosters, ploegenarbeid
- de toepassing van het recht op familiaal verlof, tijdskrediet, specifieke verloven
- de (laattijdige) planning van het werk en verlof
- de planning van de vorming en opleiding binnen of buiten de werkuren
- nood aan kinderopvang
- ...

Benoem prioriteiten, kijk wat haalbaar is en doe dan concrete voorstellen die door de kern en collega's gedragen worden.

Syndicale aanpak

Streef naar maatregelen die collectief toegepast worden en niet 'à la tête du client'. Maak werk van duidelijke procedures en zorg dat die gekend zijn bij alle collega's. Laat de onderneming zich engageren als gezinsvriendelijke onderneming. Je kan hiervoor het 'charter voor een gezinsvriendelijke onderneming' van de gezinsbond gebruiken. Het zo benoemde engagement is een goede basis om allerlei huidige en toekomstige beleidsmaatregelen aan te toetsen. Gezinsondersteunende diensten kunnen een oplossing bieden maar houden ook een aantal valkuilen in. Door de werkgever aangeboden (vakantie)kinderopvang, strijk- of boodschappendiensten kunnen ervoor zorgen dat werknemers met handen en voeten gebonden zijn aan het bedrijf. Werkgevers zouden dit wel eens durven gebruiken als pasmunt om werknemers aan te zetten tot overwerk of extra prestaties vanuit de redenering dat je kinderen nog wel even in de opvang kunnen blijven of je boodschappen gedaan zijn. De bedrijfsopvang sluit immers pas als de laatste werknemer met zijn kind naar huis gaat. Hetzelfde geldt voor de boodschappendienst.

Hoe overtuig ik de werkgever

Studies tonen aan dat het evenwicht werk-gezin, zeker voor jongere werknemers een steeds grotere rol krijgt bij hun keuze voor een toekomstige werkgever. Een werkgever met een gezinsvriendelijk imago zal dus meer sollicitanten aantrekken. Natuurlijk zal dit ook voor de huidige werknemers een element van werktevredenheid zijn.

Tools en hulpmiddelen

Als je met je militantenkern een begeleid gesprek wenst rond het thema 'Hoe gezinsvriendelijk is mijn bedrijf?' dan kan je in een aantal verbonden en centrales een beroep doen op een ACV-propagandist. Neem contact op met je centraal propagandist of een vrijgestelde uit het verbond om meer te vernemen over dit aanbod.

Meer weten

www.acv-online.be (> sociaal overleg > thema's > gezinsvriendelijk bedrijf)

Hier vind je ondersteuningsmateriaal en goede voorbeelden. De ACV brochure 'arbeid en zorg' informeert werknemers over de mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren. De 'checklist gezinsvriendelijke bedrijven' is een praktische checklist met rapportageschema om onmiddellijk mee aan de slag te gaan. Het is een bundeling vragen over thema's die verband houden met de combinatie arbeid-gezin zoals de verlofregeling, de arbeidsorganisatie, de toepassing van tijdskrediet, de beschikbaarheid van ondersteunende diensten,...

www.gezinsbond.be/charter/

Het 'charter voor gezinsvriendelijke onderneming' van de gezinsbond. Laat de bedrijfsleiding dit charter ondertekenen en zich zo bereid verklaren om werk te maken van een gezinsvriendelijk klimaat.



Tewerkstellingsmaatregelen voor een leefbare werkvloer

Vanuit de overheid bestaan er een aantal financiële en andere aanmoedigingen voor werknemers om hun werkvoorwaarden en arbeidsduur aan te passen zodat ze -langer- aan de slag kunnen blijven. Let wel: dit zijn allemaal individuele maatregelen. Denk zeker ook na over wat je structureel kan veranderen in je onderneming zodat werken bij jullie voor iedereen haalbaar blijft.

1. Seniorvakantie

Vakantie en vakantiegeld zijn gebaseerd op werkprestaties van het voorgaande jaar. Wie na een lange onderbreking terug aan de slag gaat, zal dus eerst zijn vakantierechten opnieuw moeten opbouwen.

Via de aanvraag van seniorvakantie hebben mensen die minstens 50 jaar zijn en die als loontrekende in de privé herbeginnen na een periode van volledige werkloosheid of invaliditeit toch recht op een volledige vakantieperiode van vier weken. Zij kunnen hun seniorvakantie opnemen als hun gewone betaalde vakantiedagen opgebruikt zijn.

Voor de seniorvakantiedagen krijgen ze een uitkering die betaald wordt door de werkloosheidsverzekering. Per dag heeft de werknemer recht op een bedrag van 65% van het brutoloon. Dit brutoloon wordt begrensd tot 2.080,15 euro per maand (geïndexeerd bedrag) en betreft het brutoloon dat de werknemer zou ontvangen indien hij/zij voltijds tewerkgesteld was.

Meer info? www.rva.be > seniorvakantie (rubriek verlof)

2. Tijdkrediet

Tijdkrediet laat toe om de arbeidsduur wat te verminderen zonder dat de werknemer veel inkomensverlies lijdt. Werknemers kunnen de arbeid volledig onderbreken, halftijds werken of de arbeidsduur met een vijfde verminderen en krijgen een onderbrekingsuitkering uitbetaald door de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening.

Tijdkrediet staat open voor alle leeftijden, maar voor werknemers van minstens 55 jaar zijn de mogelijkheden uitgebreider. Zo kunnen ze de arbeidsduur verminderen met 1/5 of met de helft tot hun pensioen en ligt de onderbrekingsuitkering hoger. Wel is een anciënniteit van 25 jaar als loontrekkende vereist. Afwijkingen zijn evenwel mogelijk.

Uitgebreide info vind je in de ACV brochure 'tijdkrediet en landingsbanen in de privésector'.

Meer info? www.rva.be > *loopbaanonderbreking/tijdkrediet (rubriek loopbaanonderbreking)*

3. De overstappremie van zwaar naar lichter werk

Vanaf 1 mei 2010 kunnen oudere werknemers een tijdelijke premie krijgen van de RVA indien ze op eigen verzoek bij dezelfde werkgever overstappen van zware arbeid naar een minder belastende job én zij hierdoor inkomensverlies lijden.

Het bedrag en de duur van deze premie neemt toe naargelang de leeftijd van de werknemer.

Het moet gaan om de **inhoud van het werk**, niet om het aantal uren dat men presteert. Men zal bijgevolg geen recht hebben op de premie bij een overstap naar minder arbeidsuren. Zwaar werk of licht werk wordt verder niet gedefinieerd. Zwaar werk betekent dan werk dat men zelf als zwaar werk ervaart, rekening houdend met hun capaciteiten. Licht werk is een functie die men zelf ervaart als beantwoordend aan hun capaciteiten.

De premie wordt maar éénmalig toegekend en is niet cumuleerbaar met de meeste andere uitkeringen. De uitbetaling van de premie gebeurt door de uitbetalingsinstellingen en moet worden aangevraagd met een C131.9 formulier.

Voorwaarden:

- De overstap vindt plaats na 30 april 2010.
- De overstap gebeurt bij dezelfde werkgever.
- Men moet een bruto inkomstenverlies van minstens € 250 per maand hebben.
- Men moet op datum van de overstap minstens 50 jaar zijn.
- Men moet op datum van de overstap minstens 5 jaar zwaar werk verrichten. Het kan hierbij gaan om meerdere functies, al dan niet bij dezelfde werkgever.

Bedrag en duurtijd		
Leeftijd op datum overstap	Bruto bedrag per maand	Periode van recht
jonger dan 55 jaar	€ 76,51	12 kalendermaanden
vanaf 55 jaar	€ 102,00	24 kalendermaanden
vanaf 58 jaar	€ 127,50	36 kalendermaanden

Meer info? www.rva.be > *overstappremie (rubriek tewerkstelling)* > *infoblad werknemers*

4. Cao 46: overstap van nachtarbeid naar dagarbeid

Sedert 1990 bestaat er een collectieve arbeidsovereenkomst, Cao 46 afgesloten in de NAR, die de mogelijkheid voorziet voor oudere werknemers, die gedurende lange tijd nachtprestaties hebben geleverd, om over te schakelen naar een minder belastend arbeidsregime.

Er worden twee leeftijdsgrenzen gehanteerd:

- werknemers die **50 jaar oud zijn en ouder**: zij die minimum 20 jaar beroepsactiviteit met nachtarbeid aantonen, mogen naar dagarbeid overstappen op voorwaarde dat ze ernstige door de arbeidsgeneesheer erkende medische redenen opgeven;
- werknemers die **55 jaar oud zijn en ouder**: als zij minimum 20 jaar beroepsactiviteit met nachtarbeid aantonen, mogen zij op eenvoudige aanvraag om een overstap naar dagprestaties verzoeken.

Hoe aanvragen?

De werknemer dient een schriftelijk verzoek in bij zijn werkgever. De werkgever beschikt over een termijn van 6 maanden om werk in een andere arbeidsregeling aan te bieden. Indien dergelijk werk niet beschikbaar is, kan de werknemer in dienst blijven of zijn arbeidsovereenkomst beëindigen. Wanneer de arbeidsovereenkomst wordt beëindigd, geniet de werknemer gedurende een periode van 5 jaar ten laste van zijn werkgever een vergoeding ter aanvulling van de werkloosheidsuitkeringen met een bedrag van € 134,68 (op 01/02/2012) per maand.

Meer info?

- www.cnt-nar.be/CAO/cao-46.pdf
- Brochure "Wegwijs in de nachtarbeidsreglementering en de vermindering van de ongemakken".

Zie www.werk.belgie.be: werkgelegenheid > Werkgelegenheidsmaatregelen > Oudere werknemers > Aanpassing van werkomstandigheden/werktijden > Nachtarbeid



5. De pensioenbonus

De pensioenbonus biedt een stimulans aan wie langer actief wenst te blijven. Tot eind december 2013 kent dit bonussysteem extra pensioenrechten toe aan werknemers die na hun 62ste of na een loopbaan van minstens 44 kalenderjaren hun beroepsactiviteit voortzetten. De rechten opgebouwd tot eind 2013 blijven behouden.

Vanaf 1 januari 2014 treedt de nieuwe pensioenbonus in werking. De belangrijkste veranderingen zijn dat de bonus pas wordt opgebouwd vanaf het eerste jaar volgend op de vroegst mogelijke datum van pensionering en dat het bedrag stijgt naarmate men langer aan de slag blijft.

Meer info?

www.lexalert.net/NL/home/actua/de_pensioenbonus_voor_werknemers_en_zelfstandigen.html?home/actua/de_pensioenbonus_voor_werknemers_en_zelfstandigen.html

Syndicale aandachtspunten

Informeer werknemers over deze rechten. Bijvoorbeeld door het oplijsten van alle financiële en ondersteunende maatregelen waardoor langer aan de slag blijven mogelijk blijft.

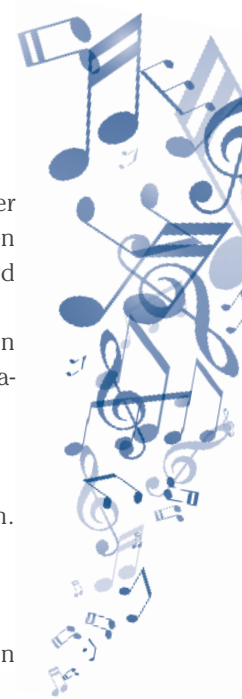
Dit zijn echter allemaal individuele maatregelen. Denk zeker ook na over wat je structureel kan veranderen in je onderneming zodat werken bij jullie voor iedereen haalbaar blijft.

Hoe overtuig ik de werkgever

Via het aanpassen van de arbeidsuren en -voorwaarden zal het voor een aantal mensen haalbaar blijven om langer te werken. Hierdoor zal de kennis / ervaring ook langer binnen het bedrijf blijven.

Meer weten

- www.rva.be
- ACV brochure 'tijdkrediet en landingsbanen in de privésector'
- www.cnt-nar.be
- www.werk.belgie.be





H

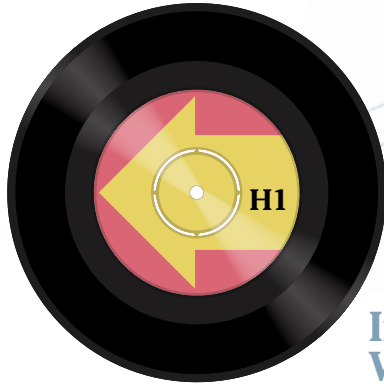
RK 1042-A
5'30"

Welzijn op
het werk

Record
COMPANY

STEREO

45



*Nine to five for service and devotion. You would think that I would deserve a fair promotion.
Want to move ahead but the boss won't seem to let me. I swear sometimes that man is out to get me*

Dolly Parton,
Working nine to five

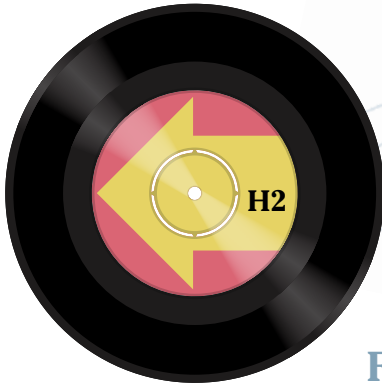
Inleiding: Wel-zijn op het werk anders bekeken

Langer werken is niet altijd een kwestie van willen. We stellen vast dat heel wat werknemers die langer willen werken daar omwille van gezondheidsproblemen niet toe in staat blijken. In België krijgt ongeveer 15% van de werknemers tijdens zijn of haar loopbaan te maken met langdurige gezondheidsproblemen. Ongeveer 1 werknemer op 6 dus. De helft van hen (7,8%) ondervindt door die gezondheidsproblemen hinder bij het uitoefenen van zijn of haar job. Bij werknemers boven de 50 jaar loopt dit aandeel zelfs op tot 12,1%. Door de vergrijzing en veroudering van de arbeidsmarkt stijgt dit cijfer jaar na jaar. De preventieve aanpak van gezondheidsproblemen is voor deze steeds groeiende groep oudere werknemers een noodzaak. En niet te vergeten: de jonge collega's van vandaag zijn de 'oude' collega's van morgen.

Rugklachten, overbelasting van knieën, schouder of nek; depressies, burn-out, ... kunnen signalen zijn dat er wat fout loopt op de werkvloer. Al te vaak wordt er enkel in de richting van de zieke werknemer gekeken en gaat men bij uitval op zoek naar individuele oorzaken. Het is onze taak als vakbond om - indien nodig - de blik van de werkgever ruimer open te trekken. We moeten de structurele oorzaken op de werkvloer aankaarten en samen naar oplossingen zoeken. In **fiches H.1** en **H.2** staan we stil bij deze fysieke en psychosociale belemmeringen op de werkvloer. Beide fiches kunnen als input dienen voor het actiegebied 5 van Cao 104: "De gezondheid van de werknemer, de preventie en het wegwerken van **fysieke en psychologische belemmeringen** om aan het werk te blijven."

Als vakbond zijn we vaak bang om verzuim aan te pakken. Maar als dit op een goed onderbouwde en positieve manier gebeurt, dan heeft iedereen erbij te winnen. We geven alvast enkele tips mee in **fiche H.3. Verzuim? De kracht van een aanwezigheidsbeleid**

Tenslotte staan we in **fiche H.4.** stil bij **gezondheidsbeleid**. Hiermee wil men via het stimuleren van een gezonde levensstijl van werknemers, ook het welzijn op de werkvloer verbeteren. Op zich is dat een goede zaak. Als de werkgever echter alleen op gezondheidsbeleid focust, geeft men de boodschap dat het probleem alleen maar bij de levenswijze van de werknemer ligt. Vergeet niet om ook na te denken over structurele oorzaken en oplossingen.



Fysieke belemmeringen op de werkvloer

Op de werkvloer vinden we heel wat mensen terug met een 'arbeidshandicap' of een functiebeperking. Bij fysieke problemen gaat het om mensen met rugklachten, reuma, artritis, gehoorstoornissen, slechtzienden, rolstoelgebruikers, ... Een aanzienlijk deel van deze mensen is bovendien ouder dan 50 jaar. We zien dat de oorzaak van de functiebeperking vaak arbeidsgebonden is. Hieraan werken kan er voor zorgen dat werknemers na verloop van tijd minder problemen ervaren. Andere effecten zijn bijvoorbeeld het verminderen van (voortijdige) uitstroom of langdurige afwezigheden. Wanneer een werknemer fysieke klachten heeft kan dit echter ook een signaal zijn voor een ruimere problematiek binnen de onderneming. Bijvoorbeeld te weinig aandacht voor ergonomie, te zware fysieke taken, onveilige werksituaties, ...

Plan van aanpak

Meer dan ooit geldt bij fysieke belemmeringen het idee van 'beter voorkomen dan genezen'. Preventie van risico's en verbetering van alle fysieke en sociale elementen van de werksituatie primeert. Preventie kan door een grondige analyse van de werkplek door te voeren om zo de risico's te detecteren. Analyse-instrumenten die je hiervoor kan gebruiken zijn vaak sector gebonden. Je vindt hierover meer informatie bij 'Tools en hulpmiddelen'. De risicoanalyse wordt best uitgevoerd op verschillende niveaus van de onderneming. Enerzijds de organisatie als geheel (collectief niveau) en anderzijds elke werkpost/functie apart (individueel niveau).

Als preventie niet (meer) mogelijk is, kan er nagedacht worden over de manier waarop de problematiek in kaart wordt gebracht. Over wie, in welke functies en welke afdelingen van de onderneming gaat het? Met de **preventieadviseur** kan er nagegaan worden waar er zich problemen voor doen of waar er veel mensen uitstromen of kan het ziekteverzuim bekeken worden. Vraag je hierbij af wie, werkgever of werknemer, tussenkomst nodig heeft. Kan er bij de werkgever bijvoorbeeld op een werkpostaanpassing gewezen worden of volstaat het als de werknemer zelf naar de rugschool gaat?

Zowel bij preventie vooraf als bij het detecteren achteraf moet er nagedacht worden over mogelijke oplossingen en aanpassingen. Dit gebeurt best in een ruim overleg tussen de werkgever en de werknemers. Bij het onderdeel 'Ergonomie' uit de Diversity Remix (zie 'Meer weten') vind je praktische mogelijkheden om oplossingsgericht te werken.

Syndicale aandachtspunten

Problemen rond fysieke belemmeringen kunnen besproken worden op het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk. Wil je actief rond iets werken, stel je dan ook de vraag of de aanpassing die je voor ogen hebt goed is voor iedereen. Het heeft geen zin om voor één iemand wijzigingen door te voeren ten koste van iemand anders. Heb oog voor de vaardigheden en mogelijkheden van de werknemer in plaats van de beperkingen. Zorg voor taken die bij deze vaardigheden aansluiten. Kijk welke kansen een aanpassing kan bieden.

Bewaak ook de haalbaarheid van de taken.

Ga op zoek naar moeilijkheden in de arbeidssituatie die je kan aanpakken: (1) arbeidsinhoud, (2) arbeidsomstandigheden, (3) arbeidsvoorwaarden en (4) arbeidsverhoudingen (zie kader).

1. ARBEIDSINHOUD <ul style="list-style-type: none">• (te) hoog werktempo, strakke deadlines• monotone herhaalwerk• gebrekkige informatiedoorstroming• onduidelijke, tegenstrijdige taakopdrachten	2. ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN <ul style="list-style-type: none">• gevaarlijke situaties, ongevalsrisico• chemische stoffen, straling, lawaai, slechte verlichting, extreme temperatuur, besmettingsgevaar...• fysiek zwaar werk• niet-ergonomische werkhoudingen
3. ARBEIDSVOORWAARDEN <ul style="list-style-type: none">• lange werkdagen, overwerk• afwijkende werktijden, ploegen/nachtwerk• onvoorspelbare werkroosters• te weinig opleiding en loopbaankansen• preciaire contractvormen, werkonzekerheid	4. ARBEIDSVERHOUDINGEN <ul style="list-style-type: none">• autoritaire leiding• gebrekkige ondersteuning/coaching• onvoldoende waardering van medewerkers• slecht functionerend sociaal overleg• gebrekkige communicatie• weinig feedback 

Hoe het kader hanteren? Per onderdeel van de arbeidssituatie geven we mogelijke moeilijkheden aan. Probeer die moeilijkheid positief om te zetten in een streefdoel en ga voor jouw specifieke werkvloer na wat de mogelijke oplossingen kunnen zijn. Wat voor de ene onderneming als oplossing mogelijk is, werkt daarom nog niet bij een andere onderneming.

Voorbeeld: Jobinhoud verrijken, taken herverdelen of aanpassen bij monotoon werk.

Enkele ervaren werknemers draaien reeds jaren mee op dezelfde afdeling en hebben monotoon werk. Er klinken steeds meer lichamelijke klachten. Samen met de preventieadviseur, de ploegbaas en de betrokken werknemers worden de mogelijkheden van jobrotatie onderzocht doorheen de verschillende afdelingen. Op die manier wil men meer afwisseling en minder fysieke belasting bekomen en hoopt men de betrokkenheid bij het werk en de motivatie te kunnen verhogen.

Voor meer goede praktijken: zie Ervaringsfonds bij 'Meer Weten'

Hoe overtuig ik de werkgever

- Ga na of er financiële tegemoetkomingen zijn die de werkgever kunnen overtuigen:
 - ~ VOP: Vlaamse Ondersteuningspremie via VDAB
 - ~ Tegemoetkoming in de aanpassing van de werkplek via VDAB
 - ~ Tegemoetkoming in de kosten van arbeidsgereedschap en -kleding via VDAB
 - ~ Tegemoetkoming in de reiskosten via VDAB
 - ~ Tegemoetkoming voor doven en slechthorenden via VDAB
 - ~ Toelage via het Ervaringsfonds via Ervaringsfonds
- Wettelijke basis:

Wet Welzijn op het Werk (Artikel 5) richt zich vooral op de factoren met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden waarin het werk wordt uitgevoerd:

 - ~ veiligheid op het werk
 - ~ bescherming van de gezondheid van de werknemer
 - ~ psychosociale belasting veroorzaakt door het werk
 - ~ ergonomie
 - ~ arbeidshygiëne
 - ~ verfraaiing van de werkplaatsen

Daarnaast legt de Wet Welzijn op het Werk ook de nadruk op preventie. Er wordt van uit gegaan dat risico's in eerste instantie moeten voorkomen worden. Als dit toch door omstandigheden niet kan, wordt er aangewezen op een evaluatie van de risico's om hen zo bij de bron te bestrijden. Het werk moet worden aangepast aan de mens en bij voorkeur eerder collectief dan individueel.

Tools en hulpmiddelen

- Analyse-instrument: www.sobane.be > Tools > Opsporing per sector
- Analyse-instrument: 'Het globaal preventieplan' (<navb)

Meer weten

- Dossiers Re-Integratie (ACV-Vakbeweging nrs 704, 729 en 752).
- Preventieprogramma lage rugpijn: www.fmp-fbz.fgov.be/prev/DOC/INTERN/brochure_nl.pdf
- www.diversityremix.be > Diversity Remix > '6. Kwaliteit van de arbeid' > Ergonomie
- www.navb.be: Preventie van arbeidsongevallen en beroepsziekten in de bouw
- Sobane-strategie voor risicobeheer: Déparis-methode voor verschillende sectoren (www.sobane.be/sobane)
- Brochure 'Methoden en instrumenten voor een ergonomische en psychosociale analyse' te downloaden op www.werk.belgie.be.
- Brochure "Een blik op werk" "2.5. Tewerkstelling van personen met een beperking en van mindervaliden". Brochure te downloaden via www.eenblikopwerk.be of via www.acv-online.be (publicaties).
- Ervaringsfonds: www.werk.belgie.be/ervaringsfonds/
- Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk: www.beswic.be
- Wet Welzijn op het Werk, te raadplegen via www.werk.belgie.be/welzijn_op_het_werk.aspx
- Fonds van Beroepsziekten: www.fmp-fbz.fgov.be
- Statische en dynamische werkhouding: www.arboportaal.nl/onderwerpen/fysieke-belasting





Psychosociale belemmeringen op de werkvloer

Deadlines, flexibilisering, conflicten, herstructurering, jobonzekerheid, verkeersellende, nieuwe werkmethode, gebrek evenwicht arbeid en privé, agressie, ... Het zijn allemaal arbeidsfactoren die psychosociale problemen kunnen veroorzaken. Het lichaam lijdt soms letterlijk onder de geest. Op deze manier is het werk mee oorzaak van lichamelijke en psychische gezondheidsproblemen. Naargelang de situatie en de persoon kunnen deze problemen leiden tot een slecht uitvoeren van de job, spanningen tussen collega's, ziekteverzuim door depressie, burn-out en/of fysieke klachten (hoge bloeddruk, hoofdpijn, ademhalingsmoeilijkheden, chronische vermoeidheid, spijsverteringsstoornissen), ...

Uitval omwille van psychosociale problemen blijkt een groeiend probleem.

Plan van aanpak

Werknemers verschillen onderling in het vermogen om met psychosociale problemen om te gaan. We kunnen dit via twee begrippen verklaren: draaglast en draagkracht.

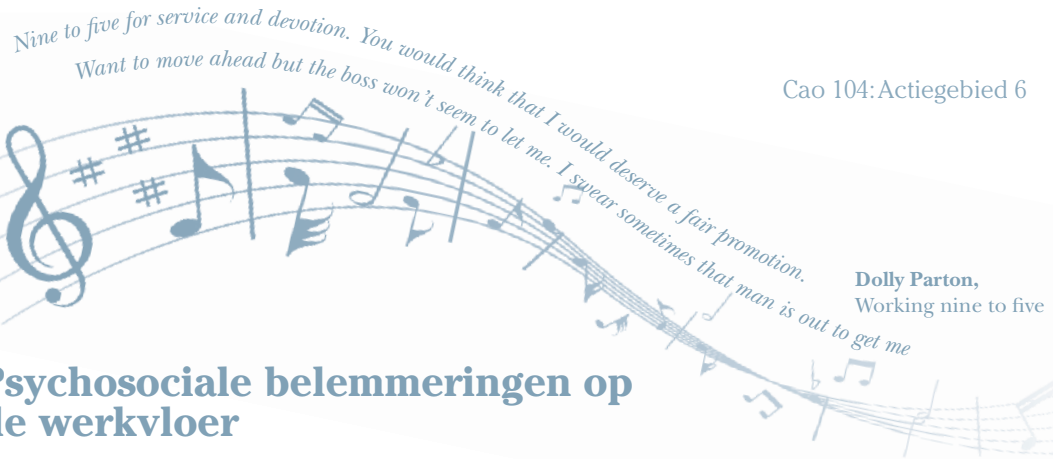
Draaglast: alles wat het iemand op dit moment in zijn of haar leven moeilijk maakt.

Voorbeeld: een conflict op het werk, chronisch zieke partner, niet assertief kunnen reageren in bepaalde situaties...

Draagkracht: alles wat iemand de nodige energie geeft in zijn of haar leven.

Voorbeeld: goede relatie met je kinderen, aangename collega's, goed gevoel voor humor...

Bij iedereen is de balans tussen draagkracht en draaglast op bepaalde momenten in het leven uit evenwicht. Dat is normaal en hoeft niet schadelijk voor de gezondheid te zijn. Wanneer de balans echter te lang uit evenwicht is en we het gevoel hebben steeds dieper weg te zakken in een diepe put, wordt het wel een probleem. Oorzaken kunnen zowel thuis als op het werk te vinden zijn. Voor ons is het belangrijk werk te maken van het **verminderen van de draaglast én het verhogen van de draagkracht**. Dit zowel individueel als op bedrijfsniveau.



Hoe kan je dit nu concreet aanpakken?

1. Breng de psychosociale belemmeringen in kaart.

Er zijn verschillende manieren om psychosociale belasting in kaart te brengen:

- Benut informatie uit bestaande communicatiekanalen zoals werkoverleg, functioneringsgesprekken, exitgesprekken, ...
- Ga op zoek naar aanknopingspunten in het globaal preventieplan, jaarlijks actieplan, verzuimcijfers, overurenregistratie, verloopcijfers, klachten vertrouwenspersoon, productieverlies, ...
- Via vragenlijsten en analyse-instrumenten:
 - ~ De Work Ability Index (WAI) is een vaak gebruikte wetenschappelijk onderbouwde vragenlijst die het werkvermogen meet van werknemers in hun functie. Het werkvermogen is de mate waarin iemand zijn/haar werk goed kan doen, zowel geestelijk als lichamelijk, nu en in de toekomst.
 - ~ Meer uitleg en andere analyse-instrumenten vind je in de brochure "methoden en instrumenten voor een ergonomische en psychosociale analyse" op www.meta.fgov.be.

2. Wat willen jullie eerst aanpakken? Kies jullie prioriteiten. Bewaak de haalbaarheid.

3. Denk na over mogelijke oplossingen.

- Hoe kan je de werknemer als *individueel* ondersteunen om beter met psychosociale problemen om te gaan?
 - ~ relaxatie-sessies, zorgen voor voldoende ontspanning, ...
 - ~ training persoonlijke vaardigheden zoals omgaan met stress, assertiviteit,
 - ~ opleiding time-management, ...
 - ~ aandacht gezonde voeding, sporten, niet roken, ...
 - ~ ...
- Denk na over een *collectief* antwoord. Wat kan psychosociale problemen in de arbeidssituatie (mede)veroorzaken en wat zijn mogelijke oplossingen?



1. ARBEIDSINHOUD: Knelpunten	ARBEIDSINHOUD: Mogelijke oplossingen
<ul style="list-style-type: none">· te hoog werktempo, strakke deadlines, te veel verantwoordelijkheid, te moeilijk werk· monotone herhaalarbeid, te weinig variatie, te weinig werk, verveling· onduidelijke en /of tegenstrijdige taakopdrachten· directe confrontatie (lastige) klanten,· gebrek aan zinvol werk, geen zicht op resultaat	<ul style="list-style-type: none">· zorg voor een goede werkverdeling· mogelijkheid afwisselen taken, afsplitsen taken, taakverbreding· duidelijke en haalbare taakopdrachten, leg prioriteiten in taken vast, verduidelijk ieders verantwoordelijkheid· duidelijke info over wat ieders werk bijdraagt aan het product, de organisatie, ...· zorg voor meer regelmogelijkheden in het werk, meer autonomie
2. ARBEIDSVERHOUDINGEN: Knelpunten	ARBEIDSVERHOUDINGEN: Mogelijke oplossingen
<ul style="list-style-type: none">· autoritaire leiding· gebrekkige ondersteuning en/of coaching· onvoldoende waardering van collega's en/of leidinggevenden· slechte onderlinge relaties en werksfeer· slecht functionerend sociaal overleg· gebrekkige communicatie, onvoldoende mogelijkheden overleg en participatie, weinig feedback	<ul style="list-style-type: none">· opleiding voor leidinggevenden: coachen, feedbackgesprekken, omgaan divers team, ...· voorzie een goed onthaal, meter- en peterschap· reageren op discriminatie, agressie, pesten· investeren in een goed sociaal overleg· aandacht besteden aan communicatie· zorg voor voldoende mogelijkheden overleg en feedback
3. ARBEIDSVOORWAARDEN: Knelpunten	ARBEIDSVOORWAARDEN: Mogelijke oplossingen
<ul style="list-style-type: none">· lange arbeidsdagen, veel overwerk, weinig rusttijden· afwijkende werktijden, ploegen/nachtwerk· onvoorspelbare werkroosters· onrechtvaardige verloning, alles wat zorgt voor beloningswrevel· te weinig opleiding en loopbaankansen· precaire contractvormen, werkonzekerheid, weinig toekomstperspectieven· weinig regelmogelijkheden	<ul style="list-style-type: none">· bij ziekte of vakantie vervanging voorzien· voorzie voldoende hersteltijd bij onregelmatige uurroosters· duidelijke werktijden en werkroosters, vooraf communiceren· transparant en eerlijk beloningstelsel· uitwerken opleidingsbeleid· werkzekere banen bieden, beperken tijdelijke contracten, communiceren toekomstplannen, ...· maatregelen promoten die betere combinatie werk, privé en sociaal leven mogelijk maken
4. ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN: Knelpunten	ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN: Mogelijke oplossingen
<ul style="list-style-type: none">· veel gevaarlijke situaties met hoog risico· lawaai, slechte verlichting, blootstelling chemische stoffen, besmettingsgevaar... kunnen concentratie verminderen, contact bemoeilijken, hinderlijk zijn of angst veroorzaken· weinig beschikbare ruimte, slechte indeling· slecht onderhouden werkplaats, niet proper· gebruik nieuwe technologie, nieuwe programma's, ... (zonder goede opleiding)· emotionele belasting bij contactberoepen	<ul style="list-style-type: none">· zorg voor een werkomgeving met weinig lawaai, goede verlichting, correcte temperatuur, zonder blootstelling aan chemische stoffen, weinig besmettingsgevaar..· voldoende beschikbare ruimte met een goede indeling· goed onderhouden, propere werkplaats· heb er bij het invoeren van nieuwe technologie, nieuwe programma's... aandacht voor dat iedereen hiermee kan werken· heb aandacht voor emotionele belasting bij contactberoepen (bv opleiding omgaan moeilijke klanten)



Voorbeeld: Een specifieke afdeling in een voedingsbedrijf kent een groot verloop en hoog ziekteverzuim. Uit analyse blijkt dat vooral het eenvoudig, monotoon werk en het snelle tempo de oorzaak is. Een personeelsuitbreiding leek nodig om alle werk uit te voeren. Maar er werd ook nagedacht over het aanpassen aan de jobinhoud. Na analyse werd duidelijk dat eenvoudige taken konden afgesplitst worden. Voor deze taken ging men gericht op zoek naar werknemers met een mentale handicap die zich goed voelen bij de uitvoeren van eenvoudig werk.

Syndicale aandachtspunten

Het aanpakken van psychosociale belasting op het werk houdt meer in dan alleen maatregelen te nemen gericht op het individu. Het is belangrijk om als vakbond de collectieve oorzaken in beeld te brengen en aan te pakken.

Maak de negatieve gevolgen van psychosociale problemen duidelijk voor werknemers en de organisatie. Hoe groter dit als een probleem wordt gezien, hoe meer bereidheid om het probleem aan te pakken.

Ga op zoek naar partners om het thema op de agenda te zetten. De preventieadviseur, de arbeidsgeneesheer, ... kunnen vanuit hun ervaring mee argumenten aanbrengen en voorstellen formuleren om tot een oplossing te komen. Bereid het overleg samen met hen voor.

Meer info over mogelijke partners vind je in de ACV brochure 'Psychosociale belasting op het werk' (p16). Te downloaden op www.acv-online.be (publicaties).

Inbreng van experts kan zeker een verrijking zijn. Niet alleen brengen ze hun kennis en ervaring mee. Een buitenstaander maakt het proces objectiever en maakt het overleg vaak gemakkelijker.

- Externe diensten voor preventie hebben gespecialiseerde medewerkers in dienst.
- ISW limits is een organisatie die zich op dit thema gespecialiseerd heeft.

Vertrouwen en een constructieve sfeer kan bijdragen tot een goed overleg. Het opzetten van een werkgroep naast het Comité, mits duidelijke afspraken, kan een manier zijn om tot een 'minder geladen' overleg te komen.



Hoe overtuig de werkgever

Psychosociale problemen en hun gevolgen kunnen een belangrijke kost betekenen voor de werknemers, het bedrijf en de maatschappij in het algemeen. Denken we bijvoorbeeld aan een hoger ziekteverzuim, een hoger verloop, minder productiviteit, meer arbeidsongevallen, minder tevredenheid, minder motivatie, ...

Wettelijke basis:

- De Wet Welzijn op het Werk en haar uitvoeringsbesluiten verplichten de werkgever tot het voeren van een globaal preventiebeleid of welzijnsbeleid. Artikel 4 van de Wet Welzijn duidt 'psychosociale belasting veroorzaakt door het werk' als één van de zeven domeinen van het welzijnsbeleid aan.
- Het koninklijk besluit van 17 mei 2007 stelt de verplichtingen van de werkgever betreffende de preventie van de psychosociale belasting veroorzaakt door het werk vast. Artikel 3 stelt dat de werkgever een risicoanalyse moet uitvoeren en op basis hiervan de nodige preventiemaatregelen dient te treffen.
- Cao nr. 72 betreffende het beleid ter voorkoming van stress door het werk is algemeen bindend verklaard bij het KB van 21 juni 1999.

Tools en hulpmiddelen

- www.sobane.be > Tools > Opsporing per risicofactor > psychosociale aspecten.
- www.respectophetwerk.be: website voor psychosociaal welzijn op het werk
- Hier vind je enkele tips om individuele werknemers beter te leren omgaan met psychosociale problemen:
 - ~ www.plukjegeluk.be
 - ~ www.kleurjeleven.be
 - ~ www.fitinjehoofd.be

Meer weten

- Brochure LBC-NVK 'Werkdruk aanpakken. Een leidraad voor militanten en leidinggevenden'
- Brochure ACV 'Psychosociale belasting op het werk. Geweld, pesterijen, ongewenst seksueel gedrag en stress.' Brochure te downloaden via www.acv-online.be (publicaties).
- www.werk.belgie.be/welzijn_op_het_werk.aspx (klik links psychosociale belasting)
- www.meta.fgov.be > Welzijn op het werk > psychosociale belasting > publicaties



*Nine to five for service and devotion. You would think that I would deserve a fair promotion.
Want to move ahead but the boss won't seem to let me. I swear sometimes that man is out to get me*

Dolly Parton,
Working nine to five

Verzuim? De kracht van een aanwezigheidsbeleid!

Het voeren van een aanwezigheidsbeleid is een positieve manier om aan ziekteverzuim te werken. Bij het opzetten van een aanwezigheidsbeleid is het niet de bedoeling om mensen te straffen of te controleren. Werkgever en werknemers zoeken samen hoe op een 'gezonde' manier met ziekte kan worden omgegaan. Op deze manier wordt ziekte bespreekbaar en kan men tot de beste aanpak komen voor iedereen. Men creëert een gezonde werkomgeving. Zo zullen collega's niet bang zijn om wegens ziekte thuis te blijven. Dat is een goede zaak. Ze zullen ook niet bang zijn om hun vragen ivm. (tijdelijke) aanpassing van het werk, progressieve tewerkstelling, problemen met de chef, uurrooster, ... bespreekbaar te maken.

Plan van aanpak

Een aanwezigheidsbeleid omvat zowel procedures rond melding van ziekte, afspraken rond de opvolging van zieke medewerkers, procedures mbt. de re-integratie na (langdurige) afwezigheid als afspraken rond aanpak van problematisch verzuim.

Het is nodig dit alles te kaderen in een ruimer beleid rond welzijn op het werk. Op deze manier kunnen 'ziekmakers' zoals stress, werkdruk, onduidelijke taakafspraken of taakverdeling, ... op de werkvloer aangepakt worden en ziekte voorkomen.

1. Een eerste stap is het analyseren van de verzuimcijfers. Ze geven inzicht in het aantal dagen verzuim, de spreiding, de periode of duurtijd, ... Ze brengen ook bepaalde trends aan het licht.

Voorbeeld: Het kortverzuim neemt toe in een bepaalde periode, er is meer ziekte in een bepaalde afdeling, ...

Vergelijk bij de analyse van de cijfers ook eens met de gemiddelde cijfers in de sector. Het verschil tussen sectoren is immers erg groot. Deze gegevens vind je meestal bij de sectorfondsen.

2. De analyse mag echter niet beperkt blijven tot cijfers en datums. Het is nodig te zoeken naar oorzaken. In een aantal situaties heeft afwezigheid wegens ziekte immers te maken met situaties op de werkvloer. Denk maar aan stress, rugklachten, ... Regelmatig een dagje thuisblijven van het werk is voor sommige werknemers een manier om stress, werkdruk of de gevolgen van niet-werkbaar werk de baas te kunnen. Door dit van dichterbij te bekijken kan het zijn dat je knelpunten opspoot die niet bij de werknemer zelf, maar eerder in de uitoefening van de job liggen.

3. Concrete afspraken maken i.v.m. ziektemelding en ziekteopvolging zijn belangrijk. Je kan hier in verschillende fases rond werken zodat je het overzicht behoudt.

1. Melding van ziekte of ongeval:

Geef duidelijk aan bij **wie** en **hoe** ziekte moet worden gemeld en welke formaliteiten (bijvoorbeeld ziektebriefje) **wanneer** moeten worden vervuld.

Voorbeeld: Maak een kaartje (formaat bankkaart) met de namen van de mensen die de werknemer moet bellen bij afwezigheid. Voorzie plaats voor de telefoonnummers van bijvoorbeeld de syndicale delegatie, de sociale dienst, de vertrouwenspersoon, de interne preventieadviseur en de personeelsdienst.

2. Wat bij een lange afwezigheid:

Als een werknemer voor langere tijd afwezig zal blijven, is het belangrijk dat er contact blijft met het werk. Zo blijft de band met het werk bestaan en is een werknemer meer gemotiveerd het werk terug aan te vatten. Dit kan telefonisch, via het opsturen van de bedrijfskrant, ... Ook als militant kan je hier je rol spelen.

Als de collega terug aan de slag gaat, is het goed een 'terugkeergesprek' te plannen. Er zijn immers altijd kleine of grote veranderingen waarvan men best op de hoogte is.

3. Procedure bij re-integratie:

Voor het opstellen van een re-integratiebeleid na langdurige ziekte of ongeval bestaan er heel wat hulpmiddelen.

Meer informatie over het opstarten van een re-integratiebeleid vind je in Vakbeweging 752 (30 januari 2012).

4. Problematisch ziektegedrag in kaart brengen:

Als men denkt aan het inschakelen van een controlearts zijn er duidelijke afspraken nodig en gebeurt dit best in samenspraak met de werknemersvertegenwoordiging. De ervaring met 'aanwezigheidsgesprekken' met mensen die vaker afwezig zijn, zijn wisselend. Vraag is of het controle/sanctiegesprekken zijn of gesprekken waarbij gezocht wordt naar mogelijke oplossingen voor de problemen die betrokkene heeft.

Syndicale aandachtspunten

Een aanwezigheidsbeleid opmaken doe je best in het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk. Het is een thema dat heel gevoelig ligt. Terugkoppelen en duidelijk communiceren naar de werkvloer zijn dus belangrijk.

Door de klemtoon op aanwezigheid en niet meer op ziekte te leggen, verandert de beeldvorming. Het is een positieve manier om hiermee aan de slag te gaan. Werknemers zullen zich meer gerespecteerd voelen.

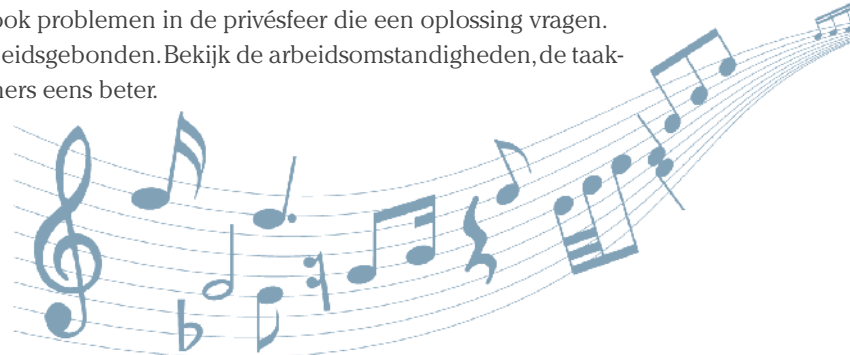
Werken aan ziekteverzuim is een delicaat onderwerp. Zowel voor werkgever als collega's ligt dit heel gevoelig. Een basis van vertrouwen en openheid tussen leidinggevenden en werknemers is noodzakelijk om dit probleem op een positieve manier aan te pakken.

Beloning van ploeg of team bij geen ziekte legt de verantwoordelijkheid voor gans het team op de schouders van de zieke. Dit werkt enkel sociale druk in de hand. Betrokkene durft niet thuis te blijven uit angst voor de collega's. Collega's willen niet meer samenwerken met iemand die al eens afwezig is wegens ziekte. Deze bonus verzielt alleen de sfeer onder collega's.

Bekijk ook eens welke vooroordelen er leven bij werkgever en collega's. Deze vooroordelen bepalen immers mee hoe omgegaan wordt met ziekte. Maak deze vooroordelen bespreekbaar en maak samen werk van een positieve aanpak waarbij werknemer en werkgever winnen.

Voorbeeld: "als je ziek bent mag je thuis blijven om tot rust te komen, we werken hard genoeg"; "stoere mannen zijn niet ziek"; "werknemers met een arbeidshandicap zijn vaker ziek, produceren minder, hebben veel hulp nodig".

Bij ziekte wordt al te vaak in de richting van de werknemer gekeken. Bij herhaaldelijk kortverzuim legt men de oorzaak vaak bij de motivatie van de werknemers en lijkt controle of bestraffen van het gedrag een oplossing. Er zijn misschien ook problemen in de privésfeer die een oplossing vragen. De oorzaak voor kortverzuim is vaker arbeidsgebonden. Bekijk de arbeidsomstandigheden, de taak- en functieomschrijving van die werknemers eens beter.



Hoe overtuig ik de werkgever

Het feit dat werknemers vlugger of langer thuisblijven hangt sterk af van betrokkenheid op het werk, de sociale sfeer, ... Een positieve sfeer motiveert mensen om aan de slag te zijn.

Verzuim kost ook heel wat voor de werkgever. Het terugdringen van de verzuimcijfers zou voor werkgevers een prioriteit moeten zijn. Om de kost van verzuim te berekenen bestaat er een handig hulpmiddel. Om je een idee te geven van de kosten willen we je dit alvast meegeven: de directe kost van één dag ziekteverzuim bedraagt 5,2% van het bruto maandloon van een werknemer. Indien men bij dit bruto maandloon ook proportioneel de kost van vakantiegeld, eindejaarspremie en de patronale kost telt, bedraagt de directe kost 8,6% van het bruto maandloon.

Tools en hulpmiddelen

Op www.diversityremix.be en www.dejuistestoel.be vind je instrumenten en achtergrondinformatie die je verder kunnen helpen.

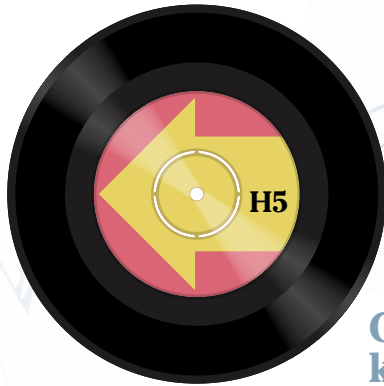
Voor het opstarten van een re-integratiebeleid verwijzen we je graag door naar www.disability-management.be

Het instrument om de kosten van ziekteverzuim te berekenen kan je opvragen bij je diversiteitsconsulent.

Meer weten

· Vakbeweging 752 (30 januari 2012)





*Nine to five for service and devotion. You would think that I would deserve a fair promotion.
Want to move ahead but the boss won't seem to let me. I swear sometimes that man is out to get me*

Dolly Parton,
Working nine to five

Gezondheidsbeleid: “an apple a day keeps the doctor away”?

Bij de uitbouw van een leeftijdsbewust personeelsbeleid kijkt men, in de praktijk, vooral naar de inzetbaarheid van mensen. De gezondheid en het welzijn van de werknemers, doorheen hun ganse loopbaan, is daarentegen vaak een blinde vlek. Een degelijk personeelsbeleid neemt dit ook mee in zijn aanpak.

Een gezondheidsbeleid omvat een aantal maatregelen die de werkgever moet nemen om de gezondheid en het algemeen welbevinden van werknemers, te verhogen.

Voorbeeld: het verbeteren van de ergonomie, gezondheidspromotie, het voeren van een sociaal beleid ivm. ziekteverzuim en re-integratie van langdurig zieken...

Andere acties kunnen zich bijvoorbeeld richten op het voorzien van gezonde maaltijden, fitness-abonnementen, fruit als tussendoortje, ...

Op die manier verhoogt niet alleen de gezondheid en het welzijn van de werknemer. Ook de productiviteit en de arbeidstevredenheid stijgt en dit doorheen de hele loopbaan.



Plan van aanpak

Elke werknemer heeft belang bij gezonde maaltijden en een gezonde levensstijl.

Hoe vaak gebeurt het echter niet dat we 's middags eens grijpen naar een minder gezonde snelle hap of een maaltijd overslaan? Of hoe vaak wordt ons voornemen om meer te gaan bewegen steeds vooruit geschoven? Aan de hand van een gezondheidsbeleid geeft de werkgever de algemene gezondheid van de werknemers een duwtje in de rug. Bijvoorbeeld door het promoten van de fiets als vervoersmiddel, aanbieden van gezonde voeding, tussenkomst in fitnessabbonnementen, ondersteuning bij het stoppen met roken,...

Voer een personeelsbevraging uit die peilt naar de wensen en verwachtingen van collega's. Je kan dit zowel formeel (met behulp van een vragenlijst) doen, als door middel van gesprekken en babbels met collega's. Zo kan je de noden en behoeften op vlak van gezondheid in kaart brengen.

Syndicale aandachtspunten

Het uitwerken van een gezondheidsbeleid is voor werkgevers vaak een relatief goedkope en gemakkelijke manier om aan leeftijdsbewust personeelsbeleid te werken. Ondanks goede bedoelingen is de kans reëel dat deze acties in dit kader hun doel zullen missen. Vaak zijn slechte arbeidsomstandigheden van werknemers immers veel nefaster voor de gezondheid en het welbevinden van werknemers dan deze – eveneens belangrijke – randvoorwaarden. We pleiten er dan ook voor om op dit soort dingen in te zetten als extraatje, bovenop andere acties die een structurele wijziging van de arbeidsomstandigheden inhouden. Of om acties rond het promoten van een gezonde levensstijl voor te behouden voor de toekomst en eerst werk te maken van meer dringende knelpunten.



Hoe overtuig ik de werkgever

Onderzoek toont aan dat een gezondheidsbeleid op het werk niet enkel resultaten oplevert voor de werknemer, zoals minder ongevallen en ziekten, een betere levenskwaliteit en een hogere jobtevredenheid. Ook voor de organisatie zelf zijn er voordelen: een hogere productiviteit, minder personeelsverloop, een beter bedrijfsimago en minder kosten door verzuim. Daarbij zijn gezonde leefgewoonten en het werk zelf de basis voor het behoud van een goed werkvermogen bij oudere werknemers.

Het bedrijf kan zich profileren als goede werkgever naar de eigen medewerkers en de buitenwereld. Het gezondheidsbeleid kiest voor investeringen in mensen die werken, in plaats van medewerkers die al zijn uitgevallen.

Lichamelijk en geestelijk fitte medewerkers hebben meer plezier in hun werk. Zij vallen minder vaak uit en houden hun werk langer vol.

Meer weten:

www.dejuistestoel.be

www.nvgezond.be/home

www.cm.be/gezond-leven



RK 1042-A
5'30"



I
Einde
Loopbaan

STEREO

45





*It's nine o'clock. I'm getting tired. I'm sick of all my records
and the clothes i bought today. Am i cracking up or just getting older?*

Oasis,
Just Getting Older

Inleiding: Einde loopbaan? Nieuwe Kansen!

Het eindeloopbaandebat stond lange tijd in het teken van vervroegde uittrede en brugpensioen. Zowel werknemers als werkgevers probeerden er zoveel als mogelijk gebruik van te maken. Voor werknemers was het een oplossing om de gevolgen van de slechte arbeidsomstandigheden waarin ze gedurende hun ganse loopbaan gewerkt hadden op te vangen. Werkgevers gebruikten brugpensioen onder andere in het kader van herstructureringen.

Nu de overheid de druk om langer te werken opvoert door allerlei inperkingen van de mogelijkheden uit het verleden, dringt zich een ander debat op. Hoe kunnen we op een comfortabele en kwalitatieve manier langer werken. Of anders gezegd: Hoe maken we langer werken mogelijk? Dit kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van tijdkrediet. **Fiche I.1. Landingsbanen** geeft weer welke mogelijkheden landingsbanen kunnen bieden.

Door de vergrijzing worden we geconfronteerd met een grote uitstroom van medewerkers. De vertrekkende werknemers nemen heel wat kennis en ervaring mee. Bedrijven hebben nood aan een beleid om dit kennisverlies in te perken. **Fiche I.2. Behoud van kennis** kan hierbij mogelijks hulp bieden.

Werknemers vertrekken hoe dan ook, naar een andere werkgever, op pensioen, vrijwillig of niet. Ook daar liggen kansen voor het grijpen voor werkgever en werknemer. **Fiche I.3.** benadrukt het belang om na te denken over het invoeren van **exitgesprekken**.

In **fiche I.4. Outplacement** bekijken we hoe werknemers ondersteund kunnen worden bij de zoektocht naar ander werk.



*It's nine o'clock. I'm getting tired. I'm sick of all my records
and the clothes i bought today. Am i cracking up or just getting older?*

Oasis,
Just Getting Older

Landingsbanen

Ervaren werknemers hebben in bepaalde omstandigheden de mogelijkheid om minder te gaan werken via een landingsbaan. Een landingsbaan is een specifieke vorm van tijdskrediet die oudere werknemers de kans biedt langer te blijven werken. Er bestaat heel wat wet- en regelgeving rond tijdskrediet en landingsbanen. Het ACV heeft een uitgebreide brochure over dit thema. In deze fiche willen we het principe kort verduidelijken, voor het overige verwijzen we graag door.

In principe hebben werknemers vanaf 55 jaar het recht hun arbeidsprestaties te verminderen en halftijds of 4/5de te werken. Er werd geen maximumduur voorzien, in principe kan het dus tot aan het effectief pensioen. Daarnaast hebben ze recht op een hogere RVA uitkering.

Ook voor 50-plussers blijft het mogelijk om halftijds of 4/5de te gaan werken in het kader van een landingsbaan. Het moet dan gaan over werknemers van 50 jaar met een zwaar knelpuntberoep. Een knelpuntberoep is een beroep waar een duidelijk tekort aan arbeidskrachten bestaat en dat moeilijk in te vullen is. Verpleegkundigen of verzorgenden worden bijvoorbeeld aanvaard als knelpuntberoep.

Wanneer zijn landingsbanen vanaf 50 jaar mogelijk?

1/2	Zwaar beroep gedurende 5 j in 10 j of 7 j in 15 j + knelpuntberoep	Zwaar beroep: <ul style="list-style-type: none"> • Ploegenarbeid • Ononderbroken diensten • Nachtarbeid Knelpuntberoep: <ul style="list-style-type: none"> • Verplegend en verzorgend personeel • Lijsten bij RVA
1/5	<ul style="list-style-type: none"> • Zwaar beroep gedurende 5j in 10j of 7j in 15j • Loopbaan 28 jaar en sector CAO 	
1/2 en 1/5	Onderneming in moeilijkheden of in herstructurering	



Ploegenarbeid, nachtarbeid, onderbroken diensten, vroege diensten (beginnen vanaf 5 uur) of mensen die meestal werken tussen 6 uur en 24 uur worden allemaal aanzien als zwaar beroep. Om recht te hebben op een landingsbaan moet men dit beroep minstens 5 jaar uitgeoefend hebben binnen de laatste 10 kalenderjaren of 7 jaar binnen de laatste 15 kalenderjaren voorafgaand aan de aanvraag. Werknemers vanaf 50 jaar die in zware beroepen werken die niet tegelijk ook een knelpuntberoep zijn, kunnen eveneens beroep doen op een landingsbaan maar dan enkel voor een vermindering met 1/5, ze hebben met andere woorden geen recht op de halftijdse vermindering.

Ook werknemers vanaf 50 jaar met een loopbaan van 28 jaar hebben recht op een 1/5de landingsbaan op voorwaarde dat dit gekoppeld is aan een sectorale Cao.

Tot slot hebben ook werknemers die tewerkgesteld zijn in onderneming in moeilijkheden of in herstructurering en jonger zijn dan 55 jaar, recht op een landingsbaan. Voorwaarde is wel dat de werkgever kan aantonen dat hij op die manier ontslagen vermijdt. Vooral indien de werknemers anders terecht zouden komen in het stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag.

Syndicale aandachtspunten

Voor het bewijzen van de 28 jaar loopbaan kunnen werknemers eerst een overzicht van hun tewerkstelling opvragen bij de Rijksdienst Voor Arbeidsvoorziening of RVA. Dit is vooral handig wanneer ze bij verschillende werkgevers werkten. Zo vermijden ze discussies en tijdverlies.

Meer weten

www.tijdkrediet.be

www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=38021

www.werk.be/online-diensten/aanmoedigingspremies/social-profitsector/landingsbaan

www.jeloopbaan.be





*It's nine o'clock. I'm getting tired. I'm sick of all my records
and the clothes i bought today. Am i cracking up or just getting older?*



Oasis,
Just Getting Older

Behoud van kennis

Elk bedrijf of organisatie heeft vandaag een hoop kennis in huis. Van het eenvoudigste productiebedrijf tot het meest geavanceerde technologiebedrijf. Door de toenemende uitstroom van mensen dreigen organisaties deze kennis te verliezen. Bedrijven kunnen hier op inspelen door te voorkomen dat mensen vroegtijdig uitstromen. Daarnaast is het belangrijk om de kennis en ervaring in kaart te brengen en door te geven aan andere werknemers.

Een retentiebeleid is er dan ook op gericht om kennis en talent in de onderneming te houden en het personeelsverloop te beperken.

Een retentiebeleid kan op verschillende manieren vorm krijgen. Dit kan bijvoorbeeld door de arbeidsomstandigheden drastisch te verbeteren, door het invoeren van taakrotatie of aangepaste arbeidstijden waardoor men kan vermijden dat mensen en hun kennis uitstromen. Dit volstaat echter niet altijd. Een andere manier om kennis en ervaring van werknemers in de onderneming te houden is door te focussen op de kennisintensieve processen. Onze manier van werken veranderde de laatste jaren en technologische evoluties volgen elkaar steeds sneller op. Steeds vaker zijn bedrijven afhankelijk van kennis en ervaringen die niet meteen op school aangeleerd worden. Er rest een belangrijke taak voor ondernemingen in het opsporen van kennisintensieve of kennisnoodzakelijke processen binnen de organisatie. Eens deze processen in kaart gebracht zijn, moet gezocht worden naar een efficiënte manier om de kennis over te dragen op nieuwe/andere werknemers. Voor jonge werknemers biedt kennisborging de kans de nodige kennis op te doen om de job goed uit te voeren. Voor oudere werknemers betekent dit een appreciatie van hun ervaring en de zekerheid dat hun kennis niet verloren gaat bij hun vertrek.

Een degelijke kennisborging helpt zo mee de toekomst van je collega's en het bedrijf te verzekeren.

Plan van aanpak

Probeer zicht te krijgen op de cruciale kenniselementen. Volgende stappen kunnen je daarbij helpen.

1. Breng de kennis in kaart die zeker behouden moeten worden. Bekijk dit functie per functie.
2. Ga na welke rol de 'overdrager' krijgt. Betrokkenheid bij het in kaart brengen van de kennisprocessen is een must. Bekijk daarnaast ook of de werknemer zelf opleiding of training kan geven.
3. Op welke wijze wil men de kennisoverdracht vorm geven? Bijvoorbeeld door vorming, on the job training, ... Maak een planning op om de kennisoverdracht ook echt over te dragen.
4. Zoek een manier om kennis eventueel structureel te bewaren. Mogelijke opties zijn instructiefiches, een databank of een digitale trainingstool.
5. Evalueer het proces van overdragen en stuur eventueel bij. Heeft deze manier van werken het gewenste effect of zijn er bijstellingen nodig?

Hoe kan men kennis overdragen?

Peter-en meterschap: ervaren medewerkers kunnen het peterschap opnemen. Ze geven hun kennis en praktijkervaring door aan startende werknemers. Denk ook aan een *train the trainer* opleiding of een peterschapstraining voor de peter/meter.

Formele momenten: een interne opleider of verantwoordelijke voor het kennisbeleid be vraagt medewerkers op regelmatige basis. De aanleiding voor deze gesprekken kan een concrete situatie zijn zoals het vertrek van een werknemer. Best is hier vooraf een soort draaiboek of checklist voor op te maken.

Werkplekleren: werknemers krijgen een opleidingstraject aangeboden op de werkplek. Op deze manier leren ze de job in de praktijk. Naast het werkplekleren kan er ook een handleiding uitgewerkt worden. Sommige ondernemingen kiezen ervoor een digitale training te ontwikkelen waardoor werknemers zelf het tempo van de opleiding kunnen bepalen.

Intervisiegroepen

Intervisie wordt breed ingezet in een aantal sectoren zoals de onderwijssector of de non-profit. Intervisie is een gepland gesprek rond een bepaald thema. Doel is het vergroten van kennis en deskundigheid van de betrokken werknemers. Vaak gebruikt men uitdagingen of knelpunten uit de praktijk. Bij intervisie ligt de klemtoon op het leren van elkaar, er is met andere woorden niemand die de leiding neemt. Meestal zijn er wel afspraken of een draaiboek opgemaakt waarin het doel en de manier waarop intervisie georganiseerd wordt, beschreven is.



Wat zijn hulpmiddelen om kennis te bewaren?

Instructiefiches: Voor instructiefiches gelden een aantal basisregels. Gebruik eenvoudige taal. Ondersteunend beeldmateriaal of foto's kunnen helpen alles duidelijk weer te geven. Je kan instructiefiches opmaken voor verschillende taken of verschillende facetten van het productieproces maar evengoed binnen schoonmaakbedrijven, dienstverlenende bedrijven,...

Instructiefilm: Gebruik een instructiefilm bij moeilijker of complexe taken. Ook wanneer het moeilijk is om bepaalde dingen neer te schrijven. Instructiefiches en instructiefilm kunnen aanvullend gebruikt worden. Vaktermen of specifieke taal kunnen in een apart woordenboek weergegeven worden.

Bedrijfswoordenboek: Op de werkvloer gebruikt men vaak specifieke termen of vakjargon, deze neem je best ook op in je woordenboek. Op die manier is je woordenboek ook een extra ondersteuning voor anderstaligen.

FAQ-lijst: Probeer zicht te krijgen op veel voorkomende vragen en problemen. Hoe gaat het bedrijf met de knelpunten om? Door deze vragen op te lijsten en een antwoord te formuleren, worden nieuwkomers goed op weg gezet.

Kenniselementen worden steeds vaker digitaal bewaard. Vlotte toegang en laagdrempelige gebruiksmogelijkheden zijn daarbij heel belangrijk.

Syndicale aanpak

Werkgevers hebben soms een beperkte kijk op de kennis van de medewerkers. In sommige gevallen hebben ze zelfs een lijstje in hun hoofd van medewerkers die een meerwaarde zijn en medewerkers waarvan men liever afscheid wil nemen. De redenen daarvoor hebben niet noodzakelijk te maken met het (niet) hebben van competenties. Als militantenkern is het belangrijk te waken op een correcte inschatting van competenties.

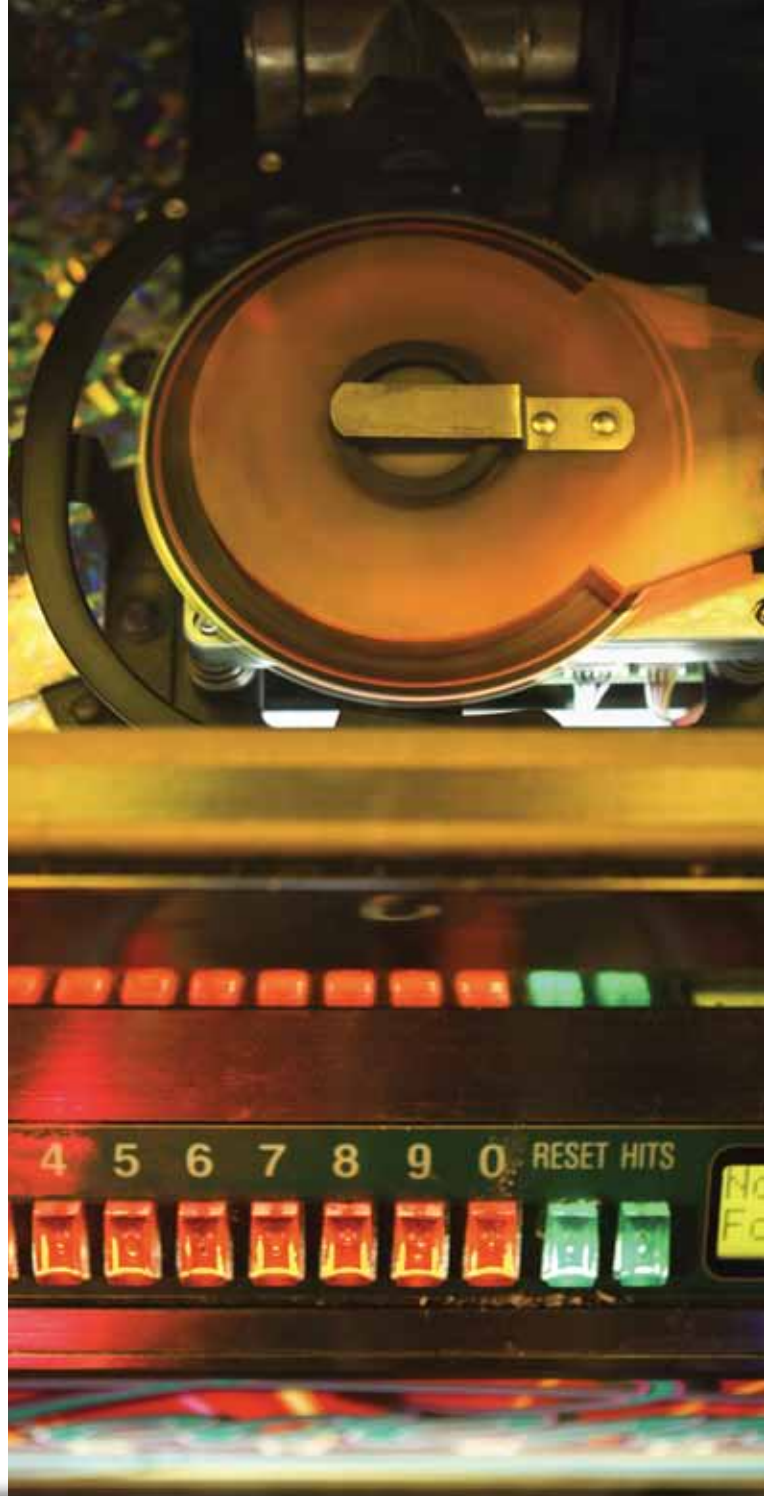
Sommige werknemers vinden het moeilijk hun kennis en ervaring te delen met collega's. Vooral het gevoel overbodig te zijn na de overdracht speelt hen parten. Als militantenkern heb je een belangrijke rol in het creëren van draagvlak en kunnen jullie ervoor zorgen dat deze medewerkers ook na de overdracht nog zinvol ingezet worden. Kennisborgen is alleen mogelijk als je je kennis wil delen met collega's, wederzijds vertrouwen is hiervoor een eerste voorwaarde.



Kennis is vluchtig geworden. Wat vandaag bruikbaar is, is morgen misschien achterhaald. Het is belangrijk om blijvend aandacht te hebben voor kennisborging en dit regelmatig te bekijken op actualiteit. Betrek vertrekkende werknemers bij het oplossen van problemen. Informatie wordt steeds vaker digitaal bewaard. Heb er oog voor dat elke collega toegang heeft tot een computer én dat iedereen over de nodige basisvaardigheden beschikt om hier mee om te gaan. Laat zo nodig een aangepaste cursus voor computerleken organiseren.

Hoe overtuig ik de werkgever

Veel ervaren werknemers zijn het werken nog lang niet beu en willen hun kennis en ervaring maar al te graag inzetten en doorgeven aan hun collega's. Ook organisaties laten hun ervaren medewerkers niet graag te vroeg gaan. Het opzetten van kennisborgingssystemen is voor beide partijen dan ook een win-win situatie: de werknemer wordt gewaardeerd om zijn expertise en de organisatie kan de kennis op een goede manier bewaren en overdragen op medewerkers in eerdere levensfasen. Op hun beurt krijgen die de leeransen die nodig zijn om hen te binden en te boeien.





Exitgesprekken

Afscheid nemen van collega's is nooit leuk. Ook voor de collega die vertrekt is dit een moeilijke periode. Of het nu gaat om een (vrijwillig) ontslag of (brug)pensioen, een exitgesprek kan helpen dit vertrek in goede banen te leiden.

Exitgesprekken bieden werknemer en werkgever de kans om op een mooie manier afscheid te nemen. De werkgever kan bovendien peilen naar de reden voor vertrek.

Ook bij (brug)pensioen kan je de loopbaan overlopen en stilstaan bij het beeld dat de werknemer heeft over de arbeidsvoorwaarden, taakhoud, leidinggevende capaciteiten, werkbaarheid, ... van zijn job. Een exitgesprek zorgt er voor dat de werknemer open en eerlijk over knelpunten kan praten. De angst om zijn job te verliezen valt weg.

Bovendien krijgt de werknemer, bij een goed exitgesprek, de kans een aantal verbeterpunten te formuleren.

Exitgesprekken geven de werkgever inzicht in de reden van vertrek, het verloop binnen het bedrijf en de algemene tevredenheid van collega's. Systematisch aandacht geven aan de verbeterpunten kan zorgen voor een grotere motivatie en meer tevreden werknemers. Ook bij een (gedwongen) ontslag kan een exitgesprek een enorme hulp zijn. Deze werknemers hebben nog meer dan anderen nood aan een goed gesprek.





Plan van aanpak

De basis van een goed gesprek, en dat geldt eigenlijk voor alle gesprekken tussen leidinggevenden en werknemers, is openheid en vertrouwen. Denk daarom goed na over wie deze gesprekken zal voeren. In sommige gevallen is het bijvoorbeeld beter dat een personeelsverantwoordelijke of werknemersvertegenwoordiger dit gesprek voert.

Werk een aantal afspraken of een kader uit. Bepaal wie het gesprek zal voeren en wat de onderneming met deze informatie zal doen. Stel een vragenlijst of leidraad op zodat bepaalde punten zeker bevestigd worden. Een leidraad zorgt er bovendien voor dat het gesprek structuur krijgt. Denk ook na over het tijdstip. Soms is het beter enige tijd tussen het eigenlijke vertrek en het exitgesprek te laten en te wachten tot mensen een nieuwe job hebben. Dat kan de resultaten ten goede komen.

Syndicale aandachtspunten

De meeste organisaties hebben geen ervaring met exitgesprekken. Voor veel werkgevers lijken dit soort gesprekken tijdverlies. Nochtans kunnen ze de onderneming heel wat waardevolle informatie opleveren die op korte tijd verbeteringen opleveren. Suggesties naar onthaal, planning, werkorganisatie, personeelsbeleid, ... zullen makkelijker aan bod komen als er geen sprake meer is van een gezagsrelatie tussen werkgever en werknemer. Probeer de aandachtspunten uit de exitgesprekken aan bod te laten komen op het Sociaal Overleg en van daaruit structurele verbeteringen voor het zittend personeel uit te werken.

Hoe overtuig ik de werkgever

Een exitgesprek geeft inzicht in de reden van vertrek van een individuele collega, maar exitgesprekken kunnen ook helpen het verloop beter te begrijpen en terug te dringen. Verloop van werknemers is voor de werkgever een dure aangelegenheid. Denk maar aan het productieverlies, extra werkdruk, de kost van het plaatsen van vacatures en de wervingsprocedure, ... Weten waarom mensen vertrekken en dit aanpakken kan dus heel wat kosten besparen.

Ex-werknemers kunnen zich negatief uitlaten over het bedrijf. Voor een werkgever is het dus interessant op een zo positief mogelijke manier afscheid te nemen. Op een eerlijke manier problemen bespreekbaar maken kan dit helpen voorkomen.

Meer weten

www.vacature.com/job/sollicitatie/exitgesprek

Praktische aandachtspunten bij de start van exitgesprekken.





Outplacement

*It's nine o'clock. I'm getting tired. I'm sick of all my records
and the clothes i bought today. Am i cracking up or just getting older?*

Oasis,
Just Getting Older

Een outplacement ondersteunt werknemers bij hun zoektocht naar ander werk. Doel is werknemers zo snel mogelijk aan de slag te krijgen bij een nieuwe werkgever. Indien het gaat over oudere werknemers zorgt outplacement er mee voor dat deze de arbeidsmarkt niet voortijdig verlaten.

De werkgever is verplicht outplacement aan te bieden bij een herstructurering of indien de werknemer ouder is dan 45 maar jonger dan 60 jaar. Tenminste, als de werknemer al minstens 1 jaar bij de werkgever werkt en het niet gaat om een ontslag om dringende reden.


Outplacement gebeurt altijd door een gespecialiseerd outplacementkantoor. Verschillende outplacementkantoren bieden ook inplacement of implacement aan. Dit houdt in dat men werknemers die dreigen hun job te verliezen, probeert te heroriënteren binnen het bedrijf via externe begeleiding. Implacement kan je vergelijken met interne loopbaanbegeleiding.

Plan van aanpak

Een outplacementprocedure neemt maximaal twaalf maanden in beslag en wordt onderverdeeld in 3 fasen. De eerste fase beslaat twee maanden waarin de werknemer recht heeft op twintig uur begeleiding. In deze fase is het vooral belangrijk om een persoonlijke balans op te maken en een actieplan uit te werken.

Als deze eerste fase niet tot een tewerkstelling leidt, dan wordt de procedure op schriftelijk verzoek van de werknemer voor vier maanden voortgezet. Tijdens deze periode is eveneens twintig uur begeleiding voorzien.

Als de zoektocht na zes maanden nog altijd geen resultaat oplevert, wordt de begeleiding – opnieuw op schriftelijk verzoek van de werknemer – met zes maanden verlengd. Tijdens deze periode krijgt de werknemer opnieuw twintig uur begeleiding.



Het outplacementkantoor vangt je op en begeleidt je bij je zoektocht naar een nieuwe baan. Het zoekt zelf geen nieuwe baan voor jou, maar brengt je alleen bij hoe jij je zoektocht het best kan aanpakken. De begeleider gaat je sterktes en zwaktes na, geeft sollicitatietips en zorgt voor sollicitatietraining.

Syndicale aandachtspunten

De werkgever moet de kosten dragen voor outplacement.

Als de werknemer recht heeft op outplacement, maar geen aanbod kreeg dan moet men de werkgever een aangetekende brief sturen (binnen 1 maand) met de vraag de outplacementbegeleiding te krijgen waar men recht op heeft. Het ACV-dienstencentrum kan helpen bij het opstellen van deze brief. De werknemer heeft ook verplichtingen. Van zodra de werkgever een outplacement aanbiedt, is de werknemer verplicht om dit aanbod te aanvaarden via schriftelijke instemming. Als de werknemer het aanbod weigert kan de werkloosheidsuitkering geschorst worden voor een periode van 4 tot 52 weken. Wijs werknemers hier op!

Hoe overtuig ik de werkgever

Outplacement is een verplichting in een aantal gevallen. Maar ook als het niet verplicht is, kan het interessant zijn te pleiten voor verruiming van de groep mensen die recht heeft op outplacement. Als één of meerdere werknemers dreigen hun baan te verliezen voor een specifieke job, kan het nuttig zijn om een outplacementkantoor in te schakelen dat implacement aanbiedt. Zij helpen nagaan of er andere mogelijkheden zijn binnen het bedrijf. Op deze manier houdt men de werknemers binnen het bedrijf. Bovendien vermijdt het bedrijf extra kosten om op zoek te gaan naar nieuwe medewerkers en hen op te leiden.

Meer weten

- www.werk.belgie.be (> arbeidsovereenkomsten > outplacement)
- www.cnt-nar.be/Cao-lijst.htm Op de website van de Nationale Arbeidsraad vind je een overzicht van alle cao's. Klik door naar Cao 51 betreffende outplacement en Cao 82 en Cao 82 (bis) betreffende het recht op outplacement voor werknemers van 45 jaar en ouder die worden ontslagen.
- Je vindt de ACV brochure outplacement online op www.acv-online.be (> publicaties en documentatie > folders en brochures)



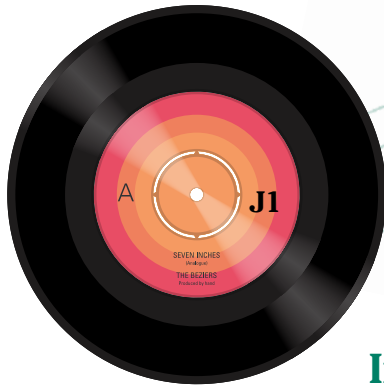
J

Ondersteuning

Record
COMPANY

STEREO

45



*It's been a hard day's night. And I've been working like a dog. It's been a hard day's night,
I should be sleeping like a log. But when I get home to you, I find the things that you do. Will make me feel alright.*

The Beatles,
Hard Days Night

Inleiding: Waar kan je terecht?

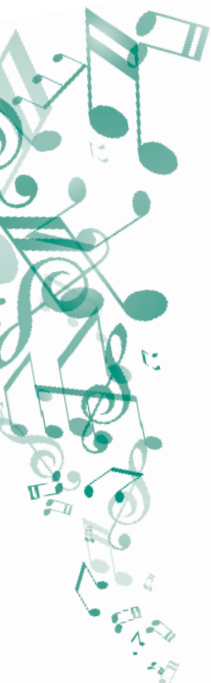
Militanten die willen werken aan leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn vaak op zoek naar extra informatie. Het thema komt momenteel voornamelijk op de agenda door de verplichte opmaak van het 'werkgelegenheidsplan oudere werknemers' (Cao 104). Toch merken we dat los van deze Cao heel wat vragen rijzen rond dit thema, die al dan niet op de agenda geplaatst worden.

In eerste instantie verwijzen we jullie graag door naar de diversiteitswerking van het ACV. De diversiteitsconsulenten zetten zich al sinds 2003 in om militanten en secretarissen te ondersteunen op vlak van personeelsbeleid in het algemeen en diversiteitsbeleid of divers personeelsbeleid in het bijzonder. Daarmee bedoelen we personeelsbeleid met aandacht voor de kansgroepen. Ook oudere of ervaren werknemers behoren tot die kansgroepen.

Doel is steeds om, vertrekkende vanuit knelpunten die door één of andere groep gesignaleerd worden, te komen tot een beter en kwaliteitsvoller personeelsbeleid voor iedereen. Met vragen rond dit thema kan je terecht bij de diversiteitsconsulenten van het ACV. Hun contactgegevens vind je onderaan deze fiche.

Mocht het niet lukken om op korte termijn één van de consulenten te strikken of zie je door de bomen het bos niet meer, dan kunnen de fiches uit dit thema helpen om het overzicht te bewaren. Deze fiches zijn instrumenten, websites, ... die je vlot kan gebruiken om je werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers te ondersteunen. We hebben hier niet geprobeerd om een zo volledig mogelijk overzicht te geven maar kiezen er bewust voor gericht een aantal dingen onder jullie aandacht te brengen.

Onder **fiche J.1.** vind je informatie over het **Ervaringsfonds**. Dit is een federale ondersteuningsmaatregel die bedrijven die werk willen maken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid financieel en inhoudelijk ondersteunt.



Wil je meer weten over **Loopbaan- en diversiteitsplannen**, dan kan je terecht bij **fiche J.2**. Deze Loopbaan- en diversiteitsplannen zijn een ondersteuningsmaatregel van de Vlaamse Overheid. Dit houdt in dat ondernemingen en organisaties die werk willen maken van een loopbaan- en diversiteitsbeleid financieel en inhoudelijk kunnen ondersteund worden. Belangrijk aandachtspunt is dat dit een ruimere invulling krijgt en het plan niet beperkt moet blijven tot leeftijdsbewust personeelsbeleid of oudere werknemers. Het doel is om te komen tot evenredige en volwaardige arbeidsdeelname van alle kansengroepen.

Wil je meer concrete informatie en aanknopingspunten vanuit jouw sector, zie dan **fiche J.3** rond **Sectorfondsen**. Heel wat sectoren hebben vanuit hun samenwerking met de Vlaamse Overheid een aantal acties opgenomen rond leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ook wat opleiding betreft, hebben de meeste fondsen een ruim aanbod. Deze zijn vaak specifiek aangepast aan de sector.

Verder geven we in **fiche J.4** nog extra **interessante websites** mee. De laatste jaren werd er heel wat tijd en energie geïnvesteerd in het ontwikkelen en verzamelen van goede voorbeelden, instrumenten, ... Binnen deze fiche geven we een beknopt overzicht van een aantal nuttige websites voorzien van een woordje uitleg.

Contactgegevens Diversiteitsconsulenten

Coördinatie

Stefaan Peirsman
Haachtsesteenweg 579 PB10
1031 Brussel
02/246 32 28
stefaan.peirsman@acv-csc.be

Verbond Brugge-Oostende-Westhoek

Marieke Vanbeselaere
Dr. L. Colensstraat 7
8400 Oostende
059/55 25 65
diversiteit.oostende@acv-csc.be

Verbond Brussel-Halle-Vilvoorde

Emmanuel Wieme
Pletinckxstraat 19
1000 Brussel
02/557 85 42
diversiteit.brussel@acv-csc.be
diversite.bruxelles@acv-csc.be

Verbond Zuid-West-Vlaanderen

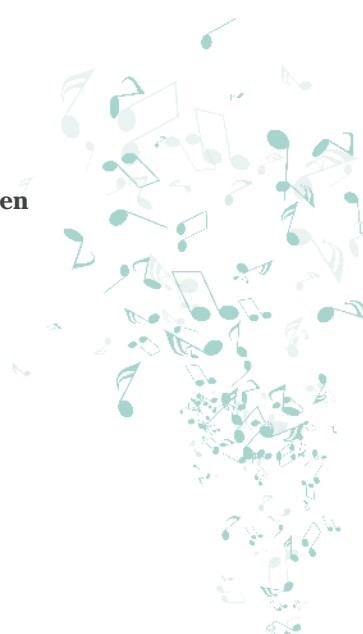
Verbond Midden-West-Vlaanderen
Geert Lein
President Kennedypark 16D
8500 Kortrijk
056/23 55 07
diversiteit.kortrijk@acv-csc.be

Verbond Antwerpen

Verbond Kempen
Katleen Parijs & Evelien Vaes
Nationalestraat 111
2000 Antwerpen
03/222 71 55 (Katleen)
03/222 71 59 (Evelien)
diversiteit.antwerpen@acv-csc.be

Verbond Mechelen-Rupel

Verbond Leuven
Saïda Ibaï
Onder den Toren 5
2800 Mechelen
015/28 86 07
diversiteit.mechelen@acv-csc.be



Verbond Gent-Eeklo

Delfien Delputte & Dries Delissen-Jacobs
Poel 7
9000 Gent
09/265 43 94 (Delfien)
09/265 42 78 (Dries)
diversiteit.gent@acv-csc.be

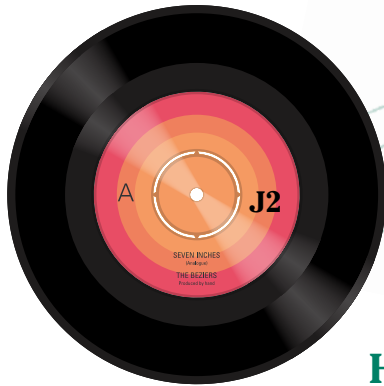
**Verbond Waas en Dender
Verbond Aalst-Oudenaarde**

Joke Vermeersch
Oude Vest 146
9200 Dendermonde
03/765 21 71
diversiteit.dendermonde@acv-csc.be

Verbond Limburg

Hanan Nahas
Mgr.Broekxplein 6
3500 Hasselt
011/30 61 66
diversiteit.limburg@acv-csc.be





Het Ervaringsfonds



Werkgevers die werk maken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid kunnen beroep doen op het Ervaringsfonds. Het Ervaringsfonds is een initiatief van de Federale Overheidsdienst Werk, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD WASO). Ondernemingen die een aantal aanpassingen doen om de arbeidsomstandigheden van 45-plus werknemers te verbeteren, kunnen een subsidie ontvangen van het Ervaringsfonds.

Ervaringsfondsprojecten zetten in op het verminderen van de fysieke en/of psychosociale belasting op het werk. Het kan gaan om ergonomische aanpassingen of het aanbieden van opleiding of herscholingsmogelijkheden die tot doel hebben werknemers langer en gemotiveerder aan de slag en inzetbaar te houden.

Volgende **drie soorten acties** zijn mogelijk: **meten, diagnose stellen en verbeteren.**

Actie 1. Meten van de werkbaarheid

In eerste instantie brengt men de werksituatie in kaart. Werknemers worden ouder. Ook de werkomgeving evolueert met de tijd. Men spreekt van 'werkbaar werk' als beide elementen in een goed evenwicht zijn. Dit vergt echter voortdurende aanpassingen. Het meten van de werkbaarheid doet men door gebruik te maken van een **meetinstrument**. De VOW/QFT is een voorbeeld van een vragenlijst die gratis ter beschikking staat.

Actie 2. Diagnose stellen – analyseren van de werkomstandigheden

In een volgende fase kan men verbeteringsvoorstellen formuleren. Dit doet men door gebruik te maken van een **diagnose-instrument**. Een diagnose-instrument laat toe een aantal factoren op te sporen die kunnen worden verbeterd. De Déparis-methode van de SOBANE-strategie is een goed voorbeeld van een gratis diagnosemethode.

Actie 3. Concrete verbeteringsprojecten

Een eerste mogelijkheid zijn volledige of gedeeltelijke functiewijzigingen, veranderingen in de verantwoordelijkheden, ... Er is dan een tussenkomst van het Ervaringsfonds mogelijk voor de nodige opleidingen of ondersteuning.

Daarnaast zijn er **ergonomische verbeteringen** mogelijk. Heffen, tillen, routinematige bewegingen kunnen, met het verouderen, problematischer worden. Eenvoudige ergonomische aanpassingen kunnen dit soms uit de weg helpen. Het Ervaringsfonds ondersteunt projecten (financieel) waarbij het werk van de oudere werknemer fysiek lichter wordt door het aanschaffen van onder andere ergonomische hulpmiddelen, tools of machines, ...


Overzicht van financiële tegemoetkoming			
Gebruiken van een meetinstrument	Gebruiken van een diagnose-instrument	Project: Opleiding of Aankoop <€250/stuk	Project: Aankoop ≥€250/stuk
Indien de werkgever kiest voor één van de mogelijke acties			
70% factuur max. €12 per werknemer 45+	70% factuur max. €12 per werknemer 45 +	50% factuur max. €500€ per werknemer 45+	10% factuur max. €500 per werknemer 45+
Indien de werkgever meerdere acties combineert binnen een periode van 1 jaar. Bijvoorbeeld de combinatie van een meetinstrument OF diagnose-instrument met een project:			
70% factuur max. €12 per werknemer 45+		70% factuur max. €750 per werknemer 45+	14% factuur max. €750 per werknemer 45+

Op de website www.ervaringsfonds.be vind je duidelijke voorbeelden van de toelageberekening.

Welke documenten zijn vereist bij een toelageaanvraag?

Een aanvraag gebeurt **vóór de start van het project** en omvat volgende zaken:

1. de **aanvraag tot het verkrijgen van een toelage** (met o.a. de identificatiegegevens van de onderneming); met
Bijlage a: de raming van de kosten
Bijlage b: de verklaring op erewoord met o.a. de verbintenis van de werkgever dat de betrokken werknemers gedurende de duur van het project -minimum 12 maanden- verder tewerkgesteld zullen worden, behalve wegens ontslag om dwingende redenen.

- 
2. het **detail van het Ervaringsfondsproject**: de problematiek beschreven vanuit het oogpunt van de oudere werknemers en de acties die onmiddellijke en directe effecten hebben op de kwaliteit van de arbeid.
 3. de **vereiste adviezen**:
 - a. het **advies van de Ondernemingsraad**, of bij gebrek daaraan van het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk of van de vakbondsafvaardiging of van de werknemers zelf (dmv. het verslag van de vergadering).
 - b. het gunstig advies van de interne of externe dienst voor preventie en bescherming op het werk
 4. de **lijst met betrokken oudere werknemers**. Per betrokken werknemer kan slechts één dossier per jaar ingediend worden.

De toelage heeft een exclusief karakter. Ze kan niet gecumuleerd worden met andere voordelen die de werkgever voor hetzelfde doel en voor dezelfde werknemer ontvangt, tenzij met een vermindering van Sociale Zekerheidsbijdragen zoals in het kader van het Activaplan.

Hoe wordt de aanvraag behandeld?

Aan de hand van het onderzoek van de toelageaanvraag brengt het Ervaringsfonds een advies uit aan de Minister. In principe gebeurt dit binnen de drie maanden na ontvangst van de vereiste documenten. De administratie gaat na of de aanvraag voldoende gemotiveerd is en of aan de toekenningsvoorwaarden voldaan wordt.

In het geval van een (gedeeltelijk) **positief advies** wordt het bedrag van de toelage, de berekenings- en de betalingswijze in het advies vermeld. Indien een onderzoek ter plaatse werd ingesteld, wordt het verslag van dat onderzoek bij het advies gevoegd.

In geval van **negatief advies** stelt het Ervaringsfonds de werkgever hiervan in kennis. De werkgever kan binnen een termijn van 30 dagen vanaf de kennisgeving van dit advies zijn bezwaren medelen aan de Hoge Raad voor Preventie en Bescherming op het Werk, die dit bezwaar behandelt.

De volgende twee stappen vervolledigen de procedure:

1. De Minister neemt een beslissing over de aanvraag binnen een termijn van twee maanden vanaf het advies van het Ervaringsfonds of het advies van Hoge Raad voor Preventie en Bescherming op het Werk.
2. De beslissing wordt door het Ervaringsfonds aan de werkgever overgemaakt. Deze stelt de Ondernemingsraad, het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk, de vakbondsafvaardiging of de werknemers op de hoogte van de beslissing.

Wanneer krijgt de onderneming zijn subsidies?

De uitbetaling van de toelage gebeurt na afloop van het project en na voorlegging van de bewijskrachtige financiële stukken. Dit zijn enerzijds de **facturen** waaruit blijkt dat de voorziene investeringen daadwerkelijk uitgevoerd werden en anderzijds de **verklaring op eer** waarin onder andere verklaard wordt dat het project is afgelopen. Indien nodig laat het Ervaringsfonds een onderzoek ter plaatse instellen door een met toezicht belaste ambtenaar.





Syndicale aandachtspunten

Betrek zeker ook je arbeidsgeneesheer. Hij speelt een belangrijke rol in het uitvoeren van de acties. De arbeidsgeneesheer neemt de werkbaarheidsmeting af of gebruikt de diagnose-instrumenten. Binnen het Comité voor Preventie en Bescherming of de Ondernemingsraad kan je de instrumenten ter sprake brengen. Bekijk vooraf de instrumenten of bekijk of er andere (sectorale) instrumenten zijn die interessanter zijn voor jullie. Ook andere dan de eerder beschreven meetinstrumenten kunnen gebruikt worden, maar moeten eerst aanvaard worden door het Ervaringsfonds. Een voordeel van de VOW/QFT en de Déparis-methode is dat ze beiden gratis ter beschikking gesteld worden en erkend zijn door het Ervaringsfonds. Neem met de kern de nodige tijd om deze analyse en de voorgestelde maatregelen te bespreken. Jullie kennen best de realiteit op de werkvloer. Misschien zien jullie nog andere mogelijkheden om tot werkbaar werk te komen.

Hoe overtuig ik de werkgever

De 3 meest gehoorde argumenten van de werkgever om iets niet te doen zijn 'geen tijd', 'ik weet niet hoe' en 'er is geen geld'. De projectontwikkelaars van het Ervaringsfonds ondersteunen de werkgever bij de opmaak van het dossier of bij eventuele vragen rond subsidiëring. De arbeidsgeneesheer is belast met de uitvoering van de projecten of metingen die in dit kader gebeuren. Voor de opvolging van de projecten kan hij terugvallen op Comité of Ondernemingsraad. 'Geen tijd' en 'ik weet niet hoe' kunnen dus geen argument zijn. Het Ervaringsfonds brengt bedrijven eventueel in contact met de sectorconsulenten voor bijkomende ondersteuning op vlak van opleiding, ... Bedrijven die beroep doen op het Ervaringsfonds krijgen een financiële ondersteuning voor het uitvoeren van de acties.

Daarnaast wordt het in de toekomst steeds belangrijker om werknemers niet te verliezen aan concurrenten. Werkgevers hebben er dus alle belang bij om te investeren in hun mensen. De praktijk wijst uit dat bedrijven met een kwalitatief personeelsbeleid een lager personeelsverloop kennen en vacatures makkelijker kunnen invullen. Werkbaar werk zorgt er ook voor dat werknemers minder vlug en minder lang ziek worden. Ook dit is een besparing van kosten voor de werkgever.

Tools en hulpmiddelen

Op de website van het Ervaringsfonds vind je een aantal praktische voorbeelden die je kunnen helpen dit concreet te maken. Ook de VOW/QFT en de Déparis-methode kan je hierop terugvinden.

Meer weten

- www.ervaringsfonds.be





*It's been a hard day's night. And I've been working like a dog. It's been a hard day's night,
I should be sleeping like a log. But when I get home to you, I find the things that you do. Will make me feel alright.*

**The Beatles,
Hard Days Night**

Loopbaan- en diversiteitsplannen

Dit is een subsidiemaatregel waarbij de werkgever financieel en inhoudelijk ondersteuning krijgt bij het uitbouwen van een divers personeelsbeleid.

Het doel is om te komen tot evenredige en volwaardige arbeidsparticipatie van kansengroepen. Evenredig wil zeggen dat het personeelsbestand een afspiegeling is van de omgeving. Met volwaardig bedoelen we dat kansengroepen op alle niveaus moeten kunnen werken.

De prioritare kansengroepen zijn: allochtonen, 50-plussers, mensen met een handicap en jongeren met ten hoogste een diploma lager secundair onderwijs (= ongekwalificeerde uitstroom).

Via een analyse gaat men na waarom deze kansengroepen niet instromen, doorstromen of te snel uitstromen. Ondernemingen, organisaties en lokale besturen die deze knelpunten aanpakken, worden hierin financieel en inhoudelijk ondersteund.

Welke plannen zijn mogelijk?

INSTAP LDP	LOOPBAAN-DIVERSITEITSPLAN	CLUSTERLOOP-BAANDIVERSITEITSPLAN	GROEI LDP	NAZORG LDP
Looptijd 6 - 12 maand	Looptijd 12, 18 of 24 maand		Looptijd 6 - 12 maand	Looptijd 12, 18 of 24 maand
<ul style="list-style-type: none"> • Max €2500 subsidie • Minstens 1/2 kosten zelf te betalen 	<ul style="list-style-type: none"> • Max €10000 subsidie • Minstens 1/3 kosten zelf te betalen 	<ul style="list-style-type: none"> • Max €3000 subsidie per deelorganisatie • Minstens 1/3 kosten zelf te betalen 	<ul style="list-style-type: none"> • Max €2500 subsidie • Minstens 1/2 kosten zelf te betalen 	Zonder subsidies. Wel inhoudelijke en administratieve ondersteuning via projectwikkelaar
Minstens 1 actie rond duurzame diversiteit	Acties op 4 verschillende domeinen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Duurzame diversiteit 2. Competentieontwikkeling 3. Werkbaarheid/werkvermogen/werkgoesting 4. Organisatievernieuwing Mits concrete motivatie (bijvoorbeeld aantonen dat er in het verleden al veel rond gebeurd is) is vrijstelling op 1 domein mogelijk. Een actie rond duurzame diversiteit is echter wel steeds een verplicht onderdeel.			





Het meest uitgebreide gesubsidieerde traject dat een organisatie kan doorlopen duurt 4 jaar en ziet er als volgt uit:
instaploopbaandiversiteitsplan > klassiek OF clusterloopbaandiversiteitsplan > groeiloopbaandiversiteitsplan

Nieuw vanaf 2013 is de mogelijkheid om éénmalig een nieuwe aanvraag in te dienen voor een gesubsidieerd loopbaandiversiteitsplan of cluster-LDP. Dit geldt voor ondernemingen, organisaties en lokale besturen die de volledige cyclus doorlopen hebben.

Voorwaarde is wel dat er een groeiplan of beste praktijk werd afgerond ten laatste eind 2012. Er moet ook minstens 2 jaar tussen de afronding van dit groeiplan en de aanvraag van een nieuw plan zitten.

Plan van aanpak



FASE I De prospectiefase

Hiermee wordt het 1e contact tussen projectontwikkelaar en werkgever bedoeld. Dit gesprek kan op uiteenlopende manieren tot stand komen. Vaak gaat het initiatief uit van de projectontwikkelaar zelf, die elk jaar opnieuw bedrijven probeert te overtuigen om te starten met een diversiteitsplan. Anderzijds kunnen bedrijven ook zelf een projectontwikkelaar uitnodigen. Ook sectorconsulenten, diversiteitsconsulenten, ... brengen regelmatig bedrijven aan.

Belangrijk is dat ook werknemers de aanzet kunnen geven om een diversiteitsplan op te starten. Als je zelf vindt dat jouw organisatie baat kan hebben bij een beter personeelsbeleid dan probeer je best je werkgever te overtuigen om er werk van te maken en een projectontwikkelaar uit te nodigen (bv. op de Ondernemingsraad). De diversiteitsconsulent uit je regio kan je hierbij helpen.

FASE II Opmaak van het plan

Als het eerste contact positief is verlopen, komt er een vervolg op de prospectie. Het bedrijf denkt na over de concrete verbeteracties die het in het diversiteitsplan wil opnemen en zet die op papier. Dit gebeurt onder begeleiding van de projectontwikkelaar. Tijdens deze fase is de werkgever wettelijk nog niet verplicht om werknemersvertegenwoordigers te raadplegen, maar we zien wel dat wanneer werknemersvertegenwoordigers betrokken worden, dit tot de beste en meest gedragen plannen leidt.



FASE III: Een diversiteitsplan indienen

Mocht je werkgever je tijdens de vorige fase nog niet hebben aangesproken over het plan, dan moet hij dit nu doen, tenminste in bedrijven met meer dan 50 werknemers. Dan dient het plan in eerste instantie ter advies voorgelegd aan de Ondernemingsraad (of andere syndicale vertegenwoordiging). Elk diversiteitsplan wordt daarna voorgelegd aan de Sociaal Economische Raad van de Regio (SERR) waar de sociale partners – dus ook het ACV – een advies moeten uitbrengen over de inhoud van het plan. In de praktijk is het de diversiteitsconsulent die dit advies opvolgt en de secretaris (of de militanten) contacteert uit de bedrijven met een diversiteitsplan. Op die manier waakt het ACV over de betrokkenheid van de werknemers. Na de advisering op regionaal niveau wordt een diversiteitsplan doorgestuurd naar het Departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse Regering die eveneens advies moet geven. Alleen als beide adviezen positief zijn, kan een diversiteitsplan van start gaan. Twee negatieve uitspraken betekent een afkeuring van de aanvraag. Wanneer slechts één van beide adviezen positief is, hakt de Vlaamse Minister van Werk zelf de knoop door en beslist hij of het bedrijf in kwestie zijn diversiteitsplan mag opstarten.

FASE IV: De uitvoering

Eenmaal groen licht werd verkregen, kan je bedrijf starten met de uitvoering van het diversiteitsplan. Belangrijk in deze fase is dat je als werknemersvertegenwoordigers moet worden betrokken zodra je werkt in een organisatie met meer dan 50 werknemers. Een plan kan tijdens de uitvoering ten allen tijde bijgestuurd worden. Organisaties beschikken niet meteen over de subsidies die ze aangevraagd hebben. Pas na afloop van het plan en na opmaak van een inhoudelijk én een financieel eindrapport komen ze hiervoor in aanmerking.

FASE V: Tussentijdse rapportage

Deze fase geldt enkel voor diversiteitsplannen met een looptijd langer dan twaalf maanden. Uiterlijk één maand na het verstrijken van de helft van de looptijd van het plan moet de aanvrager tijdens deze fase een tussentijds rapport bezorgen aan de Vlaamse administratie, met een kopie aan de bevoegde SERR. Hierin moeten minstens vier zaken aan bod komen: de uitvoering van het plan, stand van zaken van de acties, knelpunten en de wijze waarop de personeelsvertegenwoordigers betrokken zijn bij de ontwikkeling en uitvoering van het plan in kwestie.

FASE VI: Eindrapportage en financieel rapport

Als alle acties zijn uitgevoerd, moet er een eindrapport opgemaakt worden. Hierin worden de ondernomen acties en de gemaakte kosten verduidelijkt. Er moet ook worden aangegeven op welke wijze de werknemers en hun vertegenwoordigers geïnformeerd en betrokken werden bij de uitvoering van het plan. Net zoals tijdens de aanvraagprocedure wordt elk eindrapport ter advies voorgelegd aan de regionale SERR én op het Departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse Regering. Ook hier is een eenstemmig positief advies nodig (of de tussenkomst van de Vlaamse Minister van Werk) om een goedkeuring te verkrijgen. Pas na goedkeuring van dit eindrapport worden de beloofde subsidies voor de uitgevoerde acties terugbetaald.



Syndicale aanpak

Omwille van de **betrokkenheid** is het belangrijk om de acties van het plan te bespreken met OR of Comité, Syndicale Delegatie en personeel. In organisaties met meer dan 50 werknemers moet elk plan worden begeleid door een **interne werkgroep diversiteit**. Indien er een Ondernemingsraad is, kan de werkgroep gelijkgesteld worden aan de OR. Deze interne werkgroep staat in voor de inhoudelijke opvolging van het diversiteitsplan en bestaat minstens uit een vertegenwoordiger van de directie of het management, de directe leidinggevenden en de werknemersafgevaardigden.

We pleiten er voor om een zeker evenwicht te bewaren tussen de deelnemers, en evenveel werknemersafgevaardigden te betrekken als vertegenwoordigers van het management of leidinggevenden. Bovendien merken we dat het zinvol is om vertegenwoordigers van alle aanwezige vakbonden op te nemen in de werkgroep diversiteit. Dit is echter geen formele verplichting.

Hoe overtuig ik de werkgever

De 3 meest gehoorde argumenten van de werkgever om iets niet te doen: 'geen tijd', 'ik weet niet hoe' en 'er is geen geld'. De werkgever krijgt hier kosteloze ondersteuning van een projectontwikkelaar bij het uitbouwen van een divers personeelsbeleid. Ook bij de aanvragen en andere administratieve verplichtingen bieden de projectontwikkelaars hulp. Geen tijd kan dus geen argument zijn. De projectontwikkelaars bezitten door hun ervaring veel expertise om concrete knelpunten op de werkvloer te analyseren en tot de juiste aanpak te komen. Ze kunnen de werkgever die niet weet hoe eraan te beginnen dus zeker op weg helpen. Daarnaast krijgen ze ook financiële ondersteuning voor het uitvoeren van de acties. Ook loonkosten van de personen die betrokken zijn bij de uitvoering van het plan kunnen worden opgenomen. Daarnaast wordt het in de toekomst steeds belangrijker om werknemers niet te verliezen aan concurrenten. Werkgevers hebben er dus alle belang bij om te investeren in hun mensen. De praktijk wijst het uit: bedrijven met een kwalitatief personeelsbeleid kennen een lager personeelsverloop en kunnen hun vacatures makkelijker invullen.

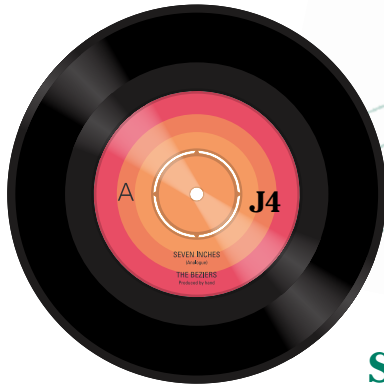
Tools en hulpmiddelen

Lijkt een loopbaan- en diversiteitsplan iets voor jullie onderneming, doe dan zeker beroep op de diversiteitsconsulent van je verbond.

Meer weten

- Eerste Hulp bij Diversiteitsplannen
Dit is een ACV-brochure met een beknopt overzicht van de regelgeving, enkele veel gestelde vragen, mogelijke acties...
- www.werk.be
Hier vind je de regelgeving van de loopbaan- en diversiteitsplannen terug.
- www.werk.be/over-werk-sociale-economie/beleid/subregionaal-beleid/contact
Hier vind je de contactgegevens van de projectontwikkelaars. Dit zijn de mensen die de loopbaan- en diversiteitsplannen in jouw regio mee begeleiden, die ondersteuning bieden bij het uitbouwen van een divers personeelsbeleid, administratieve hulp bieden bij de aanvraagformulieren en eindrapporten, ...





*It's been a hard day's night. And I've been working like a dog. It's been a hard day's night,
I should be sleeping like a log. But when I get home to you, I find the things that you do. Will make me feel alright.*

**The Beatles,
Hard Days Night**

Sectorfondsen

Heel wat paritaire comités hebben een sectorfonds of een sectoraal vormingsfonds. Zo'n sectorfonds behartigt de belangen van de ondernemingen, zowel werkgevers als werknemers, binnen de sector. De sectorale vormingsfondsen bieden (meestal gratis) vorming aan voor werknemers. Sommige vormingsfondsen doen een opleidingsaanbod naar werkzoekenden, vaak om nijpende tekorten op te vangen en instroom te voorzien. Sommige vormingsfondsen hebben ook een aanbod op vlak van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De middelen komen grotendeels uit de afhoudingen voor risicogroepen. Elke onderneming moet 0,10% van de totale loonmassa voorzien voor opleiding voor personen die behoren tot een risicogroep. Doen ze dit zelf niet, dan gaan deze middelen naar de sectorfondsen.

Daarnaast krijgen sectorfondsen ook middelen vanuit de Vlaamse Overheid. Ze sluiten hiervoor een overeenkomst af met de Vlaamse Minister van Werk. In ruil voor de subsidie vanuit de Overheid werkt de sector acties uit binnen een aantal thema's. Deze thema's zijn voor alle sectoren dezelfde: acties rond een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, levenslang en levensbreed leren en diversiteit.

Het uitwerken van deze acties gebeurt door een sectorconsulent. Je kan een sectorconsulent uitnodigen naar een syndicaal overleg of een Ondernemingsraad. Het is de ideale manier om hun aanbod aan vorming en begeleiding te leren kennen.

Heb jij zicht op het aanbod van jouw sectorfonds? Volgend schema geeft een beknopt overzicht. Kijk zeker eens op de website van jouw sectorfonds voor meer informatie.





Sectorfonds	Opleiding algemeen	Onthaal	Peter/meter-schap	NODW	Inter-culturele communicatie	Competentiemanagement	Deeltijds lerenden
Cevora www.cevora.be	x	x	x	x	x	x	x
SFP - Podiumkunsten www.podiumkunsten.be	x			x		x	x
Mediarte www.mediarte.be	x	x	x	(x)		x	x
EDUCAM www.educam.be	x		x	x		x	x
FCBO - SF Bus&Car www.fcbo.be	x		x	x			
FVB-FFC Constructive fvb.constructiv.be	x	x	x	x			
VORM DC sectoraal vormingsfonds dienstencheques www.vormingdienstencheques.be	x						
Vormelek www.vormelek.be	x		x	x	x	x	
SFTL www.fstl.be	x		x	x			x
GRAFOC www.grafoc.be	x		x	x	x	x	
EDUplus www.eduplus.be	x		x	x	x	x	x
Horeca Vorming Vlaanderen www.horecanet.be	x	x	x	x			x
OCH www.och-cfb.be	x		x	x			x
LOGOS www.logosinform.be	x	x	x				
Fitness Faculty www.fitnessfaculty.be	x						

Sectorfonds	Opleiding algemeen	Onthaal	Peter/meterschap	NODW	Inter-culturele communicatie	Competentiemanagement	Deeltijds lerenden
Coiffure www.coiffure.org							
IVOC www.ivoc.be	X	X	X	X	X	X	
VVSG + vakbonden www.vvsg.be/divers_personeelsbeleid	X	X	X		X	X	X
INOM-arbeiders www.inom.be/arbeiders	X			X			X
VZW Montage www.vzwmontage.be	X		X	X		X	X
Chemie www.fondschem.be www.focusopchemie.be	X			X		X	X
ABSU www.absugbn.be	X		X	X	X	X	X
VIVO SW & BW Andere www.vivosocialprofit.org	X		X	X	X	X	X
Sociaal Fonds Taxi en Diensten voor Verhuur van Voertuigen met chauffeur www.taxi-info.be	X						
COBOT www.cobot.be	X	X	X	X		X	X
Vooruitzenden www.vooruitzenden.be www.vfu-ffi.be	X			X	X	X	X
SF Verhuizingen www.sfverhuizingen.be	X						
FOPAS www.fopas.be	X		X			X	
IPV www.ipv.be	X	X	X	X	X	X	X



*It's been a hard day's night. And I've been working like a dog. It's been a hard day's night,
I should be sleeping like a log. But when I get home to you, I find the things that you do. Will make me feel alright.*

**The Beatles,
Hard Days Night**

Interessante websites

Op deze pagina's geven we een woordje uitleg bij een aantal interessante websites rond het thema leeftijdsbewust personeelsbeleid. De websites werden telkens vanuit een bepaalde invalshoek geordend.

ACV

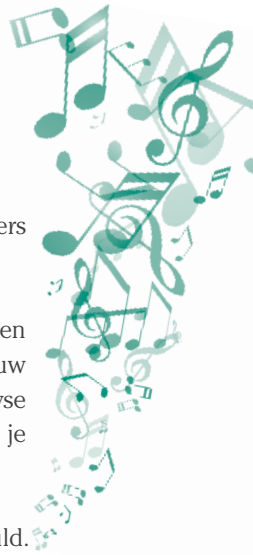
- www.acv-jukebox.be
Deze website is de digitale versie van deze brochure. De website wordt regelmatig geüpdatet.
- www.acv-diversiteit.be
Website van de diversiteitswerking van het ACV. Hier kan je naast de contactgegevens van de diversiteitsconsulenten ook heel wat informatie vinden over de diversiteitswerking.
- www.acv-online.be
Dé ACV website.

OVERHEID

- www.leeftijdenwerk.be
Website van de Vlaamse Overheid die bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden ondersteunt om op duurzame wijze te werken aan een loopbaanbeleid. Je kan er terecht voor algemene informatie over leeftijd en werk, ondersteuning, goede voorbeelden, mogelijke partners, ... Je vindt er zowel een rubriek voor werkgevers, werknemers als partners.
- www.werk.be
Website van het departement Werk en Sociale Economie. De website is zowel gericht naar werknemers, werkzoekenden als werkgevers. Je vindt er ondersteuningsmaatregelen, beleidsteksten, recent cijfermateriaal, ... Als je interesse hebt in het Vlaamse werkgelegenheids- en arbeidsmarktbeleid ben je daar op de juiste plaats.

INSTRUMENTEN

- www.dejuigestoel.be
Deze website bevat praktische tips en adviezen, instrumenten en links voor zowel werknemers als werkgevers.
- www.werkbaarwerk.be
De info, tools en praktijken die je hier vindt, geven je inzicht en inspiratie om effectief te werken aan werkbaar werk. Je vindt er cijfers die je kunnen helpen een vergelijking te maken met jouw sector (werkbaarheidsmonitor). Er wordt uitgelegd hoe je binnen jouw organisatie een analyse kan doen van werkstress, leren & motiveren en werk-privé-balans. Er wordt ook getoond hoe je dit op organisatie niveau kan aanpakken.
- www.ouderenenarbeid.be
Deze pagina's bevatten veel relevante praktijkaanwijzingen, maar worden niet meer aangevuld. 'Werkgoesting in KMO's' en 'Zilveren instrumenten en processen' zijn twee projecten ondersteund door ESF Vlaanderen. In beide projecten worden bedrijven geholpen bij het ontwikkelen en realiseren van een gezond leeftijdsbewust personeels- en organisatiebeleid.
- www.werk.belgie.be/moduleDefault.aspx?id=24722
Hier vind je meer uitleg over de VOW/QFT (de Vragenlijst over Werkbaarheid of Questionnaire Facultés de Travail). Dit is een meetinstrument voor de werkbaarheid dat door het Ervaringsfonds gratis ter beschikking wordt gesteld. Deze vragenlijst werd door een wetenschappelijk team van de ULB gevalideerd.
- www.werk.belgie.be (Volg: non-discriminatie en diversiteit > leeftijd en diversiteit)
Dit is de website van de federale overheid. U vindt er maatregelen voor als u terug aan de slag wilt gaan na een periode van inactiviteit of na een ontslag, of wanneer u aan de slag wil blijven. Daarnaast geeft men een overzicht van verschillende federale maatregelen voor werkgevers die een oudere werknemer willen aannemen.
- www.diversiteit.be
Dit is de website van het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en voor Racismebestrijding. Je vindt er cijfermateriaal en juridische informatie over discriminatie. Onder de rubriek 'leeftijd' is er ook een interessante checklist 'Leeftijdsdiscriminatie in personeelsadvertenties'.
- www.ervaringsbewijs.be
Hier vind je alle info over het ervaringsbewijs: wat het is, hoe je het kan behalen, voor welke beroepen het bestaat, waar je het kan behalen, ... Kortom, heb je geen diploma maar wil je zwart op wit bewijzen dat je de juiste vaardigheden bezit voor je job, zoek dan op deze website uit hoe dat kan!





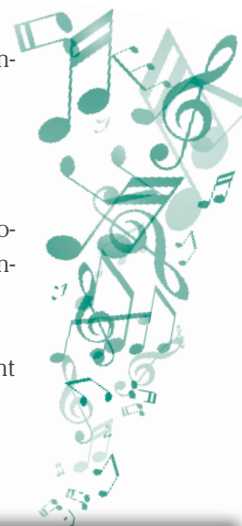
- www.loopbaneninbalans.be
Hier vind je de digitale versie van de BA[L]ANS-actiemap. Deze actiemap reikt achtergrondinformatie, kaders, vragen, tips en praktijkvoorbeelden aan om via een levensfasebewust loopbaanbeleid te werken aan 'loopbanen in balans'.
- www.resocmechelen.be/bibliotheek/?category=36 (Competentie Compagnon)
De competentiecompagnon is een aanrader bij het opzetten van een competentiebeleid. Je vindt er onder andere ook goede tips, trucs en argumenten om je werkgever of je collega's te overtuigen.
- www.diversityremix.be
De Diversity Remix verzamelt online beknopte infoches om te starten met een divers personeelsbeleid of om het verder uit te bouwen. Je vindt er info over werving- en selectie, onthaal, opleiding, competentiebeleid, diversiteitsbeleid en kwaliteit van de arbeid.
- www.italento.be
Een heel handige website voor iedereen die meer wil weten over talenten en hoe ze in te zetten binnen de organisatie. Boeiend materiaal, fiches, tools, ... om talentbeleid mee vorm te geven.
- www.expeditieloopbaan.be/overzicht-instrumenten
Interessante website met achtergrond materiaal en instrumenten die het opzetten van een loopbaanbeleid kunnen ondersteunen.

ONDERSTEUNING

- www.ervaringsfonds.be
Het Ervaringsfonds ondersteunt ondernemingen en instellingen zowel financieel als inhoudelijk als ze inspanningen leveren om oudere werknemers langer op de arbeidsmarkt te houden.
- www.jobkanaal.be
Jobkanaal is een gratis wervingsinstrument voor werkgevers die graag kandidaten uit kansengroepen willen rekruteren.

COMPETENTIES

- www.competentiebeleid.be
Deze website, ontwikkeld door de Vlaamse Overheid, bundelt heel wat informatie, geeft methodieken om competenties in kaart te brengen en geeft heel wat praktische hulpmiddelen en inspirerende voorbeelden.
- www.competentindesocialprofit.be
Dit is een specifieke website voor de social profit met informatie over competentie management en hoe er mee te starten.



INTERNATIONAAL

- www.hrtoolbox.nl
Nederlandse website met testen die zowel individuen als organisaties helpen om de juiste keuzes te maken in hun personeelsbeleid.
- www.leeftijd.nl
Nederlandse website van het Expertisecentrum Leeftijd, een gespecialiseerd adviesbureau voor vraagstukken over leeftijd en levensloop in Nederland.
- www.leeftijdophetwerk.nl
Nederlandse website met informatie en praktische oplossingen over leeftijd in relatie tot inzetbaarheid, gezondheid en productiviteit.

SECTOREN

Een overzicht van de websites van de sectorfondsen vind je in **fiche J.3. Sectorfondsen**. Een aantal van hen hebben een aparte webstek voor een specifiek thema. Hieronder vind je er enkele die misschien ook nuttig zijn voor mensen uit andere sectoren.

- Social Profit: www.leeftijdindesocialprofit.be/
- Openbare besturen: www.diverscity.be/thema_s/leeftijdsbewust_personeelsbeleid
- Voedingsnijverheid: www.competentindevoeding.be
- Hout: www.och-cfb.be/nl/page.asp?pageid=134
- Autosector: www.educam.be/partner/nl/competentiebeleid
- Federale overheidsdiensten: www.voordiversiteit.be



RK 1042-A
5'30"

K

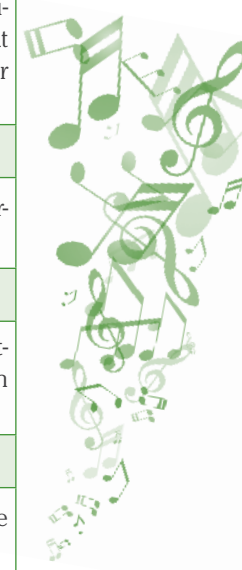
**Verklarende
woordenlijst**

STEREO

45

WOORDVERKLARING	FICHE
Aanwezigheidsbeleid	H.3.
Aanwezigheidsbeleid is een positieve manier om aan ziekteverzuim te werken waarbij het niet de bedoeling is om mensen te straffen of te controleren.	
Anciënniteits- of ervaringsverhogingen	C.3.
Anciënniteit is het aantal dienstjaren dat je werkt in een onderneming. Ervaring gaat over alle beroepservaring die je al hebt, ook de ervaring bij een andere werkgever. Zowel anciënniteit als ervaring (en leeftijd) bepalen de hoogte van je loon. Anciënniteits- of ervaringsverhogingen zijn dan de verhogingen van je loon o.b.v. anciënniteit of ervaring.	
Arbeidstijden	G.3.
De arbeidstijd is de tijd dat de werknemer aanwezig is om zijn werk uit te voeren.	
Brugpensioen of vervroegde uittrede	A.1. - F.0.
Het brugpensioen of de vervroegde uittrede, nu werkloosheid met bedrijfstoeslag genoemd, is een regeling waarbinnen oudere werknemers via een vorm van ontslag naast hun gewone werkloosheidsuitkering een aanvullende uitkering krijgen.	
Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding	E.2.
Het Centrum is een onafhankelijke openbare instelling met als opdracht de bevordering van gelijke kansen en de bestrijding van discriminatie.	
Competenties	A.1. - F.1.
Competenties zijn een geheel van kennis, vaardigheden en attitudes. Deze competenties kunnen getoetst worden.	
Competentieprofiel	F.1.
Een competentieprofiel bevat een opsomming van competenties (kennis, vaardigheden en attitudes) die een persoon nodig heeft om zijn functie uit te voeren. Vooral de houding, drijfveer, persoonlijkheid, ... van de werknemer is belangrijk.	
Curatief beleid	B.0.
Bij een curatief beleid worden problemen of knelpunten pas aangepakt eenmaal ze zich al hebben voorgedaan. Er wordt dus niet vooruit gekeken om moeilijkheden in de toekomst te voorkomen.	

WOORDVERKLARING	FICHE
Dimona-aangiften	B.0.
Dimona staat voor Déclaration Immédiate/Onmiddellijke Aangifte. Elke werkgever is sinds 2003 verplicht iedere aanwerving en iedere uitdiensttreding van een werknemer via deze elektronische dienst te melden aan de Rijksdienst Sociale Zekerheid (RSZ). Op deze manier ontstaat een online databank met tewerkstellingsgegevens zodat sneller uitgewisseld kan worden over verschillende organisaties heen.	
Diversiteitsplan	J.2.
Via een diversiteitsplan kunnen organisaties financieel, inhoudelijk en administratief ondersteund worden die werken aan een divers personeelsbeleid met oog voor de kansgroepen.	
Elders verworven competenties	F.2.
Elders verworven competenties zijn competenties die iemand heeft los van de job die hij uitvoert. Hij heeft ze opgedaan los van de werkvloer, maar kan ze eventueel wel aanwenden in zijn huidige job.	
Enuntiatieve lijst	B.1.
Een enuntiatieve lijst is een niet-limitatieve lijst. Dit wordt vooral in wetteksten gebruikt om aan te tonen dat een bepaalde opsomming niet eindig is en dus nog kan uitgebreid worden.	
Ergonomie	B.2.
Ergonomie heeft tot doel om het werk aan te passen aan de fysieke en psychische mogelijkheden en beperkingen van de mens. Ergonomie streeft er naar de werkomgeving, taken en producten zo te verbeteren dat de veiligheid, het welzijn en het doeltreffend functioneren van de mens bevorderd wordt.	
Ervaringsbewijzen	F.2.
Met een ervaringsbewijs toon je aan dat je bepaalde competenties bezit zonder hier een diploma of certificaat voor te hebben.	
Exitgesprekken	I.3.
Gesprek met een werknemer nadat deze de onderneming heeft verlaten. Het doel is om te achterhalen waarom iemand afscheid neemt, daarvan te leren en te zien wat er beter kan.	
Functieprofiel	E.1.
Een functieprofiel is een opsomming van taken en verantwoordelijkheden die bij een functie horen. De nadruk ligt vooral bij kennis en vaardigheden.	



WOORDVERKLARING	FICHE
Functioneringsgesprekken	B.2.
Een functioneringsgesprek is een gestructureerd en regelmatig (meestal jaarlijks) terugkerend gesprek tussen de medewerker en diens leidinggevende met als doel het functioneren van de werknemer en de onderlinge samenwerking te verbeteren.	
Fysiek welbevinden	A.1.
De mate waarin iemand zijn fysieke of lichamelijke toestand als positief of negatief ervaart.	
Gezondheidsbeleid	H.4.
Een gezondheidsbeleid omvat maatregelen die de werkgever neemt om de gezondheid en het algemeen welbevinden van werknemers te verhogen. Bijvoorbeeld: aanbod gezonde voeding, stimuleren sporten, vorming mindfulness, de trap promoten, ...	
Inspectie sociale wetten	B.0.
Het toezicht op de naleving van Cao's wordt uitgeoefend door de Algemene Directie Toezicht op de sociale wetten. Je vindt hun contactgegevens op www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=331	
Interne mutatie	B.0.
Bij een interne mutatie krijgt een werknemer een andere functie binnen de organisatie.	
Jobrotatie	G.3.
De termen jobrotatie en taakroulatie verwijzen naar een doorschuifstelsel waarbij werknemers in een onderneming verschillende functies of taken met elkaar afwisselen.	
Kansengroepen	D.3.
Dit zijn groepen die ondervertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt. Het zijn onder andere personen met een arbeidshandicap, ouderen, allochtonen, laaggeschoolden, personen in armoede, mannen en vrouwen in roldoorbrekende functies, holebi's, ...	
Kennisborging	I.2.
Onder kennisborging begrijpen we het idee om kennis in de onderneming te houden en deze niet te laten verdwijnen wanneer een werknemer de onderneming verlaat.	
Landingsbanen	I.1.
Vanaf 55 jaar (soms zelfs 50 jaar) hebben werknemers de mogelijkheid om minder te gaan werken door de opname van tijdskrediet.	

WOORDVERKLARING	FICHE
Leeftijdneutraal	D.1.
Met leeftijdneutraal wordt bedoeld dat men handelt los van leeftijdsindelingen of (in)directe verwijzingen naar leeftijd.	
Leeftijdspiramide	B.0.
De leeftijdspiramide geeft een grafische weergave van de verdeling van de werknemers binnen een onderneming naar leeftijd. Meestal worden de leeftijdsverdelingen van mannen en vrouwen in één grafiek geplaatst, die van de mannen links en die van de vrouwen rechts.	
Leersnelheid	C.3.
Leersnelheid wijst op hoe snel iemand iets leert of onder de knie krijgt.	
Leervermogen	C.3.
Het leervermogen is de mate waarin iemand nieuwe informatie tot zich kan nemen om deze daarna toe te passen. Dit is bij iedereen anders.	
Loopbaanbeleid	E.0.
Loopbaanbeleid is het proces van continue, planmatige en systematische afstemming van behoeften en mogelijkheden van de organisatie enerzijds en de verwachtingen, wensen en mogelijkheden van de medewerkers anderzijds. Het kan hier gaan over verwachtingen met betrekking tot jobinhoud, opleiding, arbeidsvoorwaarden, combinatie arbeid en gezin, ...	
Loopbaandienstverlening	E.4.
Loopbaandienstverlening of loopbaanbegeleiding is een vorm van individuele begeleiding waarbij een werkende samen met een vaste begeleider de eigen werksituatie onder de loep neemt. Arbeiders, bedienden maar ook zelfstandigen kunnen hier beroep op doen.	
Loopbaandiversiteitsplan	J.2.
Via een diversiteitsplan kunnen organisaties financieel, inhoudelijk en administratief ondersteund worden die werken aan een divers personeelsbeleid met oog voor de kansengroepen.	
Loopbaangesprekken	B.2. - E.3.
Een loopbaangesprek is een toekomstgesprek gericht op de groeimogelijkheden en wensen van de werknemer en de eventuele groeimogelijkheden die de organisatie nog te bieden heeft aan een werknemer.	



WOORDVERKLARING	FICHE
Meldpunten discriminatie	D.2.
Bij een meldpunt kan je terecht voor bijstand aan slachtoffers van discriminatie. De meldpunten discriminatie zijn regionaal ingedeeld.	
Mismatch	D.3.
Een mismatch wijst op een slechte aaneenkoppeling van twee zaken.	
Niet-limitatieve lijst	B.1.
Een niet-limitatieve lijst is een opsomming die niet eindig is en dus nog kan uitgebreid worden.	
Opleidingskosten	C.3.
De opleidingskosten omvatten de kosten die gepaard gaan met het voorzien van opleidingen voor werknemers. Naast de kost van een cursus of vorming kan ook de loonkost aanzien worden als een opleidingskost doordat een werknemer tijdens een opleiding niet aan het werk is, maar wel vergoed wordt.	
Outplacement	I.4.
Outplacement is een geheel van begeleidende diensten om een werknemer zo snel mogelijk nieuw werk te geven. In een aantal gevallen is de werkgever verplicht om dit aan z'n werknemers aan te bieden. De begeleiding gebeurt op vraag van en op kosten van de werkgever.	
Personeelskosten	D.3.
De personeelskost bestaat niet enkel uit het brutoloon, maar ook uit de werkgeversbijdragen, de bijdragen voor wettelijke verzekeringen en iedere andere wettelijk verplichte vergoeding zoals vakantiegeld, woon-werkverkeerskosten en andere voordelen voor de werknemers.	
Personeelsverloop	D.1.
We spreken van een personeelsverloop als werknemers na hun aanwerving snel terug uit dienst treden. Dit kan velerlei oorzaken hebben, bijvoorbeeld doordat een onderneming weinig aandacht heeft voor specifieke noden en behoefte van zijn werknemers.	
PLOP	F.2.
Een PLOP is een Persoonlijk Loopbaanontwikkelingsplan. Het is een lange termijn instrument dat aangeeft in welke richting je als werknemer wil evolueren en welke kansen je nog wil grijpen in de toekomst.	

WOORDVERKLARING	FICHE
POP	F.2.
Een POP is een Persoonlijk Opleidingsplan en dus individu-gebonden. Het is een traject waarbij de zwakke punten van de werknemer worden weggewerkt en de sterke punten worden verbeterd.	
Preventief beleid	A.1. - B.0.
Bij een preventief beleid probeert men vooruit te zien op problemen of knelpunten die zich in de toekomst kunnen voordoen om deze zoveel mogelijk te voorkomen of om ze zo goed mogelijk op te vangen.	
Psychisch welbevinden	A.1.
De mate waarin iemand zijn psychische of mentale toestand als positief of negatief ervaart.	
Psychosociale belemmering	H.2.
Een psychosociale belemmering op de werkvloer kan veroorzaakt worden door allerlei arbeidsfactoren, zoals jobonzekerheid, herstructurering,... Deze arbeidsfactoren kunnen bijgevolg aan de oorsprong liggen van lichamelijke, maar ook psychische gezondheidsproblemen.	
RSZ-vermindering	D.3.
Deze structurele sociale zekerheidsvermindering is een algemene systematische basisvermindering van de RSZ- werkgeversbijdragen. RSZ is de afkorting voor Rijksdienst voor Sociale Zekerheid.	
Sectorfondsen	J.3.
Een sectorfonds behartigt de belangen van ondernemingen binnen een bepaalde sector. Een sectorfonds is paritair samengesteld: zowel werkgevers als werknemersorganisaties staan in voor het beheer. Voor meer info zie fiche 10.3.	
Sociale Balans	B.0.
De Sociale Balans moet opgemaakt worden door ondernemingen die een boekhoudkundige jaarrekening moeten opmaken en publiceren. In de Sociale Balans vind je onder andere gegevens over de tewerkgestelde personen, de personeelsbewegingen tijdens het boekjaar en de opleidingsactiviteiten terug.	
Taakhervdeling	G.4.
Het takenpakket van een functie evolueert voortdurend. Bij taakhervdeling bekijkt men uit welke taken de verschillende functies in een onderneming precies bestaan. Daarna gaat men na of de verdeling van die taken anders en beter kan.	



WOORDVERKLARING	FICHE
Taakroulatie	B.0.
De termen taakroulatie en jobrotatie verwijzen naar een doorschuifstelsel waarbij werknemers in een onderneming verschillende functies of taken met elkaar afwisselen.	
VDAB	D.1.
De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding biedt ondersteuning aan werkzoekenden wat betreft arbeidsbemiddeling, training en opleiding en loopbaanbegeleiding.	
Vervangingsvraagstuk	A.1.
Het vervangingsvraagstuk is in principe een arbeidsvraagstuk dat ontstaat door een grote uitstroom van ouderen op de arbeidsmarkt en een tekort aan jongeren om deze banen in te vullen.	
Vervroegde uittrede of Brugpensioen	A.1. - I.0.
Het brugpensioen, nu werkloosheid met bedrijfstoelag genoemd, is een regeling waarbinnen oudere werknemers via een vorm van ontslag bovenop hun gewone werkloosheidsuitkering een aanvullende uitkering krijgen.	
Voltijds equivalenten	B.0.
Om het totaal aantal arbeidsuren dat binnen een bedrijf of organisatie beschikbaar is te kennen, wordt veelal gerekend in fulltime of voltijds-equivalenten (VTE). Eén VTE is dan gelijk aan de volledige werkweek van één personeelslid. Deze rekenwijze heeft voordelen boven het tellen van personeelsleden, want zo krijgt men zicht op de beschikbare arbeid, ongeacht het aantal personeelsleden of hun taakomvang.	
Werkbaar werk	D.3.
Werkbaar werk houdt in dat je door het werk gemotiveerd wordt en kansen krijgt om bij te leren. Het houdt ook in dat je geen problematische werkstress kent en dat de werk-privébalans in evenwicht is. Werken en werkbaar werk is werken aan duurzame inzetbaarheid	
Wervingskanaal	D.3.
Wervingskanalen zijn kanalen die werkgevers gebruiken tijdens hun zoektocht naar nieuw personeel. Via zulke kanalen kunnen vacatures verspreid worden en nieuwe werkrachten aange trokken worden. Mogelijke wervingskanalen zijn: advertenties, internet, jobkanaal, uitzendbureau, VDAB,...	



WOORDVERKLARING	FICHE
Wervingskosten	C.3.
Alle interne en externe kosten die worden gemaakt bij het werven en selecteren van medewerkers. Denk hierbij aan kosten als: advertentiekosten, print en online, kosten selectiebureau, interviewkosten en assessmentkosten	
Work-life balans	G.7.
Work-life of de werk-privé balans is het vinden van een evenwicht tussen werk en privéleven of vrije tijd. Een slechte work-life balans ontstaat wanneer het werk, het gezinsleven en de vrije tijd teveel opsloopt.	
Ziekteverzuim	C.3.
Afwezigheid of verzuim op de werkvloer door medische redenen en ziekte.	





CONTACT

Antwerpen Kempen

03/222 71 55 · 03/222 71 59
diversiteit.antwerpen@acv-csc.be

Mechelen-Rupel Leuven

015/45 46 73
diversiteit.mechelen@acv-csc.be

Brussel-Halle-Vilvoorde Bruxelles

02/557 85 42
diversiteit.brussel@acv-csc.be

Waas en Dender Aalst-Oudenaarde

03/765 21 71
diversiteit.dendermonde@acv-csc.be

Gent-Eeklo

09/265 42 78 · 09/265 43 94
diversiteit.gent@acv-csc.be

Brugge-Oostende-Westhoek

059/55 25 65
diversiteit.oostende@acv-csc.be

Zuid West-Vlaanderen Midden West-Vlaanderen

056/23 55 07
diversiteit.kortrijk@acv-csc.be

Limburg

011/30 61 66
diversiteit.limburg@acv-csc.be

Coördinatie ACV Diversiteit
02/246 32 28
diversiteit@acv-csc.be

COLOFON

Deze brochure werd samengesteld door ACV Diversiteit met dank aan de creatieve breinen van de Persdienst.

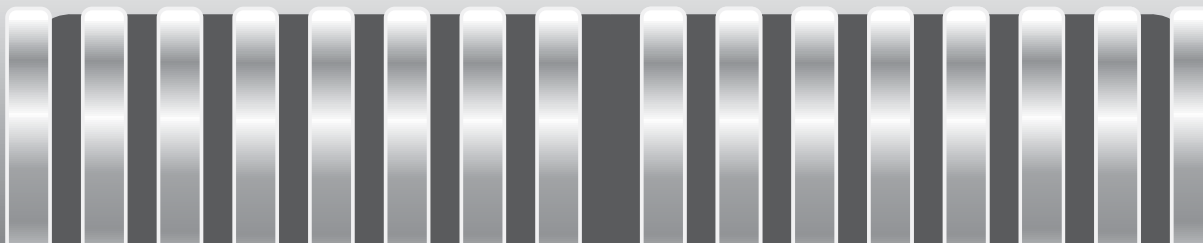
De digitale versie vind je op:
www.acv-jukebox.be

De brochure werd opgemaakt door communicatiebureau comcomcom.

com
com
com | .be

Druk april 2013

We verwijzen ook graag door naar de brochure *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid Cao 104 'Goesting om langer te werken?'*





V.U. D. Leyon - Haachtsesteenweg 579 - 1031 Brussel. D/2013/0780/24

op de nieuwe werkvloer telt
IEDEREEN
10 JAAR ACV-DIVERSITEIT

