



LEEFTIJDSEBEWUST PERSONEELSBELEID CAO 104

Goesting om langer te werken?



INHOUD

5	1. INLEIDING. MENSEN LANGER AAN HET WERK HOUDEN
6	2. BOUWSTENEN EN VALSTRIKKEN VOOR EEN LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID. VOOR ALLE WERKNEMERS, VAN JONG TOT OUD
13	3. DE NAR-CAO 104. AL BEGONNEN AAN EEN PLAN?
27	4. AAN DE SLAG. VAKBONDSWERK IS GROEPSWERK! MAAK DE LEEFTIJDSSCAN GOESTING OM TE WERKEN? OP DE JUISTE STOEL?
37	5. HET “ACTIEGEBIED WELZIJN OP HET WERK”: AANPAKKEN VAN ARBEIDS- OMSTANDIGHEDEN, WEGWERKEN VAN FYSIEKE EN PSYCHOSOCIALE DREMPELS. MET EEN ENQUETE OF MET EEN BESPREKING IN DE MILITANTENKERN? EEN CHECKLIST
45	6. ACTIEGEBIED: SELECTIE EN INDIENSTNEMING VAN NIEUWE WERKNEMERS. IS ER AANDACHT VOOR EEN LEEFTIJSNEUTRAAL AANWERVINGSBELEID? AAN DE SLAG.BE
51	7. ACTIEGEBIEDEN ROND COMPETENTIES EN OPLEIDINGEN. COMPETENTIES IPV DIPLOMA'S
55	8. ACTIEGEBIEDEN ROND LOOPBAANONTWIKKELING, BEGELEIDING, INTERNE MUTATIES. JOBROTATIE & TAAKHERVERDELING, FUNCTIONERINGS- & LOOPBAANGESPREKKEN
61	9. ACTIEGEBIED: SLEUTELN AAN ARBEIDSTIJDEN.
65	10. UITLEIDING.

A blurred background image showing four people in a meeting. A man in a dark shirt stands in the background, while two women and another man are seated at a table in the foreground, looking at documents or a laptop.

1. INLEIDING

MENSEN LANGER AAN HET WERK HOUDEN.

Vakbondsmilitanten kunnen er niet meer naast kijken. Zowel op Europees als op nationaal vlak wordt heel sterk ingezet op een beleid om mensen langer aan het werk te houden. Omdat het goed is voor het overheidsbudget en de sociale zekerheid.

Omdat mensen die langer werken ook langer betalen voor hun pensioen. En minder lang van dat pensioen genieten. Meer inkomsten en minder uitgaven voor het pensioenstelsel. Omdat mensen die langer werken ook zorgen voor een groter aanbod op de arbeidsmarkt. En omdat het goed is om te zorgen voor minder openstaande vacatures.

Tot voor kort was dat in ons land vooral een beleid waarbij de toegang tot uitstaperegelingen moeilijker werd gemaakt. De leeftijd voor brugpensioen en pensioen wordt opgetrokken. Het halftijds brugpensioen werd afgeschaft en de landingsbanen verstrengd. De voorwaarden voor brugpensioen werden strenger gemaakt. Brugpensioen werd vervangen door werkloosheid met bedrijfstoeslag waarbij de meeste bruggepensioneerden onder de 60 jaar ook worden verplicht om blijvend werk te zoeken.

Naast die negatieve maatregelen, komen er recent ook eindelijk wat positieve maatregelen. Maatregelen die ervoor willen zorgen dat mensen vanzelf langer willen werken. Door een aangepast personeelsbeleid. Door het werk aan hen aan te passen. Door te sleutelen aan de redenen waarom werknemers rap met pensioen willen. Door de kwaliteit van het werk te verbeteren. Door de ervaring van ouderen te waarderen.

Cao 104 over het werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers is daarin een eerste bescheiden stap. En er volgen meer stappen en stapjes. De regering voorzorg in haar regeerakkoord bijvoorbeeld dat de werkgevers in hun sociale

balans de leeftijdsverdeling zouden moeten weergeven. Meten is weten. Kunnen vergelijken met wat er elders gebeurt kan aardig helpen bij de discussies in eigen onderneming of instelling. Het is voorlopig nog onduidelijk wat er van komt. Maar cao 104 is er al: daar kunnen we alvast mee verder.

2. BOUWSTENEN EN VALSTRIKKEN VOOR EEN LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID.

Die nieuwe bouwstenen kunnen ACV-militanten goed gebruiken bij discussies met hun werkgever over een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Daarbij kijk je met de vakbondskern maar best uit om niet in een aantal valstrikken te trappen:

☞ We willen het bij cao 104 toch niet enkel hebben over oudere werknemers? Nee, over àlle werknemers, van jong tot oud.

Met een discussie over maatregelen om oudere werknemers langer aan het werk te houden loop je al snel het risico dat de discussie zich versmalt tot het verzinnen van maatregelen enkel voor de groep van 50-plussers of 55-plussers. Dat is geen verstandig beleid. Je dreigt dan een personeelsbeleid te creëren waarbij werknemers tot hun 50, 55 of 60 jaar worden afgejakkerd en leeggeperst. Om dan pas in de nadagen van hun loopbaan wat aandacht te hebben voor de kwaliteit van hun werk. Of door dan pas te zorgen voor werkbaar werk. Als ze zover geraken.

Dit is geen duurzaam, noch solidair beleid voor alle leeftijdsgroepen in je onderneming of instelling. Dus kiezen we met het ACV voor maatregelen die de kwaliteit van het werk voor àlle werknemers verbeteren. En niet voor punctuele maatregelen die zich enkel richten op de oudere werknemers. Daarom willen we een leeftijdsbewust personeelsbeleid voor alle werknemers. Of in coureurstermen: iedereen moet fit aan de pensioenmeet kunnen geraken, we lappen niet enkel diegenen op die uitgeput aan de laatste rechte lijn moeten beginnen. Een goed leeftijdsbewust beleid start dus bij de opmaak van de vacature en loopt doorheen de loopbaan verder. 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.

☞ We willen niet repareren, maar voorkomen.

We willen geen personeelsbeleid voor oudere - en jongere - werknemers dat problemen met kwaliteit van de arbeid wil oplossen nà de schade. Waarbij werknemers een doekje voor het bloeden wordt aangereikt. Waarbij wie er onder door gaat, weer wordt opgelapt, even in de bezemwagen kan zitten, tot hij of zij weer verder kan.

We willen de gezondheidsschade voorkomen. Dus kiezen we voor een beleid dat werkt aan arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden zodat het werkbaar werk wordt, een loopbaan lang. Daarover verder meer.

☞ We willen het werk aanpassen aan de mens, niet andersom.

Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid mikt op draaglijke arbeidskwaliteit. En mikt er niet op om slechte arbeidskwaliteit meer draaglijk te maken door de

werknemers beter te selecteren of te wapenen zodat ze ondraaglijk werk langer kunnen verdragen. Ongezond werk verhelp je niet door werknemers vitamintjes te geven. Stresserend werk maak je niet draaglijk door werknemers relaxoefeningen, stressballetjes of een kruidenthee te geven. We werken aan het werk, niet aan de mensen.

Als dat niet afdoende lukt en niet alles kan oplossen, kan er in de tweede plaats wel aandacht zijn om de meest geschikte mensen op de voor hen meest geschikte arbeidsplaats in te zetten. Of mensen over te plaatsen als dat nodig is, te voorzien in jobrotaties, mensen meer verlof te geven, enzovoort.

Steeds eerst proberen het werk aan te passen, de risico's uit te schakelen of te voorkomen, mensen collectief te beschermen. En pas als dat onvoldoende lukt investeren in individuele bescherming voor wat rest, of ingrijpen in de arbeidsorganisatie.

Laat u niet vangen aan vooroordelen over oudere werknemers.

Over oudere werknemers doen nogal wat vooroordelen de ronde. Deze worden echter in wetenschappelijke literatuur weerlegd. Dat oudere werknemers vaker en langer ziek zijn bijvoorbeeld. Klopt niet volgens wetenschappelijk onderzoek: jongere werknemers zijn meer frequent afwezig wegens ziekte. Bij de ouderen heb je meer mensen wiens jaarlijks verzuim helemaal nul is, de nul-verzuimers. En vanaf 55 daalt het ziekteverzuim. Maar wat klopt is dat eenmaal ziek, ouderen langer afwezig zijn. Ziekteverzuim van ouderen duurt doorgaans langer.

Of nog, die hoge arbeidskost van ouderen. Je hebt uiteraard de ervarings- of anciënniteitsverhogingen voor bedienden, die soms de vroegere leeftijdsbarema's vervangen. Maar vergeet niet dat het gros van de oudere werklozen

arbeider zijn, waar dit niet speelt. Vergeet ook de RSZ-verminderingen niet voor oudere werknemers, federaal en in Vlaanderen aangevuld met subsidies voor de aanwerving van ouderen. En dan hadden we het nog niet over hun ervaring die hen toelaat sneller mee te draaien in een bedrijf. Oudere werknemers zouden langzamer werken. Maar maken minder fouten en leveren daardoor meer kwaliteit. Of nog, oudere werknemers zouden minder flexibel zijn. Dan blijkt uit onderzoek dat flexibiliteit eerder persoonsgebonden dan leeftijdsgebonden is. Als hun kinderen het huis uit zijn, blijken ouderen heel soepel om te springen met hun werkuren.

Oudere werknemers hechten meer belang aan werkzekerheid dan jongeren en zijn loyaler. Ze hebben vaak minder behoefte aan promotie dan jongeren. Typisch is dat ouderen vaak meer belang hechten aan de kwaliteit van het werk.

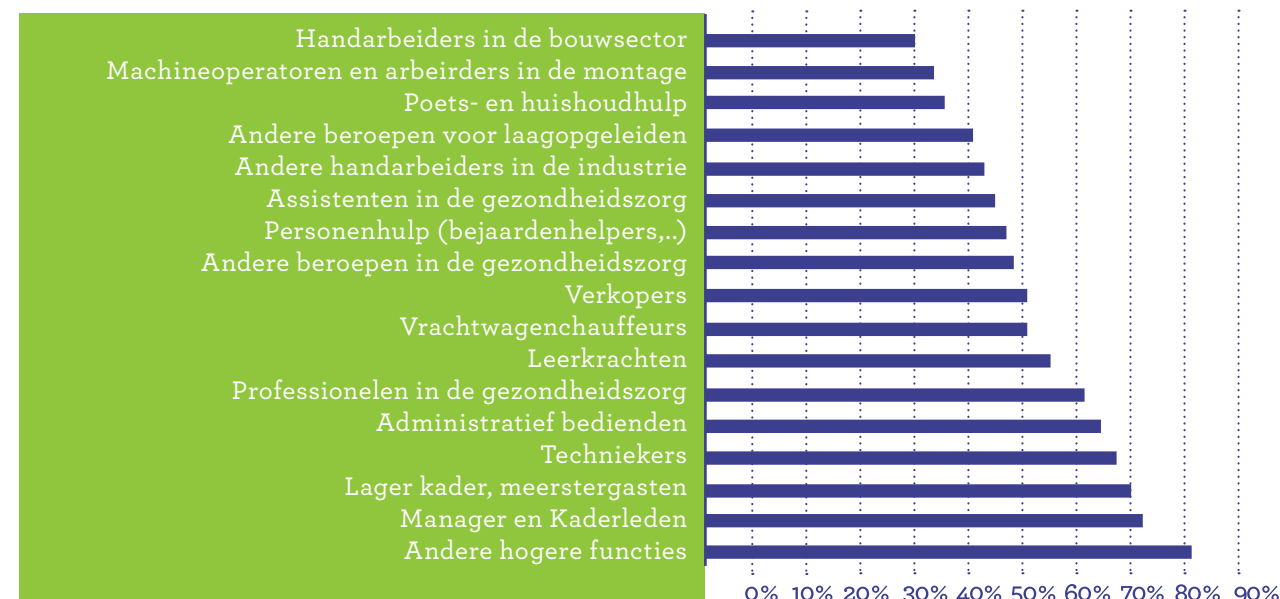
Het gaat niet om de leeftijd, maar om de kwaliteit van het werk.

Onderzoeken tonen het aan: het is niet de leeftijd, maar het zijn wel allerlei aspecten van de kwaliteit op het werk die bepalend zijn of ouderen graag langer werken. Dat blijkt als men kijkt naar de verschillen tussen werknemers als hen wordt gevraagd of ze het zien zitten om tot 65 te werken. Heel bepalend voor die inschatting zijn allerlei kenmerken van hun werk: aspecten van arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden of arbeidstijd.

- Werknemers die meer autonomie hebben in het bepalen van hun taken en organiseren van hun werk zien langer werken meer zitten dan mensen met weinig keuze inzake arbeidsinhoud;
- Werknemers die werken aan een hoog ritme zien langer werken minder vaak zitten;

- Wie vaker geconfronteerd wordt op zijn arbeidsplaats met discriminatie, geweld, pesten, misbruiken, autoritaire bevelstijl ziet langer werken minder vaak zitten;
- Sociale steun van collega's en leiding resulteert in bereidheid tot langer werken;
- Jobonzekerheid resulteert in minder bereidheid tot langer werken;
- Belastende fysieke werkomstandigheden (geluid, chemische stoffen, tillen van lasten, hoge of lage temperaturen, trillingen, blootstelling aan rook, dampen, staand werk, repetitief werk) resulteren in minder lang werken;
- Arbeidsduur (voltijds-deeltijds) speelt een geringe rol, meer mogelijkheden om dagen vrij te nemen speelt wél mee;
- Afwisselend werk, en meer geestesarbeid leidt eveneens tot langere werkbaarheid;
- Moeilijkheden in de combinatie van arbeidstijd met privéleven resulteert in lagere werkbaarheid;
- Controle hebben over het eigen arbeidsritme is bevorderlijk voor lange werkbaarheid;
- Nachtwerk en werk in ploegen werkt negatief in op werkbaarheid;
- Keuze mogelijkheden hebben in teamgenoten op het werk werkt positief;
- Mogelijkheid hebben om flexibel een paar uur vrij te nemen voor allerlei dingen werkt positief.

AANTAL 45 TOT 49 JARIGEN DIE ZEIDEN: “JA IK DENK DAT IK HETZELFDE WERK KAN BLIJVEN DOEN TOT IK 60 BEN”



Al deze vaststellingen maken ten overvloede duidelijk dat het inspelen op de kwaliteit van het werk van oudere werknemers de aangewezen weg is om te zorgen voor een hogere werkbaarheid van oudere werknemers. En meteen ook dat dit moeilijk kan gerealiseerd worden met nationale wetgeving, met nationale of sectorale cao's. Het vergt veel maatwerk op niveau van ondernemingen en instellingen om allerlei hinderlijke eigenschappen in de kwaliteit van het werk weg te werken.



3. DE NAR-CAO 104.

AL BEGONNEN AAN EEN PLAN OM MEER OUDERE WERKNEMERS AAN HET WERK TE HOUDEN?

Alle ondernemingen met meer dan twintig werknemers moeten in de praktijk tegen april-mei-juni 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 preventie of vakbondsafvaardiging overleggen. Zo werd het eind juni 2012 afgesproken in een nationale cao die verplicht is voor alle ondernemingen en instellingen uit de privésector. De tekst verscheen op 8 november 2012 in het Belgisch Staatsblad. Werk aan de winkel. En je kan er maar beter tijdig aan beginnen .

De volledige tekst van cao 104, met zijn officiële naam 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 de 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.

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 gesubsidieerd personeel van het vrij onderwijs vallen buiten die wettelijke verplichting. Of met wat meer detail: de regeling geldt wel voor werknemers van vroegere

openbare kredietinstellingen, voor gemengde intercommunales, voor De Lijn en de MIVB, voor de niet gesubsidieerde contractuele personeelsleden van het vrij onderwijs en voor een deel van het personeel van vrije universiteiten (patrimoniumpersoneel, personeel betaald uit werkingsmiddelen), voor werknemers van sociale huisvestingsmaatschappijen, VITO, Brussels Airport Company en voor de luchthavens van Charleroi en Bierset.

Ze geldt niet voor al het personeel dat buiten het toepassingsgebied van de cao-wet valt: personeel van overheidsinstellingen en overheidsbedrijven zoals bpost, Belgacom, NMBS, Belgocontrol; niet voor het gesubsidieerd personeel van het vrij onderwijs of voor personeel van centra voor leerlingenbegeleiding of centra voor basiseducatie. Uit een parlementaire vraag en antwoord bleek de staatssecretaris voor ambtenarenzaken absoluut geen ambitie te hebben om een gelijkaardige regeling door te voeren voor de openbare sector: er is terzake dus geen 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, minder dan driekwart slechts voor een half. Ook interims, leercontracters en opleidingsstatuten tellen mee. Om de berekening simpel te houden is het voorzien dat de werkgever een eenvoudige telling doet van het aantal werknemers in voltijdse equivalenten op de eerste werkdag van 2013, en daar ook de interims van die dag bijtelt. Bij twijfel of betwisting kan het tegenbewijs geleverd worden 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 daaropvolgende jaar minder of meer dan twintig werknemers.

Wat moet er in zo een plan staan?

Het moet een plan zijn voor een jaar of over meerdere jaren. 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 staan in de cao opgesomd.

Een rol voor sectoren?

De sectoren kunnen die lijst van actiegebieden voor hun sector nog aanvullen. Dat kan met een sectorale cao, en zou uitstekend kunnen voor sectoren met vrij gelijkaardige activiteiten en arbeidsprocessen. Voor dat soort sectoren kunnen ook sectorale regelingen worden afgesproken in de komende cao-ronde. Voorlopig zijn we nog niet zo ver. In afwachting geldt de keuzelijst als voorzien in cao 104.

Wat zijn die actiegebieden?

1° selectie en indienstneming van nieuwe werknemers.

Daar kan de werkgever zich bijvoorbeeld engageren om in de loop van het komend jaar X oudere werknemers aan te werven, een aantal 45-plussers of 55-plussers. Hij kan zich engageren om zijn selectiecriteria aan te passen of 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 inbegrip 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 zij niet worden geselecteerd voor het werken met nieuwe productiemethodes, machines en procedures. Al is er soms ook aarzeling bij oudere werknemers om alsnog in een opleiding te stappen. 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, ... Bij cao voorzien in een recht op opleiding voor alle werknemers, voor bijvoorbeeld minimum vijf dagen per jaar, kan daarbij al helpen.

Er bestond al langer de verplichting voor sectoren of ondernemingen om 0,10 % van hun loonkost te besteden aan initiatieven voor risicogroepen, vaak opleidingen, ofwel om een bijdrage aan de RSZ te betalen. Waar de definitie van risicogroep tot nog toe vrij kon worden bepaald, is sinds eind 2012 verplicht om de helft daarvan te besteden aan risicogroepen waaronder +50 jarigen en +40 jarigen bedreigd met ontslag, naast een groep van jongeren. Sectoren en ondernemingen kunnen hierop inzetten om deze groepen van oudere werknemers aan bod te laten komen in specifieke opleidingsprogramma's.

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 bakenen en te creëren op maat van oudere werknemers (denk maar aan begeleiding en coaching van nieuwe werknemers, controletaken, toezicht, ...), baremasprongen ook voor ouderen mogelijk te maken, mogelijkheden voorzien om van functie te wisselen, andere taken uit te oefenen, andere uurregelingen, ... Het veralgemenen van periodieke functioneringsgesprekken met alle werknemers waarbij ook wordt gepeild naar vormingsbehoeften, vormingswensen van werknemers, vragen naar mutatie naar andere jobs is daarvoor een erg belangrijk instrument.

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.

Daarbij kan men denken aan overplaatsing van werknemers die moeilijk om kunnen met bepaalde jobkenmerken die hen echt niet liggen. En jobkenmerken waaraan de werkgever niet kan verhelpen door een andere arbeidsorganisatie of door andere maatregelen.

5° de mogelijkheden voor een aanpassing van de arbeidstijd en de arbeidsomstandigheden.

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

Specifiek voor oudere werknemers bestaat de regeling van cao 46 voor uitstap uit ploegenarbeid, en is er het recht op landingsbanen. Of kan gedacht worden aan aanvullende systemen van tijdskrediet met een aanvullende uitkering van de werkgever voor werknemers die zorg dragen voor familieleden, ...

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 vermijden van tillen van lasten, van werken op hoogte, van werken in moeilijke posities of omstandigheden, creëren van beter ergonomische omstandigheden, het werk anders te organiseren en te verdelen onder werknemers, zorgen voor minder fysiek en emotioneel belastend werk, mensen in te zetten op taken waar ze goed in zijn, zorgen voor taakrotatie, ...

Sommige werkgevers spelen daarbij ook in op specifieke wensen van oudere werknemers met extra verlichting, ergonomische stoelen, het werk zo organiseren dat voor sommige functies minder spierkracht nodig is, minder hoge eisen aan scherptezicht, aan klauteren of tillen van lasten. De heel frequente klachten van oudere werknemers over lage rugpijn nopen ook om de welzijnsreglementering over het vermijden van risico's door het tillen van lasten serieus te nemen.

7° de systemen van erkenning van verworven competenties.

Dat werkt langs twee zijden: enerzijds door bij selectiecriteria niet louter diploma-vereisten te stellen, maar ook oog te hebben en uitdrukkelijk ruimte te laten

voor gelijkwaardige vaardigheden verworven door ervaring. En anderzijds door een systeem uit te bouwen waarin vaardigheden en verworven competenties van werknemers ook systematisch met attesten worden bevestigd en gecertificeerd. En ook financieel worden gewaardeerd in de loon- en functieclassificatie.

Wanneer begint die procedure?

De cao 104 werd getekend in juni 2012 en trad juridisch in werking vanaf 1 januari 2013. Het mechanisme van de cao 104 en de speciaal daartoe aangepaste cao 9 verplicht de werkgever om bij de jaarlijkse economische en financiële informatie een voorstel van werkgelegenheidsplan voor te leggen aan de ondernemingsraad, het comité preventie of de vak bondsafvaardiging 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.

Dergelijke 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 preventie en vakbondsafvaardiging om meteen samen zijn voorstel te bespreken.

Minimumvoorwaarden en sancties.

Omdat het een algemeen bindend verklaarde cao is, zijn de gebruikelijke strafsancties van het sociaal strafwetboek van toepassing. Op papier zijn er zelfs gevangenisstraffen voor wie deze en andere cao's overtreedt. In de praktijk kan de inspectie sociale wetten optreden tegen onwillige werkgevers. Via de 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, een plan maken is de harde verplichting in deze cao.

Het was echter niet doenbaar om de minimum-inhoud van zo een plan in een nationale regel te bepalen. Het plan moet immers maatwerk zijn, aangepast aan de noden en situatie van elke onderneming of instelling. Daarom zijn er rond de minimuminhoud geen harde verplichtingen, maar wel rond de procedure en de timing.

Er zijn de 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 per se 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 maand na het afsluiten van het boekjaar) zijn voorstel doen aan ondernemingsraad, comité of vakbondsafvaardiging. Vervolgens hebben de werknemersafvaardigden twee maand 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 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 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 bijgestuurd.

Geen tovermiddel.

Laat het ook maar duidelijk zijn: de cao 104 is geen tovermiddel. Als een onwillige werkgever er zich met een lege doos vanaf wil maken, dan kan dat eigenlijk. Straffeloos. Het volstaat dat hij in maart/april volgens de letter van de cao een slap voorstel doet, en het advies vraagt. En vervolgens alle voor-

stellen van de werknemers met een schriftelijke motivatie afwijst en dat op papier zet. Formeel heeft een onwillige en onverantwoordelijke werkgever daarmee voldaan aan het kleinste minimum van de cao: de verplichting inzake timing en procedure. En riskeert hij geen individuele sanctie.

Als dat soort van sabotage echter op grote schaal zou gebeuren dreigt een reactie niet uit te blijven. Werkgeversorganisaties die nationaal roepen dat er langer moet gewerkt worden, maar hun werkgevers-leden die het lokaal in eigen onderneming vertikken om er wat aan te doen. Vroeg of laat wordt dan wel opgemeten wat werkgevers al of niet hebben voorgesteld, welke voorstellen ze waarom hebben afgewezen, en wat er in de praktijk is gebeurd met de tewerkstelling van oudere werknemers. Dat wordt immers ook goed meetbaar met de sociale balans. En dan blijven sancties of meer dwingende maatregelen allicht niet uit.

Maar zover zijn we nog niet. Cao 104 is nu vooral een sterke uitnodiging om in elke onderneming of instelling na te gaan wat er kan gebeuren om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Om met maatwerk op zoek te gaan naar de beste en meest passende maatregelen in de eigen onderneming of instelling. Goede en efficiënte maatregelen zullen aangepast zijn aan de situatie in elke onderneming, kunnen niet overal hetzelfde zijn. Daar maken we best nu werk van.

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 maand 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 en deze van diverse afdelingen eens bekijkt. En je afvraagt wat er bij gelijkblijvende uitstroom en omstandigheden binnen dit en vijf jaar, of tien jaar zoal zal gebeuren. Waar zijn er problemen te verwachten met de aflossing van de wacht? Waar zal men die competenties 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 op de agenda te zetten.



4. AAN DE SLAG

VOOR JE ER ALLEEN IN VLIEGT: VAKBONDSWERK IS GROEPSWERK!

Als vakbondsmilitant werken aan een leeftijdsbewust personeels beleid is zeker geen eenmanszaak. De neiging van sommige nieuwkomers in het vakbondswerk om dat punt maar meteen op de eerstkomende ondernemingsraad of comité op de agenda te zetten en eens flink je gedacht te zeggen tegen de baas, is niet de goede weg.

Vakbondswerk is groepswerk. Je bereidt dat 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 van alles bij kijken. Maatregelen rond arbeidstijden en arbeidsorganisatie bijvoorbeeld. Typisch waar een ondernemingsraad voor bevoegd is. Of regelingen die te maken hebben met ergonomie en veiligheid op het werk. Comitémateries bij uitstek. Of meer afwisselend werk voor bepaalde collega's of overplaatsingen van werknemers van de ene afdeling naar een andere. Typisch werk voor een vakbondsafvaardiging. En weer andere materies horen best in een cao thuis: werk voor de afvaardiging en de vakbondssecretaris.

Vakbondswerk is vaak ook werk van een lange adem. En je moet vaak met velen en lang aan de kar trekken om wat gedaan te krijgen. Dus wordt dat allemaal best goed overlegd met alle vakbondsmilitanten. Iedereen moet mee zijn. En twee militanten weten vaak meer dan een. Waar de ene niet aan denkt, weet een andere vaak wel. En door met elkaar te overleggen wordt je plan meestal ook veel beter. En in elk geval beter gedragen.

Vakbondswerk kan je ook plannen.

Ook in vakbondswerk ga je best planmatig te werk. Begin alvast eerst eens met te meten om te weten. Met de ondernemingsraad, comité en vakbondsafvaardiging heb je nogal wat bevoegdheden om te weten te komen hoe het in jouw onderneming precies zit met oudere werknemers. Precieze cijfers over leeftijdsverdeling kunnen sterke argumenten vormen. En een goeie diagnose opleveren. Zeker als je dat per afdeling kan bekijken. En vooruit kijkt naar de situatie binnen 5 of 10 jaar. In het deel over meten en weten gaan we daar verder op in.

Heb je al die cijfers en een goeie diagnose, dan heb je al veel materiaal voor een eerste bespreking met de ACV-militanten. Om samen eens na te gaan hoe dat precies zit in je onderneming of instelling. En te overlopen wat er zou kunnen gebeuren om het werken meer aantrekkelijk te maken. Voor jong en oud. Zodat meer mensen met meer goesting kunnen komen werken.

Je kan het ook nog breder aanpakken. En de collega's op het werk zelf eens vragen wat ze vinden dat er zou moeten gebeuren aan de kwaliteit van het werk. Het ministerie stelt er zelfs een hele vragenlijst voor ter beschikking. En zelfs wat informatica-hulpmiddelen voor wie daar zelf wil aan beginnen. Of die aan het zijn werkgever wil vragen. Zie 'Meetinstrument over werkbaarheid' op <http://bit.ly/VAHSLV> (www.werk.belgie.be).

En maak een planning in de tijd. Wanneer wil je wat doen. Tegen maart-april bij de bespreking van de jaarrekening en balans volgt ook een eerste bespreking van een werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers. Tegen die tijd heb je best al wat concrete voorstellen. Al belet er niets dat je ook in zo een plan voorziet in een uitgebreide bevraging. Of in wat eerste maatregelen, een grondige bevraging, en nadien een discussie over wat eraan kan gebeuren.

Deskundigen en bondgenoten.

Binnen het ACV kan je ook beroep doen op deskundigen om je te ondersteunen. De vakbondssecretaris van de centrale die je onderneming opvolgt kan je daarbij aardig helpen. Binnen het ACV kan je ook beroep doen op deskundige ondersteuning vanuit de verbondelijke diensten onderneming (veiligheidsdeskundigen, efi deskundigen) en in Vlaanderen van de diversiteitsconsulenten. De ACV diversiteitsconsulenten willen ACV-militanten wat graag ondersteunen bij het uitwerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Je kan ze contacteren via de vakbondssecretaris van je centrale.

Ook bondgenoten kunnen je uiteraard helpen in het ondernemingsoverleg. Afhankelijk van de situatie in je onderneming kan je ook overleggen met de collega's van de andere vakbonden. Of de preventie-adviseur polsen.

De eerste keer.

In maart 2013 beginnen we voor het eerst aan die verplichting. Die vanaf dan elke keer opnieuw, jaarlijks of na afloop van het meerjarenplan zal terugkeren.

Het zou dan, naargelang de situatie in je onderneming, een goede stap kunnen zijn om nu in 2013 iets laagdrempeligs af te spreken, enkele eerste maatregelen, een goede start. En de tijd te nemen over 2013 voor de uitwerking van een grondig meer omvattend plan tegen maart 2014. Daarbij bijvoorbeeld voorzien in een uitvoerige consultatie of doorlichting van het personeelsbeleid. Of met financiële steun van het ervaringsfonds een diagnose maken van de werkbaarheid voor oudere werknemers, en op basis daarvan concrete projecten uitwerken. Ook zo een benadering beantwoordt aan de letter van de wetgeving. En kan in sommige ondernemingen of instellingen de aangewezen weg zijn.

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. Kijken hoe die leeftijdsverdeling in elkaar zit. In welke afdelingen zit dat goed, is er een goede doorstroming, een goede mix van jong en oud personeel. En waar zit dat minder goed? Waar komen er problemen met de aflossing van de wacht? In welke afdelingen, in welke diensten, bij welke personeelsgroepen?

Een tweede stap is dan nagaan waarom het misloopt of dreigt mis te lopen in bepaalde afdelingen? Waarom is er zo een verloop? Waarom zijn er weinig jongeren? Waarom willen sommigen er liever snel weg? Waar liggen de oorzaken volgens de betrokken collega's? En wat kan er aan gebeuren?

Een goede diagnose is vaak al de helft van de oplossing.

EERSTE STAP: OP ZOEK NAAR DE BASISCIJFERS.

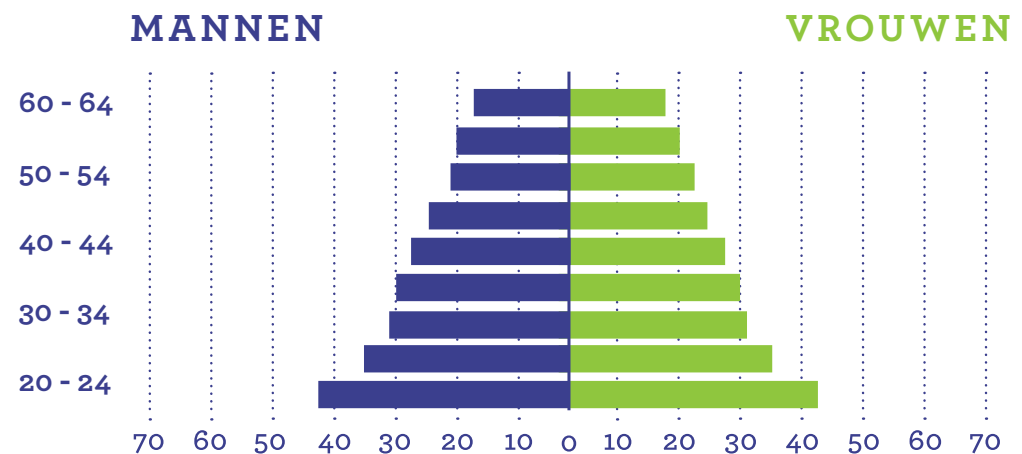
Daarvoor kan je (nog) niet terecht in de sociale balans: de verdeling naar leeftijd zit daar niet in, al werd dat in het regeerakkoord aangekondigd. Maar de minister is niet zeer gehaast. Pech voor wie de situatie in eigen onderneming of instelling wil vergelijken met anderen. Maar geen nood om dit voor de eigen onderneming te weten te komen.

CAO 9 van toepassing in de hele privésector voorziet dat de ondernemingsraad (en bij gebrek aan ondernemingsraad de vakbondsafvaardiging, zo niet het comité) uiterlijk de dag voor de vergadering over de jaarrekening gegevens moet verstrekken over “de structuur van de tewerkstelling in de onderneming, over haar evolutie en over de vooruitzichten inzake tewerkstelling”. Die informatie

moet luidens artikel 5 inlichtingen bevatten over het personeel op het einde van het boekjaar of op een overeengekomen datum “en zullen de onderstaande elementen omvatten: geslacht, leeftijdsgroep, beroepsklasse, afdeling”. Op vraag van de werknemersvertegenwoordigers dienen ook aanvullende gegevens zoals de anciënniteit van de werknemers worden bezorgd.

Het kan soms interessant zijn om de verdeling naar leeftijd in een leeftijds-piramide weer te geven, zodat de verdeling en verhouding van de verschillende leeftijdsklassen in het bedrijf duidelijk worden. Op internet vind je applicaties om dit snel voor je te maken zoals op www.leeftijdsscan.be. Die piramide kan verschillende vormen aannemen waardoor je de tendenzen van het personeelsbeleid in de onderneming kan waarnemen.

Is 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.



Als er daarentegen een smalle basis is en een brede top (omgekeerde driehoek), betekent dit dat er meer oudere werknemers 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 anticiperen hierop door het vertrek te spreiden en stelselmatig nieuwe werknemers aan te werven, die nog kunnen opgeleid worden door de oudere werknemers.

Als de leeftijdspiramide in het midden breed is en aan de top opnieuw middelgroot- zoals vaak het geval is- dan betekent dit dat de 35-45 jarigen de grootste leeftijdsgroep vormen. Hier moet men erop toezien dat de piramide niet regelrecht evolueert naar de omgekeerde driehoek. Met andere woorden, naar een veroudering van de werknemers.

Met die cijfers krijg je alvast een goede foto van de leeftijdsstructuur van je onderneming of instelling. En kan je alvast de hoofdlijnen zien van wat er schort en te gebeuren staat. Is er nood aan een verjongingskuur in sommige afdelingen? Of omgekeerd, haken ouderen snel af? Biedt je onderneming voldoende kansen aan oudere werknemers? Worden er wel 50-plussers aangeworven? Hoe is je onderneming of afdeling eraan toe binnen vijf jaar? Of tien jaar?

TWEEDE STAP: GOESTING OM TE WERKEN?

Als het gaat om langer te werken zijn cijfers over de aantallen werknemers naar leeftijd een goed begin. Maar beter nog dan die cijfers is wat de werknemers ervan vinden. Zien zij het zitten om de job die ze vandaag doen nog te doen als ze zestig zijn? En zo neen, wat scheelt eraan?

Uit allerlei onderzoeken weten we dat het antwoord op die vraag heel verschillend is. Naargelang het soort job dat je doet. Het zal je wel niet verbazen dat een vastbenoemde professor met rust die bevrijd van studenten en publicatiedwang en dagelijks zijn krant en wat boeken leest, met al zijn heimwee naar kantoor, maar niet kan begrijpen waarom die werknemers zo snel met pensioen willen. Terwijl de oude bouwvakker die langs stellingen moet klauteren en met bakstenen zeult daar een heel ander idee over heeft.

Het loont meer dan de moeite om met de militantenkern na te gaan wat er in jouw onderneming leeft als redenen waarom mensen hun huidige job tot hun 60 niet zien zitten. En dan kom je al snel uit bij allerlei aspecten van kwaliteit van de arbeid.

Bij **arbeidsinhoud** zoals de aard van het werk, de manier waarop taken moeten vervuld worden; of je dat zelf kan bepalen, of je zelf je werk kan regelen en plannen of louter moet doen wat en hoe de machine je aangeeft of wat je baas je zegt; of je kan samenwerken met anderen, overleggen, of de taak overeenstemt met je opleiding en vaardigheden, niet te moeilijk en niet te zwaar is, het om monotoon of om afwisselend werk gaat, ...

Bij **arbeidsvoorwaarden** gaat het om dingen als uurregelingen, de combinatie arbeid-vrije tijd en gezin, maar ook om loon, allerlei extra legale voordelen, werkzekerheid, de duur van je contract, of je opleidingsmogelijkheden krijgt, ...

Bij **arbeidsomstandigheden** zoals het werken in aangename omstandigheden of niet, of in gevaarlijke omstandigheden, in lawaai, bij hoge of lage temperaturen, goede verlichting, goede ergonomie, geurhinder, stralingen, beschermingen tegen schadelijke omstandigheden, zwaar of licht werk, hoog of laag ritme, stress, druk van klanten, emotionele belasting, lange of korte verplaatsingen, ...

Bij **arbeidsverhoudingen** over hoe de samenwerking verloopt op het werk, tussen collega's en met oversten, of je wat te zeggen hebt of niet, of er naar jou geluisterd wordt, of men rekening houdt met je wensen en verwachtingen, of er inspraak is, hoe er met conflicten wordt omgegaan, of er een goede werksfeer is, de stijl van leiding geven, de waardering die je ervaart, ...

Het loont zeker de moeite om dat met de militantenkern te bespreken.

Wat leeft er bij je collega's op het werk. Waarover is men tevreden en waarover is men minder tevreden of wordt er geklaagd. Die klachten oplist is al een hele stap.



Tools en hulpmiddelen.

Op www.acv-online.be kan je terecht voor de elektronische versie van deze brochure. Maar ook bij elk hoofdstuk voor een reeks van praktische tips, goede praktijkvoorbeelden, links naar toepasselijke en handige internet tools.

- ☞ Voor het mooi in kaart brengen en vergelijken van de leeftijdspiramide in je onderneming of instelling met Vlaamse gemiddelden kan je terecht op de leeftijdsscan: www.leeftijdsscan.be.
- ☞ De brochure “een blik op werk” helpt je om de nodige informatie op te vragen. En ze gidt je 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 brochure “met goesting blijven leren en werken” vertrekt vanuit het belang van werkgoesting, te downloaden via <http://bit.ly/12WEgZ6> (www.dejuistestoel.be).

☞ De Quicksan bezorgt je – zoals de titel het zegt – heel vlug een overzicht van het leeftijdsbewust personeelsbeleid in je bedrijf/organisatie, te downloaden via <http://bit.ly/XpEP9P> (www.dejuistestoel.be).

☞ Of de enquête en het materiaal en de hulpmiddelen van het federale ervaringsfonds op <http://bit.ly/VAHSLV> (www.werk.belgie.be). Daar vind je een model vragenlijst om navraag te doen bij alle werknemers over de kwaliteit van hun werk. En wat handige excel-modellen om de resultaten van zo 'n enquête, nadat je ze hebt ingevoerd in excel, te verwerken in een rapportje. Handig voor wie een doe-het-zelf enquête wil uitvoeren.



5. HET “ACTIEGEBIED WELZIJN OP HET WERK”: AANPAKKEN VAN ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN, WEGWERKEN VAN FYSIEKE & PSYCHOSOCIALE DREMPELS.

Het hoeft geen verdere argumentatie: de arbeidsomstandigheden waarin men moet werken zijn zeer bepalend voor het antwoord op de vraag of mensen het zien zitten om langer te werken. Daarbij gaat het om een hele reeks van factoren: arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsinhoud.

Het zijn nu eenmaal kernpunten in de bepaling van de kwaliteit van het werk. En we hebben een codex welzijn, een dik wetboek vol met bepalingen hoe dit moet aangepakt worden op het werk. Waarbij de wettelijke normen stevast beginnen met een risico-evaluatie, een bespreking met de werknemers in comité preventie of vakbondsafvaardiging, een advies van de preventieadviseur en een beslissing van de werkgever.

Hoe hoger de kwaliteit van het werk, hoe aangener het werk, hoe liever mensen komen werken en hoe meer mensen langer zullen blijven .



Plan van aanpak.

De zorg om mensen langer aan het werk te houden is alvast een goede aanleiding om het hele arbeidsomstandigheidsbeleid van je onderneming of instelling nog eens door te lichten. De welzijnswetgeving verplicht de werkgever er overigens toe om geregeld, minstens om de vijf jaar, zijn hele preventiebeleid tegen het licht te houden. En na te gaan of zijn preventiemaatregelen wel up to date zijn, de risico's en gevaren op zijn werkplaats opnieuw van hoog tot laag te evalueren en na te gaan welke maatregelen daarvoor vereist zijn.

Cao 104 is een goede aanleiding om extra werk te maken van die bestaande verplichting en nog eens door de hele arbeidsorganisatie te gaan en voor alle afdelingen en werkposten de oefening opnieuw te maken. Welke gevaren en risico's voor het welzijn zijn er, wat zijn de preventiemaatregelen, hoe kunnen risico's en bezwarende omstandigheden voorkomen worden aan de bron, wat moet prioriteit krijgen, welke organisatorische en materiële middelen moeten worden aangewend.

Die verplichting staat ingeschreven in de wet welzijn. Met veel preciseringen van procedures en te volgen principes en regels. We verwijzen daarvoor naar het arsenaal van acv-publicaties en vormingscursussen voor comitésleden en leden van vakbondsafvaardiging (via www.acv-online.be).

Niet alleen de werknemers hebben daar belang bij. Onderzoek toont aan dat een goed welzijnsbeleid 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.

MET EEN ENQUÊTE OF MET EEN BESPREKING IN DE MILITANTENKERN?

Mogelijks is het een goede werkwijze in je onderneming om de hele risico-evaluatie nog eens over te doen zoals de wetgeving het voorschrijft. En dat voor de hele onderneming, voor alle risicoposten. Maak daarbij met de

militantenkern eerst een top-tien op van de weg te werken wrevelpunten. Daarbij kan je je laten leiden door de meest gehoorde klachten over de kwaliteit van het werk. Of door de klachten die het makkelijkst te verhelpen zijn. Of door de meest schrijnende en prangende klachten. En luisteren wat de mensen in die werkposten zien als praktische verbetermogelijkheden: ingrepen in het werk, bepaalde hulpmiddelen, een andere organisatie, ...

Het is daarbij niet zo een goede aanpak om alleen maar te focussen op de arbeidsomstandigheden van 55-plussers en alleen voor hen wat te doen. Je komt dan al snel uit op een wat ongelukkige tweedeling in het welzijnsbeleid van je onderneming of instelling. Met voor de enen aan het einde van de rit wat comfortabeler werk, en voor de anderen de zware kost.

Sommige vakbondsmilitanten en secretarissen vinden het een goede werkwijze om dat aan te pakken met een enquête. Door alle collega's te vragen wat er aan/op het werk moet veranderen zodat ze langer zouden willen werken. Die redenen zullen in de meeste ondernemingen en instellingen wel eens heel verschillend zijn naargelang de afdeling, de plaats in de onderneming of persoonlijke omstandigheden. Bij de ene gaat het dan meer over arbeidsinhoud, bij de anderen om werktijden, transportregelingen, de inhoud van het werk, de arbeidsomstandigheden. Met een enquête of een checklist kan je dat goed in kaart brengen. Met die resultaten kan je dan uitzoeken welke maatregelen op korte termijn haalbaar zijn. Je zou ook in het eerste jaar van cao 104 werk kunnen maken van zo een grondig onderzoek, en volgend jaar die maatregelen uitwerken. Ook dat is een geldige werkwijze om te voldoen aan de verplichtingen van cao 104.

Een voorbeeld van een bruikbare vragenlijst vind je op internet bij het federale ervaringsfonds op <http://bit.ly/VAHSLV> (www.werk.belgie.be).

Daar vind je een model vragenlijst om navraag te doen bij alle werknemers over de kwaliteit van hun werk. En wat handige excel-modellen om de resultaten van zo 'n enquête, nadat je ze hebt ingevoerd in excel, te verwerken in een rapportje. Handig voor wie een doe-het-zelf enquête wil uitvoeren.

Andere militanten en vakbondssecretarissen hebben dan weer slechte ervaringen met dat soort van enquêtes. Dat creëert vaak hoge en niet realistische verwachtingen van werknemers. Ze gaan er vanuit dat hun delegees in het overleg wel een oplossing zullen vinden voor de problemen die ze in de enquête hebben gemeld. Die collega's en militanten verwachten meer van een goede bespreking in de militantenkern: daar kan je dan afwegen wat haalbaar is, waar je een prioriteit wil of kan van maken.

Dat kan je doen door navolgende checklist te overlopen. En telkens na te gaan of die factoren in je onderneming of instelling een belangrijke factor zijn in de reden waarom werknemers vroeger willen afhalen. En met welke maatregelen daar aan verholpen kan worden. Bij voorkeur aan de bron, door dat risico uit te schakelen. Of door taken anders te schikken, het werk anders te organiseren. Vele kleintjes maken een groot.

EEN CHECKLIST.

Arbeidsomstandigheden

- werken in moeilijke fysieke omstandigheden :
 - o temperatuur
 - o lawaai
 - o verlichting
 - o verluchting
 - o tocht

- o geurhinder
- o werken in smalle ruimtes, ondergronds werk, werk in vochtige ruimtes
- o staand werk
- o werk in moeilijke posities
- o vuil werk, zware hygiënische omstandigheden
- o werken in weer en wind

- werken in schadelijke of ongezonde omstandigheden : waarbij je chemische spullen moet inademen of behandelen, blootstelling aan straling, trillingen, stof, vocht, besmettingsgevaar, electrocutiegevaar, mechanische gevaren, risico op verwondingen, op vallen, verbranden.
- Veeleisend werk:
 - o zwaar werk met belasting van spieren, rug, beendergestel
 - o bandwerk, repetitief werk, zelfde werk of steeds opnieuw dezelfde bewegingen
 - o werken aan een hoog ritme
 - o werken aan weerkerende strakke deadlines
 - o tillen van lasten of tillen van bedlegerige patiënten
 - o werk met hoge concentratie-vereisten, met foutrisico's en zware gevolgen van eventuele fouten of onoplettendheid
 - o werken met hinderlijke beschermingsmiddelen: maskers, helmen, veiligheidsbrillen, veiligheidspakken
- psychische belasting, psychosociale belasting, stress
- werken op hoogte
- risico op ongevallen
- risico op agressie
- gevaarlijk werk
- de staat van werklokalen, ruimte, aankleding van werkruimtes
- ergonomie van beschikbare werkmiddelen en instrumenten

Arbeidsverhoudingen

- leiderschapsstijl op het werk: al dan niet autoritair, gesloten, open, laagdrempelig
- de omgang met collega's, leidinggevenden, of het klikt, de sfeer op het werk
- grensoverschrijdend gedrag
- erkenning van kwaliteiten, respect van collega's en leidinggevenden, waardering
- ondersteuning/coaching door verantwoordelijken
- steun van collega's of er alleen voor staan
- kwaliteit van het sociaal overleg
- kwaliteit van de communicatie op het werk
- verstrekken van feedback, van duidelijke evaluaties of functioneringsgesprekken
- kwaliteit van de werksfeer
- inspraak op het werk, in het werk, in arbeidsorganisatie, over werkwijze
- kwaliteit van de informatie over bedrijfsresultaten, vooruitzichten
- mogelijkheid om zelf de volgorde van taken (mede) te kunnen bepalen, werkmethode kunnen kiezen

Arbeidsvoorwaarden

- lange arbeidsdagen, overwerk
- afwijkende werktijden, ploegen/nachtwerk
- onvoorspelbare werkroosters
- opleidingskansen
- loopbaankansen, promotiekansen, kansen op een jobwissel
- aspecten van werkzekerheid, vaste of preciaire contractvormen
- * werken aan weerkerende strakke deadlines

- werken waarbij je werkritme bepaald wordt door machines of klanten
- werken met onregelmatige uren: onverwachte overuren of weekendwerk, uitlopende diensten, onregelmatige uurroosters
- werken in ploegen
- nachtwerk
- mogelijkheid om arbeid en vrije tijd te combineren
- beschikbaarheidseisen van werkgever op sociale uren: avonds, weekends
- aangepaste verlofregelingen of arbeidstijdregelingen die rekening houden met persoonlijke wensen, gezinssituatie, zorglast, school, vrije tijd
- aantal vakantiedagen, recuperatiedagen
- woonwerkverkeer: duur van verplaatsingen, bereikbaarheid, files, openbaar vervoer
- mogelijkheden van thuiswerk, telewerk, vermijden van verplaatsingen
- wijze van controle op het werk: controle op werktijd, inhoud, kwaliteit van het werk
- faire en gelijke behandeling en waardering zoals andere collega's in loon, premies, vergoedingen
- tevredenheid over loon
- aangepaste opleiding voor het werk

Arbeidsinhoud

- zinvolheid van het werk, maatschappelijk nut, betekenis
- monotone herhaalarbeid
- zelf inhoud kunnen bepalen van het werk
- zelf volgorde kunnen bepalen van je taken
- afwisseling in het werk, regelmogelijkheden
- gebrekkige informatiedoorstroming

- onduidelijke, tegenstrijdige taakopdrachten, rolconflicten, tegengestelde verwachtingen van leiding of collega's
- werken met hoge emotionele belasting: werken met mensen in problemen, klachtenbehandeling, mensen in nood, omgang met patiënten, mensen in problemen, klachtenafhandeling
- duidelijke taakvereisten, haalbare objectieven
- werk in overeenstemming met je kwalificaties
- leermogelijkheden in je werk

Meer weten.

www.acv-online.be
www.dejuistestoel.be

6. ACTIEGEBIED: SELECTIE EN INDIENSTNEMING VAN NIEUWE WERKNEMERS.

Met een reeks van kleine ingrepen in het aanwervingsbeleid en de gebruikelijke procedures kan er gezorgd worden voor een leeftijdsneutraal aanwervingsbeleid. Erg vaak wordt er immers in aanwervingsprocedures – bewust of onbewust – een signaal gegeven dat vijftigers of jongeren minder in aanmerking komen voor een openstaande functie. Het Centrum voor Gelijke Kansen en Racismebestrijding maakte een handige checklist om discriminatie rond leeftijd te vermijden in personeelsadvertenties.

Die vind je hier: <http://bit.ly/12WBP8X> (www.diversiteit.be).

Discriminatie naar leeftijd is verboden in de antidiscriminatiewet en in cao 38. Je kan eens nagaan of volgende aandachtspunten in uw onderneming of instelling consequent worden toegepast.

Sommige ondernemingen hebben de vaste gewoonte of cao-regel om vacatures altijd eerst exclusief intern open te stellen. Collega's intern doorstromingskansen bieden werkt enorm motiverend voor de betrokkenen. Een model van cao-tekst vind je op www.acv-online.be.

In de vacature-tekst kan men systematisch een **aanmoediging naar kansengroepen** plaatsen. Dit kan heel wat mensen de stap laten zetten om toch te solliciteren: bv. "Kwaliteiten zijn voor ons belangrijker dan leeftijd, geslacht, geaardheid, handicap, etnische afkomst of nationaliteit".

Expliciete verwijzingen - in woord of beeld - naar leeftijd maakt dat een grote groep van de werkzoekenden zich niet welkom voelt om te solliciteren. 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. Vermijd foto's met enkel 1 leeftijdsgroep. Zoek beelden met “gemengde” groepen.

Werf niet enkel via de VDAB. **Gebruik meerdere wervingskanalen.** Bijvoorbeeld 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 steevast “of gelijkwaardige competenties vanuit ervaring of opleiding”. En vermijd de uitdrukkelijke vermelding van recente diplomatie, waardoor mensen met een “oudere” diplomatie zich meteen uitgesloten voelen.

Een gemengd selectieteam mét opgeleide HR-mensen is de beste garantie voor een objectieve selectie. Iedereen is spontaan geneigd zijn “evenbeeld” als de beste kandidaat te ervaren. Laat de werkgever dus kiezen voor een gemengd selectieteam: jong/ervaren, man/vrouw. Een opleiding voor leden van een selectieteam kan de ogen openen voor bewuste en onbewuste voorkeuren.

Bestaande tewerkstellingsmaatregelen zijn vaak niet genoeg gekend door werkgever en werknemer. Op de website www.aandeslag.be vind je een volledig overzicht van bestaande steunmaatregelen.

Syndicale aanpak.

CAO 38 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. Cao 5 geeft de vakbondsafvaardiging de bevoegdheid om toe te zien op de toepassing van wetgeving en cao's in de onderneming. En via cao 9 heeft de ondernemingsraad ook recht op info en overleg over geplande maatregelen inzake de tewerkstelling. Met het overleg rond cao 104 staat ook heel het leeftijdsbewust selectiebeleid uitdrukkelijk op de agenda als een van de actiegebieden. Overlegrechten bij de vleet.



Tools en hulpmiddelen.

Op www.acv-online.be kan je de elektronische versie van deze brochure raadplegen. Maar je kan er ook bij elk hoofdstuk terecht voor een reeks van praktische tips, goede praktijkvoorbeelden, links naar toepasselijke en handige internet tools.

- ☞ Een erg praktische gids met tips en tricks voor een divers personeelsbeleid: <http://bit.ly/YhibR7> (www.diversityremix.be)
- ☞ Een praktische test om na te zien of de vacature al dan niet leeftijdsneutraal is vind je op: <http://bit.ly/12WBP8X> (www.diversiteit.be).
- ☞ De tekst van cao 38 <http://bit.ly/YHtMXM> (www.nar.be).
- ☞ Sollicitanten met vragen bij hun zoektocht naar werk of opleiding kan je doorverwijzen naar de bijblijfconsulenten van het ACV via www.acv-bijblijven.be.
- ☞ Op www.aandeslag.be vind je alle informatie ivm tewerkstellingsmaatregelen voor werknemer en werkgever.

Een praktijkvoorbeeld: Securitas.

Securitas NV is de Belgische dochter van wereldgroep Securitas AB die ongeveer 230.000 personeelsleden telt. In België is de onderneming actief in bewaking, luchthavenbeveiliging en trainingen. Van de ongeveer 4300 werknemers zijn er ruim 1100 ouder dan 45. Ze deden in België nogal wat moeite om veel 45-plussers in de gelederen te hebben. En het bedrijf rekruteert actief onder de oudere werkzoekenden.

Daar hebben ze ook wat goede redenen voor. Het bewakingswerk bij Securitas is geschikt voor personen van een zekere leeftijd. De jobs situeren zich op arbeidersniveau, maar fysiek zijn ze minder zwaar dan in een fabriek. Belangrijker is dat ouderen een maturiteit bezitten die van goudwaarde is in een functie van bewakingsagent. Zij boezemen vertrouwen in, brengen rust en weten beter om te gaan met bijv. opgewonden passagiers op een luchthaven. Kortom Securitas ziet oudere werknemers graag komen, en ziet ze niet graag gaan.

Maar toch ondervond Securitas wat problemen. Werkzoekenden richten de blik niet gauw naar de beveiligingssector, vanwege een bepaald imago dat deze branche nog achtervolgt. En net zoals in andere sectoren oefent het stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag een sterke aantrekkingskracht uit op de 45-plussers die al in dienst zijn.

Met ondersteuning door het Expertisecentrum Leeftijd & Werk (www.leeftijdenwerk.be) van het Vlaamse Departement Werk en Sociale Economie, zette Securitas het project 45+ op. De 45-plussers krijgen infosessies van een halve dag over arbeidsomstandigheden, sociale stelsels, gezondheid en familierecht. Ook de directe leidinggevenden die jonger zijn, worden uitgenodigd.

Tijdens die sessies onderstreept de bedrijfsleiding dat zij 45-plussers wil behouden en ze niet graag met brugpensioen ziet vertrekken; zij geeft toelichting over de voordelen, maar ook over de nadelen van het brugpensioen. Het bedrijf wijst ook op de andere mogelijkheden om “af te bouwen”, zoals loopbaanonderbreking, tijdskrediet en landingsbanen. Vooral het tijdskrediet slaat aan: liefst 12 procent van het personeel heeft dat aangevraagd, en Securitas gaat soepel om met die aanvragen.

Een recente rekruteringscampagne richtte zich voluit tot de oudere leeftijdsgroep. De slogan luidde “45+ is bij ons gewoon +”. Het succes bleef niet uit. Zegt HR Operations Manager Bart Van den Broeck: “De instroom van 45-plussers is enorm toegenomen. We kregen kandidaten die anders nooit aan onze sector zouden hebben gedacht, en ook behoorlijk wat langdurig werklozen op leeftijd, die tot dan veel moeite hadden gehad om werk te vinden.”



7. ACTIEGEBIEDEN ROND COMPETENTIES EN OPLEIDINGEN.

Een frequente klacht van oudere werknemers is dat ze geen opleidingen meer krijgen, dat nieuwe dingen aan hen niet meer worden aangeleerd, dat zij niet worden geselecteerd voor het werken met nieuwe productiemethodes, machines en processen. En een klacht van oudere werkzoekenden of van werknemers die promotie willen maken dat diplomavereisten vaak de weg belemmeren. Wie het papiertje niet heeft, komt er niet in. Ook al heb je door ervaring de vereiste vaardigheden.

Een aantal acties die je daarrond kan ondernemen liggen voor de hand. Zorgen dat iedereen vorming kan volgen. Zorgen dat de vorming en opleidingen afgestemd worden op de leermogelijkheden en leerbehoeften van alle werknemers, ook op die van oudere werknemers. Voor laaggeschoolden let men er dan best op dat de vorming aansluit op de ervaringen op de werkvloer, er een goede motivatie is gerelateerd aan huidige of toekomstige taken.

In cao's kunnen scholingsafspraken worden gemaakt; er kan een onderzoek komen naar scholingsbehoeften en scholingsactiviteiten van alle werknemers. Of er kan geregeld worden dat alle werknemers het recht hebben op een minimaal aantal jaarlijkse vormingsdagen. Ook in sectorale cao's kan dat worden geregeld. Men kan scholingsplannen pogen te regelen voor alle werknemers, op maat gemaakt en overlegd bij een functioneringsgesprek.

Idealiter werken ondernemingen een competentiebeleid uit. Dat is een beleid waar voor verschillende functies wordt omschreven wat je precies moet kennen en kunnen om die functie goed uit te oefenen. Niet in schoolse diploma-terminen, maar over eigenschappen en kwaliteiten die vereist zijn om een job goed te kunnen doen.

Dat gaat bijvoorbeeld over eigenschappen en gradaties als een plan kunnen lezen, of bepaalde werktuigen kunnen bedienen, inzicht hebben in het werk van een afdeling, of van de hele onderneming; in de beschikbaarheid voor het werken in bepaalde uurroosters, in verantwoordelijkheid, in zelfstandig kunnen werken, in stiptheid en nauwkeurigheid van werken, in tempo, in kwaliteitszorg, in discipline, in omgang met collega's, in communicatie, in zorg voor nieuwe collega's, in didactisch talent, ...

COMPETENTIEPROFIELEN IPV DIPLOMAVEREISTEN.

Ondernemingen met een competentiebeleid maken er werk van om in overleg met de betrokken collega's op de werkvloer competentieprofielen uit te werken. En op die manier heel nauwkeurig te omschrijven wat voor vaardigheden en kennis en eigenschappen je nodig hebt om een bepaalde job te kunnen uitoefenen. Een tweede stap is dan het systematisch screenen van de competenties die men in huis heeft: wie kan wat, wie is sterk in welke taakaspecten. Met zo een inventaris en met een goed zicht op wat in de nabije toekomst vereist is in je onderneming of instelling ben je al aardig op weg naar een sterker personeelsbeleid.

Je kan dan heel gericht opleidingskansen gaan aanbieden, om te zorgen dat meer mensen bepaalde vaardigheden of kennis verwerven. Zodat ze beter kunnen ingezet worden en ook kunnen doorstromen naar andere functies. Goed voor hen en goed voor je onderneming en instelling. Je kan dan ook beter gaan plannen wat er naar de toekomst nodig is, waar tekorten dreigen, en wat voor competentieprofielen er eventueel best worden gerekruteerd. Met zo een competentieprofiel weet je ook beter op welke vaardigheden je moet letten bij een selectie om de goede medewerker op de juiste plaats te krijgen.

Vaak ontdekken ondernemingen of instellingen dat er bij personeelsleden waar ze het niet vermoeden heel wat verborgen reserves zitten aan kwalificaties, kennis en kunde die onbenut blijft. Of wordt goed zichtbaar waaraan moet worden gewerkt. Of welke mensen zouden kunnen overgeplaatst worden naar jobs die hen beter liggen. En waarbij dit ook een win-win is voor de onderneming of instelling.

Het helpt dan uitstekend bij de selectie van kandidaten voor vrijkomende functies: geen rekrutering in functie van diploma's, maar in functie van taakvereisten en vaardigheden.

Werknemers op weg zetten naar erkenning van competenties.

Het valoriseren van bepaalde competenties kan op twee manieren:

Het aanvragen van een ervaringsbewijs is een manier om een officieel attest te ontvangen dat bevestigt dat werknemers over de nodige competenties beschikken om een bepaalde functie uit te voeren. Met het ervaringsbewijs kan men formeel bewijzen dat men goed is in een bepaald beroep. Wie zijn competenties — op deze manier — officieel wil laten erkennen doorloopt een aantal stappen:

Uit de beroepenlijst kiest men daarbij het beroep waarvoor men een ervaringsbewijs wenst te verwerven zie <http://bit.ly/VAJZPC> (www.ervaringsbewijs.be). Men neemt contact met de verantwoordelijke van de dienst. Deze informeert kandidaten verder en begeleidt bij de voorbereiding op de testen. Voor ieder beroep zijn een aantal criteria vastgelegd waaraan moet beantwoord worden. In een testcentrum wordt gecontroleerd of je werkelijk over de nodige vaardigheden beschikt. Eens geslaagd ontvangt de kandidaat een officieel attest, het ervaringsbewijs.

8. ACTIEGEBIEDEN ROND LOOPBAANONTWIKKELING, BEGELEIDING, INTERNE MUTATIES.

Daarnaast verdient het sterke aanbeveling om bij vacatures om bepaalde competenties te vragen, in plaats van om een welbepaald diploma of vorming. Je kan die verwachte voor een bepaalde functie in de praktijk laten testen en bewijzen in plaats van enkel oog te hebben voor het diploma.

Het is dus een goed idee de aanwervingsprocedure aan te laten sluiten bij de praktijk van de werkvloer. Op die manier zorgen werkgevers ook voor een bredere groep waaruit ze kunnen rekruteren bij vacatures, en komen meer mensen in aanmerking.

Verder kan het ook belangrijk zijn om alles wat je hebt geleerd of hebt opgedaan als beroepservaring goed bij te houden: een soort van opleidingsboekje, of werknemers die vertrekken een attest bezorgen van de opleidingen die werden gevolgd en van de beroepservaring.

Tools en hulpmiddelen.

Op www.acv-online.be kan je terecht voor de elektronische versie van deze brochure. Maar ook bij elk hoofdstuk voor een reeks van praktische tips, goede praktijkvoorbeelden, links naar toepasselijke en handige internet tools.

 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.

JOBROTATIE.

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, 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.

TAAKHERVERDELING.

Het takenpakket van werknemers evolueert voortdurend. Vrij vaak 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. Je kan het dan ook beter eens systematisch overdenken: is de arbeidsorganisatie zoals die in je onderneming of instelling gegroeid is optimaal voor de werknemers. En zouden bepaalde taakpakketten niet beter herschikt of anders ingedeeld en verdeeld worden?

Het voordeel van het sleutelen aan takenpakketten en functies is dat je kan zorgen voor meer evenwichtige of zelfs nieuwe functies die beantwoorden aan de verwachtingen en noden van werknemers. Het kan werknemers meer mogelijkheden bieden om hun werk beter te regelen en geeft vrijheid en verantwoordelijkheid aan werknemers. Of kan er voor zorgen dat werknemers minder routinematig werken, meer kunnen leren en meer inspraak krijgen in de manier van werken.

Door taakverdeling kan je ook functies creëren die meer geschikt zijn voor mensen met rugklachten, stressproblemen... Dit laat toe dat werknemers met bepaalde gezondheidsproblemen sneller het werk hervatten of langer blijven werken. Of je kan bij het verdelen van taken ook functies creëren die meer geschikt zijn voor oudere werknemers: coaching en begeleiding van nieuwe werknemers, kwaliteitscontrole, peter- en meterschap van nieuwe werknemers, vorming en begeleiding, ...

FUNCTIONERINGSGESPREKKEN EN LOOPBAANGESPREKKEN.

In sommige ondernemingen en instellingen wordt ook werk gemaakt van functioneringsgesprekken met aandacht voor loopbaanplanning. Daarbij wordt dan in een persoonlijk gesprek met de leidinggevende (en personeelsdienst) overlegd wat verwachtingen en mogelijkheden zijn van de betrokken werknemer, wat er kan, en wat daarvoor nodig is. Met werknemers kunnen dan ook concrete afspraken worden gemaakt over de wijze waarop ze de komende jaren hun loopbaan verder willen invullen: verandering van functie, van uurroosters, van arbeidssysteem, scholing, ...

Het invoeren van zo een gesprekken doet men beter niet zomaar. Willen die gesprekken resulteren in positieve gevolgen dan moeten er vooraf goede afspraken worden gemaakt met werknemers en leidinggevendenden over hoe dit loopt, welke voorwaarden er aan de deelnemende leidinggevende kunnen worden gesteld, waarover het gesprek handelt, welke thema's worden overlopen, hoe dit van weerszijden wordt voorbereid, hoe er verslag wordt gemaakt, wat bij onenigheid over verslag of conclusies, wat als collectieve opvolging of verslaggeving. Ideaal krijgen zowel werknemers als leidinggevendenden een training over hoe het best moet.

Slecht omkaderde functioneringsgesprekken missen niet enkel hun doel: ze maken bovendien de zaken soms nog erger en werken contraproductief, demotiverend en stress-verhogend. Goed omkaderde functioneringsgesprekken kunnen daarentegen voor iedereen een voordeel opleveren. De werkgever die een goed inzicht krijgt in wat zijn werknemers op korte termijn verwachten, wat ze kunnen, wat ze willen,... En werknemers die de kans krijgen om hun wensen en mogelijkheden duidelijk kenbaar te maken, binnen of buiten hun eigen afdeling of functiebereik.

Met ondernemingsraad of vakbondsafvaardiging volg je best ook op hoe dit loopt, zorg je voor kwaliteitsbewaking, en het naleven van de afgesproken voorwaarden en omkadering.

De praktijk leert dat dit soort gesprekken, ook rond het loopbaaneinde positieve effecten heeft op de bereidheid om langer te werken. Werknemers kunnen dan beter signaleren wat ze verwachten, welke aanpassingen ze willen, de werkgever krijgt daar dan een heel accuraat zicht op. Vaak veel beter dan hij voordien veronderstelde of had van horen zeggen.



Een praktijkvoorbeeld.

In een non-profit instelling in Kortrijk heeft de algemene directeur de gewoonte aangenomen om alle personeelsleden persoonlijk te mailen over hun loopbaanwensen en verwachtingen voor de komende twee jaar. Dat komt bovenop de vaste functioneringsgesprekken met de directe leidinggevenden. En loopt met een korte vertrouwelijke vragenlijst. Via die directe weg kunnen personeelsleden die dat wensen een persoonlijke afspraak maken met de algemene directeur, vragen stellen rond loopbaanwijziging, jobwissels, scholing, loopbaanonderbreking, of andere perspectieven die ze hebben of wensen de komende twee jaar. In overleg met de personeelsdienst en de leidinggevenden wordt dan gezocht hoe die ambities en plannen kunnen ingepast worden in de interne arbeidsorganisatie. Met de vakbondsafvaardiging wordt overlegd over de gerezen vragen en antwoorden. De afgelopen jaren lukte het op deze wijze om personeelsleden op hun verzoek van job te doen wisselen, functies en taakinhouden te herschikken zodat minder belastende functies konden worden gecreëerd.



Plan van aanpak.

Best ga je allereerst na of de invoering van een systeem van jobrotatie of taakherverdeling in jouw onderneming wel gewenst is en gevraagd wordt door sommige werknemers. Dat kan je doen door rond te vragen in de militantenkern of desnoods door een korte 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 huidige job.

Uitgewerkte handleidingen of alles verklarende scenario's voor jobrotatie of taakherverdeling zijn 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.

Het is zonder meer nuttig om pro's en contra's van verandering in kaart te brengen. En te overleggen hoe en onder welke formule en voorwaarden het zou kunnen aangeboden worden, zonder mensen te forceren. Of na te gaan voor welke functies of werkposten een taakherverdeling of een jobrotatie wenselijk of haalbaar zou zijn. Je merkt het al: om dat met succes te kunnen opzetten moet je de taakpakketten heel goed kennen. En bij uitstek overleggen met de direct betrokken werknemers: zij kennen het werk en wat erbij komt kijken.

Blijf daarbij realistisch: zoek naar functies van een gelijkaardig niveau of complexiteit waartussen relatief vlot kan worden gewisseld en taken herverdeeld. Denk ook na of werknemers bij de invoering baat hebben bij extra opleiding of ondersteuning.

Een goede tip is ook te beginnen met een 'testfase' waarbij slechts een beperkt aantal werknemers het systeem uittesten. En waarbij evaluatie, bijsturing en stopzetting mogelijk blijft. Goede resultaten uit de testfase kunnen helpen om wantrouwen bij collega's of de werkgever weg te nemen.



Tools en hulpmiddelen.

Op www.acv-online.be kan je terecht voor de elektronische versie van deze brochure. Maar ook bij elk hoofdstuk voor een reeks van praktische tips, goede praktijk voorbeelden, links naar toepasselijke en handige internet tools.

9. ACTIEGEBIED : SLEUTELN AAN ARBEIDSTIJDEN.

Arbeidstijden.

Welke arbeidstijden je hebt, of en hoe die kunnen geregeld, gepland en aangepast worden is een erg belangrijke factor als het om arbeidsvreugde gaat. En om de bereidheid en goesting om het lang vol te houden. Tegelijk zijn de wensen en noden van mensen heel verschillend.

Een frequente klacht is de moeilijke combinatie van arbeidstijden met het privéleven. En ook dat weer ligt heel verschillend naargelang de levensfase van mensen, hun gezinssituatie, de beschikbaarheid van allerlei voorzieningen, transport, files, partner, kinderen, persoonlijke voorkeuren en wensen. De ene werkt graag heel vroeg, de andere graag heel laat, de ene wil graag een korte middagpauze, de andere net een langere onderbreking, de ene heeft graag verlof op woensdagnamiddag, de andere liefst tijdens schoolvakanties, en weer een andere wil net buiten die schoolvakanties wegtrekken; de ene moet rekening houden met openingsuren van een crèche, de andere doet beroep op grootouders, en vele anderen hebben geen kinderen in huis.

Nog anderen hebben directe familieleden met zorgnoden: zieken, ouderen, hulpbehoevenden. Sommige functies kan je uitstekend doen van thuis uit, zonder naar kantoor of werkplaats te komen. Voor het een soort werk moet je tijdens bepaalde uren op kantoor of enkel telefonisch bereikbaar zijn voor klanten en collega's, voor het andere werk hoeft dat helemaal niet of kan dat goed afgebakend worden. Dat scheelt allemaal heel veel in de puzzelstukjes om er een goede arbeidsorganisatie van te maken.

Arbeidstijden bespreekbaar maken en variabel maken naargelang het individu is dus een erg belangrijke stap in het zorgen voor werkgoesting. Maar meteen moet er ook nagedacht over de organisatie van het werk, de taakbelasting voor wie er wel is, en hoe je dat allemaal met elkaar kan rijmen.

Je kan daarbij gaan in spelen op verschillende mogelijkheden:

- Allerlei varianten van voltijdse en deeltijdse uurroosters
- Allerlei varianten van verlofregelingen
- Allerlei varianten van vakantieregelingen
- Afspraken over thuiswerk en telewerk
- Afspraken over overuren en compensaties ervan
- Afspraken over verlofdagen, ADV-dagen en recuperatiedagen
- Afspraken over avond- en weekendwerk
- Afspraken over tijdsregistratie
- Afspraken over collectieve verlofdagen
- Afspraken over glijdende en vaste uurroosters, stamtijden, beginuren en vertrekuren
- Afspraken over tijdskrediet, educatief verlof
- Afspraken voor collega's met zorgnoden bij familie: tijdskrediet, landingsbanen, thematisch verlof of andere aanvullende mogelijkheden die beter passen in de situatie



Plan van aanpak.

In de praktijk bestaan heel wat systemen om arbeidstijden aan te passen. Maar je moet natuurlijk steeds rekening houden met de eigenheid en noden van het werk, de verwachtingen van de werknemers, het wettelijk kader... In de realiteit zal het antwoord voor iedere organisatie of bedrijf dus maatwerk zijn.

Je zit hier ook meteen midden in een van de kernbevoegdheden van ondernemingsraden en vakbondsafvaardigingen: het arbeidsreglement, de tijdsregistratie, de planning van verlofdagen. Daarvoor verwijzen we naar de ACV-brochure arbeidsreglement.

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, functie?

Het moet duidelijk zijn dat de hier vermelde mogelijkheden kansen zijn die men aanbiedt aan de werknemers. Het zijn beter geen maatregelen 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?



Tools en hulpmiddelen.

- 📄 Brochure arbeidsreglement: pdf te downloaden via www.acv-online.be (publicaties, inloggen vereist).
- 📄 Brochure arbeid en zorg: pdf te downloaden via www.acv-online.be (publicaties).
- 📄 Tijdskrediet en landingsbanen in de privésector: www.tijdskrediet.be.

10. UITLEIDING.

Enkele praktijkvoorbeelden.

Een openbaar bestuur werkt met ‘schoolbelbanen’. Het laat medewerkers die 4/5^{den} werken hun werkuren aanpassen aan de schooluren van de kinderen.

In een bedrijf heeft men de afspraak dat medewerkers die 4/5^{de} willen werken de kans krijgen gedurende de schoolperiode voltijds te werken om dan gedurende het schoolverlof meer thuis te zijn. Ook zonder kinderen of andere “zorgtaken” kan het spreiden van een 4/5^{de} regeling over 5 dagen een oplossing brengen. Ook het omgekeerde: een voltijdse werkweek presteren op 4 dagen kan een meerwaarde zijn.

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 werken. Het voorkomt onnodig verlof van werknemers en neemt heel wat stress weg.

In het bedrijf maakt men duidelijke afspraken om uitzonderlijk af te wijken van de normale werkuren (bijvoorbeeld voor doktersbezoek).

Een bedrijf beslist om gedurende de Ramadan de werkuren aan te passen aan het moment van het “verbreken van de vasten” (= het moment dat men ’s avonds opnieuw mag eten). Een ander bedrijf beslist de pauzes naar dit ogenblik te verplaatsen.

Voor de volledige tekst van de cao 104 kan u terecht op de website van de Nationale Arbeidsraad www.cnt-nar.be of op de acv website www.acv-online.be.

Daar brengen we met de ACV diversiteitsconsulenten ook concrete voorbeelden samen en tips rond elk van die actiegebieden. Bij hen en bij de ACV-veiligheidsdeskundigen kan je terecht voor deskundige ondersteuning bij de aanpak van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

We hopen dat u zich niet laat afschrikken door de ruime waaier van actiegebieden die in cao 104 worden opgesomd, en waarbij in elke onderneming of instelling creatief moet op zoek gegaan worden naar de best passende maatregelen. Die kunnen heel uiteenlopend zijn, heel omvattend, of net heel bescheiden:

- Een onderzoek om het tegen het volgend jaar grondig te doen
- Een engagement om x oudere werknemers aan te werven
- Een van de maatregelen nemen voor 45 plussers waarvoor je overheidssteun kan krijgen (zie www.aandeslag.be)
- Een akkoord om jong en oud vorming te laten volgen, een vormingsrecht te geven
- Sleutelen aan wat verbeterbare arbeidsomstandigheden
- Uurroosters hertekenen
- Scheve arbeidsverhoudingen in een afdeling bespreekbaar maken
- Functies herschikken, arbeidsinhouden hertekenen
- Maatregelen voor risicogroepen
- Via het ervaringsfonds een consulent binnen halen

- Werknemers die het wensen uit ploegen laten stappen
- Uurroosters aanpassen aan individuele wensen
- Verlofregelingen herbekijken
- Woonwerkverkeer vereenvoudigen
- Glijdende werktijden
- Afspraken over arbeidsritme
- Jobwissels
- Functioneringsgesprekken in een goed overlegd kader
- Het selectiebeleid onder de loep nemen
- Opleidingseisen vervangbaar maken door ervaringsvereisten
- Taken herverdelen
- Tijd krediet aanmoedigen
- ...

Het hoeven echt geen heuse omwentelingen te zijn om een goede uitvoering te geven aan cao 104. Mensen goesting laten krijgen om langer te werken gebeurt niet altijd met grote dingen ...



Goesting om langer te werken?



LEEF TIJDSBEWUST PERSONEELSBELEID
CAO 104

Goesting om langer te werken?

