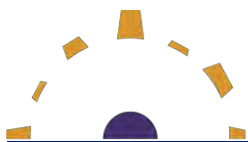




**CAO 104 en het werk-  
gelegenheidsplan 45+**



## INLEIDING

CAO 104 past binnen de maatregelen die de overheid treft om langer werken te aan te moedigen.

In 2020 staan er immers voor elke 100 werknemers die zich voorbereiden op hun pensioen maar 78 nieuwe instromers klaar op de arbeidsmarkt. Het is voor bedrijven dan ook van groot belang om werknemers langer en met goesting aan het werk te houden in werkbare jobs.

De vergrijzing, een lage werkzaamheidsgraad bij 50+ers, ... zorgen daarnaast ook voor extra druk op onze sociale zekerheid.

Toch verlaten oudere werknemers nog altijd te snel (vrijwillig of gedwongen) de arbeidsmarkt en vinden nog moeilijk een nieuwe job.

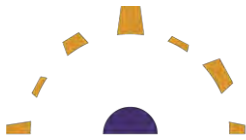
De overheid werkt daarom aan twee sporen: Enerzijds voert men maatregelen in om oudere werknemers aantrekkelijker te maken o.a. door hun "hogere" kost te temperen. En anderzijds stimuleert men bedrijven om noodzakelijke maatregelen te treffen om "langer werken" mogelijk te maken. (op vlak van HRM, werkbaar werk, ergonomie, ...)

Maar ook voor ons, werknemers is langer kunnen werken belangrijk. Vroeg moeten stoppen is soms noodzakelijk maar heeft heel wat negatieve effecten: in de eerste plaats een lager inkomen (nu, maar ook minder kunnen sparen voor als we echt oud zijn) daarnaast ook minder sociale contacten, niet meer mee zijn, zich minder gewaardeerd voelen, ...

Daarnaast is langer werken voor velen onder ons noodzakelijk omdat onze levensfasen verschuiven. Veel van onze ouders gingen van school om te gaan werken op hun 14<sup>e</sup> of 16<sup>e</sup>, ze trouwden rond hun 20<sup>e</sup> en kregen toen ook hun eerste kind. Nu verlaten we de school ten vroegste op ons 18<sup>e</sup>. De gemiddelde leeftijd waarop een vrouw in Vlaanderen haar eerste kind krijgt is ondertussen 28. Dat wil dus zeggen dat die moeder 46 is, op het ogenblik dat de kosten voor dat kind het hoogst zijn. (in de veronderstelling dat dit kind hogere studies aanvat). Sommigen onder ons beginnen later in hun leven nog aan een nieuw gezin. Zonder werk vallen is voor hen en hun gezin een financiële ramp.

De CAO 104 legt bedrijven op om een werkgelegenheidsplan op te maken voor oudere werknemers. Het plan moet **leeftijdbewust personeelsbeleid** stimuleren en dient de maatregelen te beschrijven die men tijdens het kalenderjaar zal nemen om het behoud (retentie) of de verhoging (instroom) van het aantal werknemers van 45 jaar en ouder in een onderneming te verbeteren.

*Nog even een kanttekening: Werkgevers (en ook de overheid) hebben het waanidee dat mensen oud (en afgeschreven) zijn vanaf 45. Ze worden stelselmatig “oudere werknemers” genoemd. Nochtans hebben de meeste 45-plussers een goede fysiek conditie en mentale gezondheid en zijn ze perfect inzetbaar. De vooroordelen over 45+ers zijn talrijk en hardnekkig. Willen we dat onze maatregelen slagen, moeten we ook die vooroordelen blijven bestrijden.*



## WAT IS CAO 104 ?

CAO 104 handelt over “het werkgelegenheidsplan 45-plussers” dat iedere onderneming in de privésector met meer dan 20 werknemers moet opstellen. In dit “werkgelegenheidsplan 45-plussers” beschrijft de onderneming welke maatregelen ze zal treffen om het aantal werknemers van 45 jaar en ouder in de onderneming te behouden of te verhogen.

### **Verplichtingen**

Ieder bedrijf met meer dan 20 werknemers (in voltijdse equivalenten) in dienst, is verplicht om een plan op te maken. Ook uitzendkrachten worden meegerekend. Men doet een telling op de eerste werkdag van het kalenderjaar waarin het werkgelegenheidsplan wordt opgesteld. (voor de meeste bedrijven was de eerste keer op 01/01/2013) De telling wordt voor 4 jaar vastgelegd. Dat betekent dat wie bij de telling minder dan 20 VTE werknemers heeft, 4 jaar lang geen werkgelegenheidsplan hoeft op te maken.

De werkgever dient ieder jaar een nieuw werkgelegenheidsplan op te stellen maar hij kan ook kiezen voor het uitschrijven van een plan met maatregelen die over verscheidene jaren lopen.

### **Inhoud van het werkgelegenheidsplan**

Het plan moet bedrijfsspecifieke maatregelen bevatten om de werkgelegenheid van de 45 + te behouden (retentie) of te verhogen (instroom).

De Nationale Arbeidsraad die samen met de werkgevers en werknemersorganisaties CAO 104 opstelde heeft een lijst gemaakt met thema's waarrond gewerkt kan worden. Het gaat om zeven actiegebieden waaruit werkgevers (en werknemers) inspiratie kunnen putten.

1. Selectie & werving van nieuwe medewerkers
2. Ontwikkelen van competenties, meer toegang tot opleidingen
3. Loopbaanbegeleiding en loopbaanbegeleiding binnen de onderneming
4. Mogelijkheden tot jobrotatie / mobiliteit (aangepast aan de competenties)
5. Aanpassen van de arbeidstijd en arbeidsomstandigheden

6. Gezondheid van de werknemer, de preventie en het wegwerken van fysieke en psychosociale belemmeringen om aan het werk te blijven
7. Systemen van erkenning van verworven competenties

Deze lijst is een open lijst. Men kan ook zelf actiegebieden bedenken die niet op de lijst voorkomen zolang ze maar tot doel hebben de tewerkstelling van 45+ers te verhogen en/of te verbeteren.

Het plan kan flexibel ingevuld worden: men kan kiezen om binnen één actiegebied verschillende verbeteringen uit te werken, maar men kan ook verschillende actiegebieden combineren.

Het werkgelegenheidsplan hoeft niet persé nieuwe maatregelen of projecten te bevatten. Een bedrijf dat eerder al gestart was met acties ten voordele van 45+ers kan het bestaande beleid verderzetten en opnemen in het plan. Bijvoorbeeld projecten ivm leeftijdsfasebewust of levensfasebewust personeelsbeleid waarvoor men eerder een loopbaan- en diversiteitsplan opstartte kan men zo overnemen in het werkgelegenheidsplan 45+

### **De rol van het sociaal overleg**

De betrokkenheid van de werknemers bij het plan wordt in CAO 104 uitdrukkelijk gevraagd. Informeren en raadpleging van de werknemers is dan ook verplicht.

Het ontwerp van het werkgelegenheidsplan 45+ moet voorgelegd worden aan de bestaande overlegorganen binnen de onderneming:

- De ondernemingsraad (OR)
- Of de Syndicale delegatie (SD) wanneer er geen OR is.
- Of het Comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW) wanneer er geen OR of SD is.
- Of rechtstreeks aan de werknemers indien er geen overlegorganen aanwezig zijn.

Men kan het overleg over het werkgelegenheidsplan koppelen aan de OR/CPBW die dan doorgaat in het kader van de verplichting van ondernemingen om jaarlijks economische en financiële informatie geven. (de “EFI-vergadering”)

De werkgever is daarbij verplicht om alle nodige informatie aan de werknemersvertegenwoordigers bezorgen.

Binnen twee maanden na ontvangst van het ontwerp van het werkgelegenheidsplan dient het overlegorgaan advies uit te brengen. Werknemers kunnen daarbij aanvullende of alternatieve voorstellen formuleren.

Twee maand na het advies moet de werkgever zijn beslissing meedelen. En wanneer hij geen rekening houdt het advies en de voorstellen van de werknemers moet hij uitleggen waarom hij dat niet doet. Deze voorstellen en de toelichting waarom geen rekening gehouden wordt met het advies en de voorstellen van de werknemers moeten als bijlage bij het plan gevoegd worden.

De resultaten van de maatregelen dienen aan de betrokken overlegorganen overgemaakt te worden na afloop van het plan. Bij meerjarenmaatregelen moet er jaarlijks een verslag gemaakt worden over de vooruitgang van het plan.

In ondernemingen met minder dan 50 werknemers (maar meer dan 20) en waar er geen vakbondsafvaardiging is, is overleg over het plan niet verplicht. Het is er voldoende dat de werkgever de werknemers op de hoogte brengt van het werkgelegenheidsplan.

### **Hoe moet het plan eruit zien?**

De bijlagen van CAO 104 bevatten een model dat kan gebruikt worden om een plan op te stellen. Ondernemingen mogen echter ook zelf een model uitwerken. Maar het plan moet minimum minstens volgende elementen bevatten:

1. Administratieve gegevens (de gegevens van de onderneming, de datum waarop het plan is gesloten, de geldigheidsduur van het plan, de doelstellingen)
2. Het gekozen actiegebied of de gekozen actiegebieden
3. De beschrijving van de specifieke maatregelen die men in de onderneming gaat uitvoeren.
4. De betrokken functies of werkplekken
5. De persoon die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het plan
6. De evaluatie van het vorig plan

7. Eventuele bijlage: de voorstellen van de werknemers waarmee geen rekening werd gehouden en de toelichting van de werkgever waarom hij het advies van de werknemers niet volgde.

### **Administratieve verplichtingen**

Men moet het plan minstens 5 jaar bewaren en ter beschikking houden van de sociale inspectie.

### **Sancties**

In CAO 104 zelf worden er geen specifieke sancties beschreven voor het geval de werkgever de regels niet naleeft. Maar dit wil niet zeggen dat de werkgever de CAO zomaar aan zijn laars kan lappen, want de algemene regels met betrekking tot het uitvoeren van een “algemeen verbindend verklaarde collectieve arbeidsovereenkomsten” zijn hier wel degelijk geldig.

Als de werkgever niet voldoet aan de informatie en raadplegingsplicht kan ook een sanctie volgen wegens “belemmering van de werking van de overlegorganen”.

Zelfs een burgerrechtelijke sanctie is in principe mogelijk. Maar daar zijn nog geen voorbeelden van. In theorie zou een oudere werknemer die ontslagen wordt in een bedrijf zonder plan een schadevergoeding kunnen eisen op basis van leeftijdsdiscriminatie. Hij zou kunnen argumenteren dat hij ontslagen is omdat de werkgever geen passende maatregelen heeft genomen om de tewerkstelling van oudere werknemers te behouden. Maar alles hangt in dergelijke gevallen af van de interpretatie van de rechtbank.

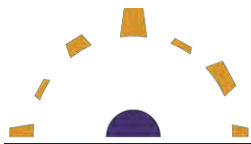
### ***Taalverwarring***

*CAO 104 is een nationale CAO en is dus geldig is in gans België. Af en toe hoor je spreken over “CAO 104” terwijl men eigenlijk een “werkgelegenheidsplan 45-plus” bedoelt. Dit plan wordt op bedrijfsniveau opgemaakt en uitgevoerd.*

## **Samenvatting:**

- Doel van het plan: het aantal werknemers van 45 of ouder in de onderneming behouden en/of verhogen
- Het werkgelegenheidsplan 45+ is verplicht voor alle ondernemingen:
  - In privésector
  - Met meer dan 20 VTE werknemers
- Looptijd plan = 1 jaar maar men kan ook meerjarenmaatregelen opnemen
- Men kan maatregelen uitwerken die passen binnen één of meer actiegebieden uit een open lijst
- Geschikte acties uit een loopbaan- en diversiteitsplan kunnen overgenomen worden in een werkgelegenheidsplan 45+
- De werkgever is verplicht om de werknemers te betrekken en hun advies te vragen
- De werkgever die het advies van de werknemers naast zich neerlegt moet dat motiveren
- Elk werkgelegenheidsplan moet een aantal vaste elementen bevatten





## WELKE RESULTATEN ZIJN ER AL BEREIKT DANK ZIJ CAO 104?

De eerste werkgelegenheidsplannen 45+ werden begin 2013 uitgeschreven. Als diversiteitsconsulenten kregen we van veel afgevaardigden vragen over de voorstellen van hun werkgevers. We gaven hierop advies, formuleerden alternatieve voorstellen, bedenkingen, enz ... zodat onze afgevaardigden goed geïnformeerd adviezen konden geven op hun ondernemingsraden.

We zagen soms lege dozen maar tegelijk zagen we ook heel veel goede voorbeelden. We nemen er hier enkele (anoniem) over omdat we denken dat ze jou en jouw collega's (en je baas) misschien kunnen inspireren.

De teksten zijn letterlijk uit de plannen overgenomen. Er worden soms woorden gebruikt die eigen zijn aan het bedrijf of de sector.

CAO 104 bevat een lijst van zeven actiegebieden (die men eventueel mag uitbreiden) waarbinnen men welomschreven maatregelen kan nemen. We citeren rechtstreeks uit de verschillende actiegebieden.

### **ACTIEGEBIED 1:**

#### **DE SELECTIE EN INDIENSTNEMING VAN NIEUWE WERKNEMERS:**

Actiegebied 1 heeft betrekking tot maatregelen die de instroom van 50+ers kunnen helpen verbeteren.

Bijvoorbeeld

- Een discriminatietest uitvoeren op de selectieprocedure om onbewuste discriminaties uit te sluiten
- Een leeftijdscaan
- Een bevraging van het personeel,
- Peter-en meterschap
- Vacatures via Jobkanaal verspreiden

- Onderzoek naar tewerkstellingsmaatregelen
- Onthaalbeleid, enz.

### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de sector plastic:**

“Werving en selectie: bij werving en selectie in- of extern wordt geen onderscheid op leeftijd gemaakt. Uitgangspunt is dat een kandidaat gezocht wordt die past (of op afzienbare tijd door opleiding) bij het gevraagde functieprofiel. Daarbij geldt ook dat niet alleen op cognitieve<sup>1</sup> aspecten wordt gelet. Persoonlijksaspecten zijn ook een selectie criterium bij de beoordeling of iemand in een team of afdeling past. In de laatste 2 jaar werd dit reeds een aantal malen toegepast bij zowel vast- als tijdelijk personeel.”

### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de sector grote kleinhandelzaken:**

“Aanwervingsbeleid: om het effect van braindrain<sup>2</sup> tegen te gaan zal het aanwervingsbeleid van medewerkers voor onbepaalde duur bekeken worden in functie van de te verwachten afvloeiingen in functie van de leeftijd. Dit teneinde de kennisoverdracht zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Om dit aanwervingsbeleid goed te kunnen plannen, zal de HR-afdeling een leeftijds piramide van het bedrijf in kaart brengen per regio.”

### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een instelling uit de zorgsector**

“Het tijdig in kaart brengen van bezettingsnoden en het opstarten van selectieprocedures wanneer de nood zich voordoet, is op zich onvoldoende. Om onze visie te kunnen realiseren is er een toenemende nood aan strategisch rekruteren. Met “strategisch rekruteren” wordt bedoeld dat we binnen de financiële middelen een budgettaire ruimte voorzien die het mogelijk maakt om vroeger aan te werven dan strikt nodig voor kritische functies.”

---

<sup>1</sup> cognitieve: wat te maken heeft met het denkproces. Waarschijnlijk gebruikt men het woord hier verkeerdelijk in de betekenis van kennis of leervermogen

<sup>2</sup> braindrain: Het verschijnsel dat hoger opgeleiden uit arme landen vertrekken naar het Westen om er een hoger inkomen te verdienen. Hier bedoelt men het verlies van kennis binnen de organisatie door het vertrek van medewerkers.

## **ACTIEGEBIED 2:**

### **DE ONTWIKKELING VAN DE COMPETENTIES EN KWALIFICATIES VAN DE WERKNEMERS, MET INBEGRIJ VAN DE TOEGANG TOT OPLEIDINGEN:**

Actiegebied 2 heeft betrekking tot investeren in mensen

Bijvoorbeeld

- Leerkansen verhogen
- Evolutiegesprekken,
- Een opleidingsplan opstellen
- Jobcoaching
- Opleiding leiding geven aan oudere medewerkers, enz.

#### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de sector voedingswaren**

“Een gespecialiseerde, doorgedreven interne opleiding met als specifiek doel: Het behoud van het welzijn van werknemers van 45 jaar en ouder. De voorkoming van mogelijke fysieke en psycho-sociale belemmeringen veroorzaakt door ouderdom eventueel in combinatie met anciënniteit.”

#### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de scheikundige nijverheid**

“Het (bedrijfseigen benaming) proces is een cruciaal proces in de ontwikkeling van alle medewerkers, dus ook voor 45 +. Naast evaluatie dekt dit proces zowel de trainingsbehoeften en – noden, interesses van de medewerker, verwezenlijkingen, mogelijkheden tot verdere ontwikkeling, interne overplaatsing enz., wat telkens voorbeelden van actiepunten zijn die worden aangehaald in CAO 104. De onderneming acht het proces dan ook zeer relevant in het kader van CAO 104.”

#### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de scheikundige nijverheid**

“Binnen (naam bedrijf) wordt voor elke nieuwe werknemer een opleidingstraject voorzien. Daarnaast wordt voor elke werknemer een opleidingsplan voorzien waarin elke individuele werknemer een overzicht krijgt van de opleidingen die hij kan/moet volgen. Daarnaast wordt gekeken om algemene opleidingen te kunnen volgen en niet enkel opleidingen met toepassing op één (naam bedrijf) toestel of in één afdeling. Het lijkt ons tevens nuttig om algemene basis opleidingen aan te bieden (bv. Excel, Word, gebruik

tablet , .....) De praktische modaliteiten voor het geven van opleidingen wordt bekeken. (bv. tijdstip van opleiding).”

### **ACTIEGEBIED 3:**

#### **DE LOOPBAANONTWIKKELING EN LOOPBAANBEGELEIDING BINNEN DE ONDERNEMING:**

Actiegebied 3 heeft betrekking tot maatregelen waarbij men toekomstgericht de rol van medewerkers binnen de organisatie samen met hen gaat inschatten.

Bijvoorbeeld

- Loopbaangesprekken,
- Carrièreplanning bespreken, groeipad, ...
- Medewerkers betrekken bij ontwikkeling,
- Talentportfolio
- Pop, enz.

#### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de scheikundige nijverheid**

“Tijdens de jaarlijkse (bedrijfseigen benaming) bespreking, zal de direct leidinggevende en de medewerker bijzondere aandacht besteden aan:  
a) het identificeren van opleidingsbehoeften, en voor zorgen dat de bekwaamheden van de werknemer bijgewerkt blijven en het onderling begrijpen van de ontwikkelingsbehoeften gezien houding/gedrag en technische bekwaamheden.

b) Het begrijpen wat de werknemer motiveert en zijn verwachtingen voor zijn loopbaan, werkinhoud, wijzigingen in taken, specialisme. Begrijpen waardoor de medewerker gemotiveerd wordt om zich continu verder te ontwikkelen en te groeien op zowel horizontaal als verticaal vlak.”

#### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de sector verzekeringswezen**

“Ontwikkeling en follow-up van loopbanen binnen de onderneming:

- Bewustmaking werknemers vanaf 45 jaar
- Acties rond mobiliteit
- Evaluatie en ontwikkeling van competenties
- Plan voor (persoonlijke) ontwikkeling, voorgesteld aan de 50-plussers.

- Changeproces<sup>3</sup> voor de kaderleden en hun adjunct

### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de scheikundige nijverheid**

“De concrete uitwerking (o.a. invoering van een loopbaangesprek) is in bespreking in deze werkgroep. Dit is niet enkel voor de +45 jarigen maar op termijn voor iedereen aangezien we er vanuit gaan dat een “leeftijdsbewust personeelsbeleid” start vanaf de eerste dag van tewerkstelling. Op deze manier willen we dat ook oudere medewerkers die kiezen voor een deeltijdse loopbaan een volwaardig ( qua inhoud en verantwoordelijkheid) takenpakket kunnen uitoefenen.”

#### **ACTIEGEBIED 4:**

**DE MOGELIJKHEDEN OM VIA INTERNE MUTATIE, TAAKHERVERDELING OF JOB ROTATIE EEN FUNCTIE TE VERWERVEN DIE IS AANGEPAST AAN DE EVOLUTIE VAN DE MOGELIJKHEDEN EN DE COMPETENTIES VAN DE WERKNEMER:**

Actiegebied 4 heeft betrekking tot maatregelen die ervoor zorgen dat iedereen op de voor hem geschikte stoel terecht komt. Daarbij wordt rekening gehouden met wijzigingen in de situatie van de werknemer

Bijvoorbeeld

- Jobrotatie,
- Interne jobmobiliteit, eventueel kan dit gekoppeld worden aan een opleidingsbeleid, enz.

### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de sector voedingswaren**

“Op het vlak van operationele planning en op eigen verzoek van werknemers van 45 en ouder:

- a. Geen prestaties na 18.00 uur (tenzij uitzonderlijk omwille van objectieve, operationele redenen)
- b. Maximale dagprestatie van 8 uur (tenzij uitzonderlijk omwille van objectieve, operationele redenen)
- c. Indien mogelijk voorrang bij mutatie naar een minder belastend filiaal of dichterbij huis gelegen filiaal.”

---

<sup>3</sup> Changeproces: het veranderingsproces

### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een instelling uit de social profit**

“Bij interne mutaties speelt leeftijd geen rol en wordt gekeken naar de competenties van de medewerkers. In 2012 groeiden twee 45-plussers door naar een nieuwe functie met meer verantwoordelijkheden en uitdaging.”

### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de sector transport en logistiek voor derden**

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

Indien een werknemer een interne mutatie zou wensen naar een “eenvoudigere of minder zware job” binnen de onderneming van de werkgever, dan wel roterende taken zou wensen, dan zal hij dit kunnen meedelen aan de personeelsdienst van de werkgever.

Op voorwaarde dat er een interne vacature zou openstaan die aansluit bij de competenties en het profiel van de betrokken werknemer, hetgeen te allen tijde een beoordelingsbevoegdheid van de werkgever blijft, dan zal de werkgever deze vraag in overweging nemen, daarbij rekening houdend met de noodwendigheden van de onderneming.”

## **ACTIEGEBIED 5:**

### **DE MOGELIJKHEDEN VOOR EEN AANPASSING VAN DE ARBEIDSTIJD EN DE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN:**

Actiegebied 5 heeft betrekking tot maatregelen die de flexibiliteit verbeteren en de combinatie werk en privé ten goede komen.

#### Bijvoorbeeld

- Flexibel werken
- Tijdskrediet
- Systemen van loopbaanvermindering,
- Aangepaste taken,
- Gezinssituatie-vriendelijk ondernemen, schoolbelcontracten enz.

### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een instelling uit de social profit**

“(naam bedrijf...) is steeds flexibel op vlak van aanvragen voor tijdskrediet, landingsbanen, een vermindering of wijziging in de wekelijkse arbeidsduur... Samen met de medewerker gaan we steeds op zoek naar de beste oplossing om een goede work-life balans mogelijk te maken en de continuïteit van de activiteiten te vrijwaren.”

### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de metaalsector**

“Mogelijkheid om de **arbeidstijd** aan te passen. Mocht de werknemer op basis van medische- of privé beperkingen niet meer in staat zijn om conform zijn afgesproken rooster te werken, dan kan in overleg tussen werknemer en werkgever gezocht worden naar mogelijkheden tot aanpassing van de werktijden gegeven de belastbare mogelijkheden van de werknemer; zulks mede na advies van de arbeidsgeneesheer. In 2013 werd dit reeds bij 1 persoon zo toegepast.

Aandachtspunt hierbij is, dat niet voor elke medewerker een oplossing voorhanden is (denk hierbij ook aan het vormen van roosters op basis van parttime werken). De oplossing bij dit soort problematiek is derhalve sterk situationeel beperkt en mede afhankelijk van de beschikbare alternatieven binnen de onderneming. De medewerker kan zijn vragen tot aanpassing van zijn rooster richten aan de HR afdeling van (naam bedrijf ...) waarna een en ander ter bespreking en oplossing zal worden gecoördineerd.

Aanvullend zal in 2014 zal door (naam bedrijf ...) een onderzoek worden gestart naar mogelijkheden om de roosters van de ploegendiensten een ‘gezonder’ karakter te geven. Dit is mede ingegeven door het feit dat oudere werknemers gezondheidsklachten vertonen in geval van nachtdiensten.”

### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een call centrum**

“Arbeidstijd: Er is steeds de mogelijkheid om loopbaanonderbreking aan te vragen, deze wordt goedgekeurd behalve de startdatum, deze wordt soms iets verlaat.

Ook kan men op vraag een vermindering in het aantal werkuren krijgen. Indien dit om medische redenen zou zijn, wordt steeds overleg gepleegd met de bedrijfsarts.”

## **ACTIEGEBIED 6:**

### **DE GEZONDHEID VAN DE WERKNEMER, DE PREVENTIE EN HET WEGWERKEN VAN FYSIEKE EN PSYCHOSOCIALE BELEMMERINGEN OM AAN HET WERK TE BLIJVEN:**

Actiegebied 6 heeft betrekking op welzijn op het werk en maatregelen die voorkomen dat de gezondheid van de werknemer lijdt onder het werk. Dit is een domein bij uitstek om preventief te werken en waarbij men zich naar medewerkers van alle leeftijden kan richten.

#### Bijvoorbeeld

- Stressmeting, burn-out-preventie
- Opleidingen ergonomie,
- Sensibiliseren rond gezonde levensstijl,
- Werken aan werkgoesting
- Disability Management (terug aan de slag na langdurige ziekte of ongeval)
- Anti-pest beleid
- "Er Wel-Zijn" beleid

#### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de financiële sector**

"Gezondheid van de werknemers, fysieke en psychosociale hinderpalen voorkomen en verwijderen om werknemers aan het werk te houden:

- Analyse van de psychosociale risico's van de werklust.
- Uitwerken van een beleid ter preventie van absenteïsme met specifieke aandacht van de sociale cel voor de re-integratie van wie langdurig afwezig is geweest
- Plan tot preventie en voorkomen van burn-outs
- Analyse van de werkomgeving
- Bewustmaking rond ergonomie (beeldscherm, aanpassing van de werkpost, houding en beweging, aanpassing van de kantoren, ...)
- Inenting tegen griep
- Verplaatsing met de fiets
- Sportcheques
- Tussenkost in de kosten om te stoppen met roken
- Personeelsrestaurant op basis van producten uit de biologische landbouw
- Voordeeltarieven in meerdere sportzalen
- Bestaan binnen de onderneming- van sportafdelingen, gefinancierd door vriendenkring van het personeel



- Het personeel via het restaurant fruit ter beschikking stellen”

### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit sociale sector**

“Te bespreken:

- Gezondere maaltijden aanbieden in het personeelscafetaria, meer verse producten
- Pendelfietsen
- Gratis uitgebreide medische check-up op vraag van werknemers: hoe regelmatig is afhankelijk van de leeftijd: vanaf 40 jaar om de 5 jaar, vanaf 50 jaar: om de 2 jaar
- Waardering, erkenning, schouderklopje, directiekader ook zichtbaar op de werkvloer
- Luisterbereidheid, goede en veel communicatie, manier zoeken om directer te communiceren met het personeel, met zo weinig mogelijk tussenstappen. Bv. Ook één aanspreekpunt voor personeelsleden die niet weten tot welke dienst zich te richten.”

### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de sector chemie en petroleum**

“Ergonomie en gezondheid:

- Ergonomie in de ontwerpen van nieuwe installaties
- Pols/nekproblemen: aanreiken oefeningen
- Tips rond voeding, rookpreventie, alcoholpreventie
- Geestelijke gezondheid: stress
- Medische opvolging”

<b>ACTIEGEBIED 7:</b>
-----------------------

<b>DE SYSTEMEN VAN ERKENNING VAN VERWORVEN COMPETENTIES:</b>
--

Actiegebied 7 gaat over maatregelen die ervoor zorgen dat alle competenties van medewerkers zichtbaar en gewaardeerd worden

Bijvoorbeeld

- Ervaringsbewijs gebruiken
- Waarderingssystemen opzetten, enz

## **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de metaalsector**

“Loopbaanontwikkeling en begeleiding binnen de onderneming. Ook gedurende de rest van het arbeidszame leven van de werknemer wordt gewerkt aan evaluatie (beoordeling) en, in overleg met de werknemer, loopbaanbegeleiding van de werknemer. Dat betekent dat op regelmatige basis een evaluatie plaats vindt van de benodigde competenties (belangstellingsgebieden en kennisgebieden) en te ontwikkelen competenties (incl. te ambiëren rollen als bijvoorbeeld opleider, peterschap e.d.) en dat op basis daarvan afspraken worden gemaakt ten behoeve van een ontwikkelplan voor de individuele medewerker.

Loopbaanontwikkeling kan ertoe leiden dat de werknemer beter is uitgerust voor zijn bestaande functie, maar kan ook leiden tot ontwikkeling van een functie elders in de onderneming en / of een externe functie. Aanvullende instrumenten als een EVC<sup>4</sup> kwalificatie en/ of een werkplekanalyse kunnen in deze belangrijke hulpmiddelen zijn ten behoeve van het formuleren van de opleidingsvraag en mogelijkheden.

De leidinggevende van de werknemer, de betrokken werknemer en HR zijn allen verantwoordelijk voor de gesprekken. HR draagt zorg voor de beschikbaarheid van instrumenten en ondersteunt de leidinggevende bij het voeren van de gesprekken. Bij het houden van de gesprekken zal in eerste instantie, gedurende de periode van 2013 t/m 2014 aandacht worden gegeven aan de afdeling engineering, gezien de aanwezige populatie van oudere medewerkers; aansluitend zal een plan worden gemaakt voor de overige afdelingen gedurende de looptijd van deze CAO periode.”

## **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de sector chemie**

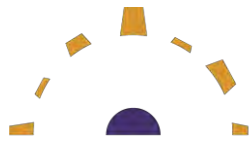
“De systemen van erkenning van verworven competenties: Oudere werknemers inschakelen in coaching en mentoring trajecten op basis van hun sterke ervaring en vakkunde. Jaarlijks wordt in samenspraak tussen HR Business Partner en het Management het competentieniveau van alle medewerkers herzien in het kader van hun ontwikkeling naar een volgend loopbaanniveau. Actie: mentorpool aanduiden.”

---

<sup>4</sup> EVC: Erkenning verworven competenties, zaken die je door ervaring geleerd hebt.

### **Praktijkvoorbeeld uit het plan van een bedrijf uit de papier- en kartonsector**

“(naam bedrijf...) beoordeelt niet alleen de prestaties van de medewerker maar ook de competenties die nodig zijn voor het uitoefenen van de functie. De competenties zijn gekoppeld aan het functieclassificatiesysteem bij arbeiders en maken het mogelijk om op termijn door te groeien in het bedrijf.”



## WAT KAN JIJ DOEN?

Laat je laten inspireren door de voorbeelden in deze brochure. Wanneer je werkgever zijn jaarlijks werkgelegenheidsplan voorstelt kan je hem ideeën en oplossingen aanreiken.

Je hoeft niet te wachten op de informatie van je werkgever om syndicaal in actie te schieten. Je kan het plan ook zelf laten agenderen op het syndicaal overleg. Probeer daarbij paritair, collegiaal en constructief tot een voorstel te komen met acties die gedragen worden zowel door de collega's als door de directie.

Onderhandel daarnaast ook binnen alle organen van het sociaal overleg over een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid en het invoeren van een loopbaan- en diversiteitsplan.

**Leeftijdsfasebewust personeelbeleid** betekent voor ons een geheel van loopbaanmanagement, werkbaar werk en aandacht voor de kwaliteit van de arbeid. We willen niet uitsluitend focussen op de "oudere" werknemer, maar zorgen voor een compleet beleid. (Beter voorkomen dan genezen).

De economische realiteit is dwingender dan de wet. De komende jaren zullen in elk geval héél wat oudere werknemers (de zogenaamde babyboomers) uitstromen. Je onderneming kan zich daar maar beter daarop voorbereiden. Beperk je bij de verschillende maatregelen dan ook niet enkel tot oudere werknemers. De acties hebben best een positieve impact op de hele werkvloer. Doorbreek ontorechte vooroordelen rond oudere werknemers. Probeer samen te komen tot een cultuur van constructieve dialoog op het sociaal overleg. Einddoel is een **duurzaam en divers personeelsbeleid** dat iedereen op de werkvloer ten goede komt.

Je kan je laten leiden door volgend **stappenplan**:

### Stap 1

Agendeer het werkgelegenheidsplan zo snel mogelijk op het sociaal overleg. Vraag om een werkgroep samen te stellen met vertegenwoordigers van werknemers- en werkgeverszijde. Op die manier kan het thema in de diepte besproken worden.

## Stap 2

Maak samen een grondige analyse. Breng behoeften van medewerkers en bedrijf in kaart. Je kan daarvoor gebruik maken van de jaarlijkse informatie, de leeftijdpiramide, een personeelsbevraging, ...

## Stap 3

Zorg voor het juiste klimaat (geen vooroordelen, leidinggevendenden die er klaar voor zijn, een constructieve paritaire dialoog, ...)

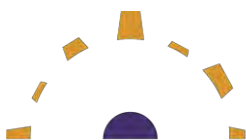
## Stap 4

Kies samen één of meerdere duurzame maatregelen en vermeld deze met verantwoording in het plan. Eventueel koppel je dit aan een loopbaan- en diversiteitsplan. Het personeelsbeleid blijft echter altijd het kader.

Goed onderhandelde en doordachte maatregelen binnen het werkgelegenheidsplan 45+, op maat gemaakt van organisaties en ondernemingen, kunnen er voor zorgen dat werknemers langer, gezonder en met goesting aan de slag zijn en blijven. Dit ontstaat niet vanzelf maar vraagt inspanningen van zowel de werkgevers als de werknemers.

### **Vergeet-me-niet-jes**

- De economische realiteit is dwingender dan de wet.
- De CAO 104 is een hulpmiddel om het debat te voeren over een HR-beleid dat rekening houdt met de verschillende levensfasen van de medewerkers.
- Beperk je niet tot 45 + maar streef naar Duurzaam HR-beleid voor iedereen.
- Zorg voor een cultuur van dialoog
- Weg met de onterechte vooroordelen over 45+ers.



## WIE KAN JE HELPEN ?

Vraag ondersteuning aan jouw ACLVB-diversiteitsconsulent voor meer uitleg en/of ideeën en voorstellen voor het werkgelegenheidsplan van jouw organisatie of onderneming.

### CONTACTGEGEVENS DIVERSITEITSCONSULENTEN

<b>Lieve Van der Aa</b>	<b>Hilde Rimbaut</b>	<b>Vincent Muhr</b>	<b>Ayten Yildirim</b>
Diversiteitsconsulent provincie Antwerpen	Diversiteitsconsulent Waas & Dender, Zuid-Oost Vlaanderen, Halle-Vilvoorde	Diversiteitsconsulent West-Vlaanderen en Regio Gent	Diversiteitsconsulent Limburg en regio Leuven
Londenstraat 25 2000 Antwerpen 03/201.93.26 0476/56.70.58 <a href="mailto:lieve.van.der.aa@aclvb.be">lieve.van.der.aa@aclvb.be</a>	Kerkhoflaan 14-16 9300 Aalst 053/70.20.70 0476/56.73.53 <a href="mailto:hilde.rimbaut@aclvb.be">hilde.rimbaut@aclvb.be</a>	Koning Albertlaan 95 9000 Gent 09/242.39.78 0476/56.67.36 <a href="mailto:vincent.muhr@aclvb.be">vincent.muhr@aclvb.be</a>	Europalaan 53 3600 Genk 089/50.07.42 0476/56.58.91 <a href="mailto:ayten.yildirim@aclvb.be">ayten.yildirim@aclvb.be</a>

Wil je de tekst van CAO 104 nalezen? zie [www.aclvb.be/diversteit](http://www.aclvb.be/diversteit)

Info over maatregelen voor 50+ers, testjes, tips en tricks? zie [www.dejuistestoel.be](http://www.dejuistestoel.be)