



Departement Social Work

Afstudeerrichting Personeelswerk

**Cao 104 en de oudere werknemer binnen
ACV Limburg**

Door Nadie Baudry

**Eindwerk aangeboden tot het bekomen
van het diploma bachelor sociaal werk
(maatschappelijk assistent)**

Hasselt

Academiejaar 2014- 2015



Departement Social Work

Afstudeerrichting Personeelswerk

**Cao 104 en de oudere werknemer binnen
ACV Limburg**

Door Nadie Baudry

**Eindwerk aangeboden tot het bekomen
van het diploma bachelor sociaal werk
(maatschappelijk assistent)**

Hasselt

Academiejaar 2014- 2015



Voorwoord

Dit eindwerk is een hoogtepunt en een mooie afronding van deze driejarige opleiding. De laatste maanden heb ik veel van mijn tijd en energie geïnvesteerd in dit project. Een eindwerk schrijf je echter niet alleen, zoveel is zeker. Zonder de steun en hulp van anderen was dit alles onmogelijk geweest. Bij deze wil ik uiteraard ook enkele mensen bedanken.

In het bijzonder mijn stagementor, Sofie Huysmans. Zij heeft mij doorheen mijn stage steeds goed begeleid en geholpen. Ik ben dankbaar voor de vele kansen die ze mij heeft aangeboden. Ook met mijn eindwerk heeft ze mij ondersteund. Ondanks de drukte op de personeelsdienst van ACV Limburg heeft ze mij altijd goed opgevangen. Ik kon steeds bij haar terecht voor vragen.

Ook zou ik mijn eindwerkbegeleider, Johan Vandersmissen, willen bedanken voor de hulp en begeleiding die hij mij doorheen dit laatste onderdeel van de opleiding heeft aangeboden. Dankzij zijn goede raad slaagde ik erin dit eindwerk tot een goed einde te brengen.

Ook wil ik mijn klasgenoten van het laatste jaar personeelswerk bedanken. Zij hebben ervoor gezorgd dat dit laatste jaar een onvergetelijk jaar was.

Zonder de bemoediging van mijn familie en vrienden zou dit eindwerk niet geweest zijn wat het nu is. Zij boden mij ook de nodige afleidingen wanneer ik daar nood aan had. In het bijzonder wil ik Gilke bedanken voor het intensief nalezen van dit eindwerk.

Wie zeker niet vergeten mogen worden in dit dankwoord zijn de 45-plussers die in ACV Limburg tewerk zijn gesteld. Zonder hen had ik dit eindwerk en het praktisch onderzoek nooit kunnen verwezenlijken.

Tot slot wil ik iedereen binnen ACV Limburg bedanken voor de leuke samenwerking en de kansen die mij werden aangeboden. In het bijzonder denk ik dan aan mijn collega's van de personeelsdienst: Frieda Tips, Martine Schepers en Sofie Huysmans. Daarnaast wil ik ook nog de preventieadviseur, Marie-Paule Vandormael bedanken voor het advies en de hulp die zij mij aangeboden heeft voor dit eindwerk.

Bedankt iedereen!

Nadie Baudry



Inhoudsopgave

Lijst met afkortingen	6
Inleiding	7
DEEL 1: ACV Limburg.....	9
1. Inleiding	9
2. Geschiedenis	9
3. Missie	10
4. Visie.....	11
5. Doelstellingen	12
6. Doelgroep.....	12
7. Werking en structuur.....	13
8. Kort besluit.....	15
DEEL 2: Het theoretisch kader	16
1. Inleiding	16
2. Cao 104.....	16
2.1 Ontstaan.....	17
2.2 Inhoud	18
3. Langer aan het werk	19
3.1 Stand van zaken.....	19
3.2 De oudere werknemer	23

4.	Kort besluit.....	34
DEEL 3: Praktisch gedeelte		36
1.	Inleiding.....	36
2.	Metten is weten	36
2.1	Leeftijdsscan ACV Limburg	36
2.2	Het onderzoek	38
3.	Resultaten	39
3.1	Cao 104.....	39
3.2	Langer werken.....	39
3.3	Arbeidsinhoud	40
3.4	Arbeidsverhoudingen.....	43
3.5	Arbeidsvoorwaarden.....	45
3.6	Arbeidsomstandigheden	47
3.7	Arbeidsorganisatie.....	48
3.8	Mogelijkheden	50
3.9	Algemeen	51
4.	Aanbevelingen	52
5.	Kort besluit	56
DEEL 4: Kritische reflectie.....		58
1.	Inleiding.....	58

2. ACV Limburg	58
3. Cao 104.....	59
4. Mijn onderzoek	60
5. Mijn groeitraject	61
6. Kort besluit.....	62
Algemeen besluit.....	63
Bibliografie en bronvermelding.....	65
Bijlagen	68

Lijst met afkortingen

ABVV = Algemeen Belgisch Vakverbond

ACLVB = Algemene Centrale van Liberale Vakverbonden van België

ACV = Algemeen Christelijk Vakverbond van België

cao = collectieve arbeidsovereenkomst

Comité PB = Comité voor Preventie en Bescherming op het werk

CVP = Christelijke Volkspartij

CWK = Centrale Weerstandskas

GAD = Gewestelijke Administratieve Diensten

GOM = Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappij

IAO = Internationale Arbeidsorganisatie

LBC = Landelijke Bediendencentrale

MVO = Maatschappelijk verantwoord ondernemen

NAC = Nationale Arbeidsconferentie

NAR = Nationale Arbeidsraad

PSR = Psychosociale Risico's

PA = Preventieadviseur

RV = Regio Verantwoordelijke

SWT = Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoelage

Inleiding

Ik heb mijn laatstejaarsstage gelopen op de personeelsdienst van ACV Limburg te Hasselt. In samenspraak met de collega's op de personeelsdienst en de preventieadviseur van ACV Limburg, ging ik voor dit eindwerk aan de slag met het onderwerp 'cao 104'.

Cao 104 is een collectieve arbeidsovereenkomst (cao) die voorschrijft dat alle bedrijven in de privésector een werkgelegenheidsplan dienen op te stellen. In dit plan moeten maatregelen worden opgenomen die ervoor zorgen dat werknemers in de organisatie willen én kunnen blijven werken tot ze de pensioenleeftijd bereikt hebben. De bedoeling van deze cao is dus om werknemers te activeren en hierbij wordt de focus gelegd op de 45-plussers in het bijzonder. In het tweede deel van dit eindwerk, het theoretisch onderdeel, volgt hier meer over.

Ik heb voor dit onderwerp gekozen, omdat activering van de bevolking een zeer actueel thema is. Langer werken is voor iedereen, dus ook voor mijn leeftijdsgenoten, harde realiteit. Ik vind het dan ook van groot belang dat er aandacht wordt besteed aan de werktevredenheid en de werkbereidheid van de werknemers binnen een organisatie. Daarom ben ik zeer tevreden over de keuze van mijn onderwerp en sta ik volledig achter dit eindwerk.

Dit eindwerk biedt een antwoord op volgende onderzoeksvraag: Welke aspecten dienen volgens de 45-plussers van ACV Limburg opgenomen te worden in het nieuwe werkgelegenheidsplan voor 2016, dat moet worden opgesteld in het kader van cao 104? Bijkomend formuleer ik ook een antwoord op deelvragen, zoals: Hoe is het op dit ogenblik gesteld met de werktevredenheid en werkbereidheid van deze 45-plussers? Waar liggen de knelpunten tijdens het werken binnen ACV Limburg? En hoe kan de werktevredenheid geoptimaliseerd worden? Kortom, ik zal nagaan welke problemen uit de weg geruimd dienen te worden, zodat de 45-plussers binnen ACV Limburg willen én kunnen werken tot ze met pensioen kunnen gaan.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden heb ik eerst een paar stappen moeten doorlopen. Als eerste heb ik mijn best gedaan om de organisatie en de werking van ACV Limburg zo goed mogelijk te leren kennen en vervolgens ook zo duidelijk mogelijk neer te schrijven. Het resultaat van deze eerste stap is terug te vinden in het eerste onderdeel van dit eindwerk. Hierin bespreek ik eerst de geschiedenis en het ontstaan van ACV Limburg. Vervolgens licht ik de missie en de visie toe, alsook bijhorende doelstellingen en doelgroepen die ACV Limburg wil

bereiken. Tot slot leg ik de interne werking en bijhorende structuur uit aan de hand van een uitgewerkt voorbeeld.

De tweede stap die ik heb gezet voor dit eindwerk is de literatuurstudie. In dit tweede onderdeel heb ik verscheidene bronnen gezocht die mijn onderwerp goed onderbouwen. In dit theoretisch deel geef ik eerst een goede beschrijving van cao 104. Ik vertel eerst hoe deze cao is ontstaan en wat deze inhoudt. Vervolgens leg ik de link met langer werken en staaf ik dit met het nodige cijfermateriaal. Daarna geef ik de oorzaken voor het vroegtijdig uitreden weer. Tot slot eindig ik door de verschillende manieren te schetsen waarop de bevolking geactiveerd kan worden om langer aan het werk te blijven. Hierbij beschrijf ik duidelijk wat zowel de werknemer, de werkgever, als de overheid hiervoor kunnen ondernemen.

Als derde, en ook belangrijkste, stap vond mijn praktijkonderzoek plaats. Ik heb ervoor gekozen om alle 45-plussers die tewerkgesteld zijn binnen ACV Limburg te ondervragen. Deze bevraging heb ik gedaan via een online enquête, gebaseerd op de bevindingen uit mijn theoretisch onderzoek. In dit derde onderdeel van mijn eindwerk bespreek ik eerst de leeftijdsscan van ACV Limburg. Vervolgens geef ik meer uitleg bij het onderzoek dat ik heb verricht en licht ik mijn enquête toe. Ik bespreek de resultaten die hieruit zijn voortgekomen met behulp van grafieken. Tot slot formuleer ik op basis van deze onderzoeksresultaten een aantal aanbevelingen die ik op maat van ACV Limburg heb samengesteld.

Als laatste onderdeel in het stappenplan is er de kritische reflectie. In dit vierde deel blik ik terug op het gehele proces dat dit eindwerk heeft doorgemaakt. Ik laat alle elementen aan bod komen die dit eindwerk gemaakt hebben tot het geheel dat het nu is. Daarnaast probeer ik kritisch te kijken naar het onderzoek dat ik voor dit eindwerk verricht heb. Vanuit deze kritische kijk wil ik de beperkingen van dit eindwerk in kaart brengen.

Veel leesplezier!

DEEL 1: ACV Limburg

1. Inleiding

In wat volgt bespreek ik bondig ACV Limburg, mijn stageplaats voor dit academiejaar. Eerst bekijk ik het ontstaan en de ontwikkeling van het ACV. Vervolgens bespreek ik de missie, visie en waarden die er belangrijk zijn. Daarnaast geef ik beknopt weer wat de doelstellingen en de doelgroepen van het ACV zijn. En ten slotte bespreek ik bondig de dagelijkse werking, en bijhorend organogram, aan de hand van een voorbeeld.

2. Geschiedenis

Voor het Algemeen Christelijk Vakverbond van België (ACV) begon het allemaal midden 19^{de} eeuw, meer bepaald op 18 december 1886 te Gent, nu zo'n 129 jaar geleden. Er bestonden toen reeds vakverenigingen, maar deze waren eerder neutraal op politiek en ideologisch vlak. Door het socialisme kwam hier echter verandering in en ontstonden er breuken binnen deze vakverenigingen. Zo ontstond de eerste Antisocialistische Katoenbewerkerbond op deze beruchte dag op de Vrijdagmarkt te Gent. Deze Antisocialistische vakvereniging was hét begin, het prototype van het huidige ACV.

Net zoals het ACV vonden ook de eerste Christelijke vakverenigingen sociaal overleg zeer belangrijk. Maar overleg volstond echter niet om de erbarmelijke arbeidstoestanden uit die tijden aan te kunnen pakken. Zo hield men bijvoorbeeld massaal een drie maanden lange staking te Lokeren in 1891. In tegenstelling tot veel andere acties in die tijd boekten de mensen van de Christelijke vakverenigingen veel succes met deze staking. In datzelfde jaar werden deze sociale kwesties van slechte arbeidsomstandigheden erkend door de encycliek Rerum Novarum, maar deze liet open op welke manier deze toestanden moesten worden aangepakt. Sindsdien kozen de voorgangers van het ACV tegen de kerk en burgerij in voor zelfstandigheid.

Het Secretariaat der Christene Beroepsverenigingen van België werd in het begin van de 20^{ste} eeuw opgericht en leidde uiteindelijk tot de oprichting van het Algemeen Christelijk Vakverbond, het ACV. Volwaardige erkenning kreeg het ACV pas tijdens de Eerste Wereldoorlog. Na deze oorlog werd er intern dan ook hard gewerkt aan een nieuwe structuur en aan de oprichting van een stakingskas. Ook de eerste Paritaire Comités ontstonden toen. Die zouden zorgen voor een democratische overlegstructuur binnen het bedrijfsleven. Omstreeks dezelfde tijd werd

verenigingsvrijheid opgenomen in de wet en was het officieel toegelaten om te participeren aan het verenigingsleven.

In 1936 vond op grote schaal aansluiting bij het ACV plaats, dit doordat er grote stakingen plaatsvonden in Antwerpen en Luik, waar ook het ACV actief aan deel nam. Door deze massale aansluiting won het ACV aan invloed. Hierdoor konden er binnen de Nationale Arbeidsconferentie (NAC) baanbrekende akkoorden worden gesloten voor de werknemers van die tijd.

Tijdens de Tweede Wereldoorlog voerden ACV en ABVV gesprekken met tal van werkgevers. Hieruit ontstond het Ontwerpakkoord voor sociale solidariteit. Vervolgens dreigden beide vakverenigingen ook nog eens met verscheidene stakingen om deze solidariteit ook in de praktijk van de werkgevers af te kunnen dwingen. Door deze grootschalige ondernemingen won het ACV dan ook de sociale verkiezingen in 1958.

Het ACV overschreed de kaap van één miljoen leden in 1975. Zo zorgde deze vakvereniging er toen al voor dat België één van de hoogste syndicalisatiegraden ter wereld had, en nu nog steeds heeft. Rond de jaren '80 vond het ACV een bondgenoot in het ACW, een koepel van christelijke werknemersorganisaties.

Vandaag de dag is het ACV de vakbond met het grootst aantal leden. Zij blijven mee evalueren met de samenleving en volgen veranderingen op de voet op. Zij zijn zich sterk bewust van de huidige globalisering en het toeslaan van de economische crisis. Onderhandeling en overleg met de regering en werkgevers zijn dagelijkse bezigheden. Op deze manier willen zij hun doelstellingen waarmaken voor heel België. Het ACV blijft zich dan ook bezig houden met steeds terugkerende thema's uit onze samenleving, zoals rechtvaardige verdeling, publieke zorg, participatie, verdraagzaamheid, gelijkheid en internationale solidariteit.¹

3. Missie

Het ACV heeft 10 streefpunten waar dagelijks sterk de focus op wordt gelegd bij het bepalen en behalen van hun doelstellingen. Daarom wordt deze missie ook wel eens de 10-puntenmissie genoemd. De missie wordt als volgt vertaald:

¹ LEYON, D., Wie is en wat doet het ACV, Brussel, ACV, 2011

1. 'het ACV komt op voor alle werknemers (in om het even welk statuut) voor werkenden en niet-werkenden, in ondernemingen, in instellingen en in de samenleving;
2. het ACV verenigt in één syndicale beweging werknemers op hun werkplaats en in hun woonplaats. Gesyndiceerden treden vrijwillig toe en betalen een eigen bijdrage;
3. het ACV werkt vanuit onderlinge solidariteit aan:
 - een emancipatie en ontplooiing van alle werknemers, (educatief verlof ed.);
 - een betere en rechtvaardige samenleving;
 - duurzame ontwikkeling (economisch, sociaal, milieu);
4. het ACV verdedigt zijn leden individueel en als groep voor hun arbeid, inkomen, sociale bescherming en kwaliteit van leven;
5. het ACV is een vrije vakbond en onafhankelijk van werkgeversorganisaties, economische en financiële instellingen en het politiek beleid. Het is een constructieve tegenmacht die opkomt voor een solidaire en democratische samenleving;
6. het ACV is een vakbond van waarden. De mens en de waardigheid van elk persoon staan daarin voorop en niet de structuren;
7. het ACV is actiegericht en strijdbaar door informatie en sensibilisatie, overleg en actie;
8. het ACV is een representatieve vakbond van, voor en door zijn leden, met een doorgedreven kernwerking op de werkvloer en in de afdelingen;
9. het ACV werkt democratisch en legt de klemtoon op consultatie en inspraak in standpunten, acties en besluitvorming en op een open communicatie naar binnen en naar buiten;
10. het ACV is een sterke vakbond met een uitgebouwd middenkader van geëngageerde, gevormde militanten en van bekwame personeelsleden'.¹

4. Visie

Voor het ACV zijn solidariteit en democratie dé twee grote sleutelwoorden. Dit zie je dan ook duidelijk terugkomen in hun visie. Er wordt gestreefd naar onderlinge solidariteit en zoveel mogelijk democratie, niet enkel in onze samenleving, maar ook op globaal en Europees niveau.

Zij staan voor het principe 'één voor allen en allen voor één'. Zo willen ze emancipatie en ontplooiing van werknemers, een betere rechtvaardige samenleving en duurzame ontwikkeling, zowel economisch, sociaal als op het gebied van milieu verwezenlijken. Het ACV wil zijn leden

¹ LEYON, D., Wie is en wat doet het ACV, Brussel, ACV, 2011

zowel individueel als in groep verdedigen voor hun arbeid, inkomen, sociale bescherming en kwaliteit van het leven in zijn geheel.¹

De gewenste democratie hopen zij te bekomen door:

1. emancipatie van iedereen;
2. arbeid voor iedereen;
3. optimale toegang tot collectieve goederen;
4. syndicale vertegenwoordiging van werknemers in alle ondernemingen, in de dienstensector en ook in de KMO's;
5. grotere zeggenschap over het eigen werk;
6. inspraak van de werknemers in belangrijke ondernemingsbeslissingen; recht op permanente opleiding en vorming voor alle werknemers.²

5. Doelstellingen

De prioriteiten van het ACV hebben hoofdzakelijk te maken met solidariteit. Deze solidariteit wordt vertaald in concrete doelstellingen voor de syndicale actie. Zo willen zij, als topprioriteit, meer en beter werk bekomen voor iedereen. Hierbij is het ook van belang dat de inkomens solidair en correct verdeeld worden. Ook de overheid moet hierin helpen. Zij moeten krachtig zijn en het middenveld ondersteunen. Het beleid van bedrijven moet aangepast worden en men moet streven naar een duurzame ontwikkeling ten voordele van het personeel. Ten slotte moet dit alles niet enkel op Belgisch grondgebied gebeuren, maar moet dit zich uitbreiden en nestelen zowel in Europa, alsook over de rest van de wereld.³

6. Doelgroep

De doelgroep van het ACV zijn zowel leden en militanten, als niet-leden. Iedereen kan lid worden van het ACV, ongeacht zijn statuut, werksituatie, leeftijd of afkomst. Om lid te worden moet er een aangepaste maandelijkse bijdrage betaald worden, die op basis van de eigen situatie wordt berekend. De doelgroep van het ACV is met andere woorden zeer breed en stopt zeker niet aan de Belgische grens. Zowel werkenden als werklozen kunnen hier steeds terecht voor hulp, advies of bondgenoten.

¹ LEYON, D., Wie is en wat doet het ACV, Brussel, ACV, 2011

² Internet (<https://www.acv-online.be/acv-online/het-acv/Wie-zijn-we/wie-zijn-we.html>), 2015

³ LEYON, D., Wie is en wat doet het ACV, Brussel, ACV, 2011

7. Werking en structuur

De dagelijkse werking van ACV Limburg is te complex om zomaar snel op twee pagina's neer te schrijven. Daarom volgt hieronder een voorbeeld om de werking van de tweepijlerstructuur (de centrales en het verbond) en de afdelingen binnen ACV Limburg beter te begrijpen. Om het verhaal makkelijker te volgen, vind je in bijlage 1 het organogram van ACV Limburg en een overzicht van de (beroeps)centrales terug.

Carina, 50 jaar oud, wordt zonder opzeg of opzegvergoeding ontslagen door haar werkgever waarbij ze reeds 20 jaar trouw tewerk was gesteld als medewerker op de financiële afdeling. Ook het recht op outplacement wordt haar door haar werkgever ontzegd. Ze woont in Genk en is nog nooit werkloos geweest. Ze weet dus ook niet wat ze nu moet doen en vraagt zich af bij wie ze terecht kan.

Ze zoekt informatie op via internet en komt terecht op de website van ACV Limburg. Aangezien ze meer te weten wil komen over haar rechten en plichten nu ze werkloos is, belt ze naar de infofoon van ACV Limburg. Hier vertellen ze haar dat ze lid kan worden van ACV Limburg om op die manier een uitkering te ontvangen en om verdere begeleiding te krijgen bij haar onrechtmatig ontslag.

Hierop wordt Carina lid van ACV Limburg, waar haar lidmaatschap geregistreerd en opgeslagen wordt bij de Dienst Ledenbeheer. Vervolgens vraagt ze bij de RVA een werkloosheidsuitkering aan. Om deze uitkering te kunnen ontvangen en om nog bijkomende vragen te stellen over haar ontslag, gaat ze langs op het dienstencentrum van het ACV in haar buurt. Een dienstverlener dient haar werkloosheidsdossier in bij de RVA. In het dienstencentrum houden ze haar op de hoogte van de uitbetalingen van haar uitkering en wordt haar controlekaart maandelijks in ontvangst genomen. Deze controlekaarten worden geregistreerd en geklasseerd op de gewestelijke administratieve dienst (GAD). Deze dienst beheert onder andere ook de boekhouding met betrekking tot de werkloosheidsuitkeringen en houdt zich bezig met beslagleggingen.

Bij het dienstencentrum verwijzen ze haar met haar ontslagproblematiek vervolgens door naar de centrales. Centrales zijn professioneel, per beroep of sector, georganiseerd en elk zijn zij expert in het desbetreffende vakgebied. Carina kan terecht bij de Landelijke Bediendencentrale (LBC). Zij zijn namelijk gespecialiseerd in de regelgeving rond bedienden, de bedrijfstak waarbinnen Carina tewerk was gesteld.

De LBC helpt Carina verder door haar op haar rechten en plichten te wijzen. Samen met Carina plannen zij een overleg met haar vorige werkgever om de opzegvergoeding, waar Carina recht op heeft, te bespreken en op die manier tot een akkoord te komen. De poging tot een akkoord mislukt echter, en de LBC raadt Carina aan om met deze zaak naar de arbeidsrechtbank te stappen. Maar Carina wordt hierbij niet aan haar lot over gelaten. De LBC stuurt Carina's dossier door naar de rechtskundige dienst van ACV Limburg. Op deze dienst zijn verschillende pleiters tewerkgesteld die Carina zullen helpen bij het verdedigen van haar rechten in de arbeidsrechtbank. Met behulp van de rechtskundige dienst haalt Carina haar gelijk. Ze krijgt de opzegvergoeding waar ze recht op had, met daarbovenop nog eens een schadevergoeding voor de gemiste kans op outplacement.

Ondertussen heeft Carina werk gevonden als boekhoudster in een metaalbedrijf. Ze wil echter meer doen voor het welzijn van de werknemers binnen deze onderneming en besluit op te komen tijdens de sociale verkiezingen om militant van het ACV te worden binnen het bedrijf. Ze wordt verkozen en komt terecht onder het luik 'bewegingsploeg' van ACV Limburg. Ze krijgt vormingen die gegeven worden door de vormingsdienst van ACV Limburg om haar taak als militant beter te kunnen uitvoeren. Zo kaart Carina tijdens een vorming bijvoorbeeld aan dat ze veel discriminatie heeft opgemerkt binnen haar bedrijf. De vormer verwijst haar hierop door naar de diversiteitsconsulenten van het ACV. Samen met Carina proberen zij hier een oplossing voor te vinden.

Niet enkel in het bedrijf waar ze werkt, ondervindt Carina problemen in verband met het welzijn van werknemers. Ook in haar stad wordt ze geconfronteerd met dit probleem, omwille van de sluiting van Ford Genk. Hiervoor kan ze terecht bij de regioverantwoordelijke (RV) uit haar buurt. Deze RV komt samen met militanten en leden uit zijn of haar regio om te overleggen over verschillende problematieken in de buurt, waaronder ook de sluiting van Ford Genk. Op die manier bedenken zij samen acties om deze problemen aan te kaarten en steun te betuigen aan de getroffen werknemers. De RV's proberen ook niet-leden attent te maken op de diensten die ACV Limburg aanbiedt. Zo kunnen zij de ex-werknemers van Ford wijzen op de bijblijfdienst van ACV Limburg. Deze dienst begeleidt namelijk werknemers die het slachtoffer zijn van collectief ontslag, langdurig werkloos zijn of ver van de arbeidsmarkt staan in hun zoektocht naar werk.

Na een vijftal jaar is Carina klaar voor een nieuwe uitdaging en bekijkt ze verschillende vacatures. Hier springt haar meteen een vacature in het oog die in de krant geplaatst werd via de persdienst van ACV Limburg. ACV Limburg is namelijk op zoek naar een nieuwe boekhouder en Carina is onmiddellijk geïnteresseerd. Aangezien ze nu al ettelijke jaren bezig is

met het welzijn van werknemers én zelf lid en militant is bij ACV Limburg, vindt ze het een geschikte plaats om een nieuwe uitdaging aan te gaan. Ze contacteert de personeelsdienst van ACV Limburg en mag op sollicitatiegesprek komen. Aangezien er nog vier andere kandidaten zijn, wordt beslist om een assessmentbureau in te schakelen voor het testen van de vijf kandidaten. Carina komt als beste van de vijf doorheen de hele sollicitatieprocedure en wordt aangeworven door ACV Limburg.

Voor de komst van Carina wordt er een computer voor haar voorzien die gebruiksklaar wordt gemaakt door de sysco's, de ICT-dienst binnen ACV Limburg. Vervolgens wordt er door de logistieke dienst een goede bureaustoel voor het bureau van Carina besteld.

Op haar eerste werkdag wordt Carina onthaald op de personeelsdienst en wordt haar contract ondertekend. Nadien wordt ze rondgeleid doorheen het gebouw om kennis te maken met de verschillende diensten, leidinggevend en medewerkers. Vanaf heden werkt Carina dus binnen ACV Limburg op de financiële dienst als boekhoudster.

8. Kort besluit

ACV Limburg blijkt al vanaf het prille begin sterk bezig te zijn met gelijkheid, anti-discriminatie en solidariteit. Met deze drie woorden kan dan ook sterk verwezen worden naar het tewerkstellen van oudere werknemers en het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Beide onderwerpen zijn terug te brengen naar het werkveld van cao 104. Zowel missie als visie vertonen sporen van het nastreven van deze cao. Vooral bij militanten en leden wordt dit onderwerp sterk aangekaart door ACV Limburg. Maar komt dit ook in de eigen organisatie tot uiting? Op deze vraag wordt uitgebreid geantwoord in de volgende onderdelen.

DEEL 2: Het theoretisch kader

1. Inleiding

In dit onderdeel bespreek ik de inhoud en herkomst van cao 104. Ik leg duidelijk de link met langer werken en bekijk de cijfers en feiten die bij dit onderwerp naar voren komen. Waarom wil of kan iemand niet meer aan het werk blijven? Wat zijn de oorzaken en factoren die zorgen voor het vroegtijdig uittreden? Op welke manier kan er op elk niveau (micro-, meso-, en macroniveau) actie ondernomen worden om dit probleem in de toekomst aan te pakken? Op al deze vragen antwoord ik uitgebreid in wat volgt. Zowel doorheen dit onderdeel als doorheen het praktijkonderzoek komen de vijf A's van arbeid voortdurend aan bod. Het optimaliseren van de arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsorganisatie is namelijk cruciaal bij het activeren van de bevolking en bij het opstellen en evalueren van een werkgelegenheidsplan zoals cao 104 ons voorschrijft.

2. Cao 104

Een collectieve arbeidsovereenkomst (cao) is een overeenkomst die gesloten wordt tussen werknemers- en werkgeversorganisaties. Deze overeenkomst kan gelden voor één enkele organisatie/onderneming, voor een bepaalde sector of voor meerdere sectoren. De overeenkomst bevat extra, en vaak ook gunstigere, arbeidsvoorwaarden dan diegene die in de algemene wetgeving zijn opgenomen. Bepalingen in cao's mogen echter nooit in strijd zijn met de wet. Ze dienen ter aanvulling en dus niet ter vervanging van de wet.

Een cao kan algemeen bindend verklaard worden, voor een hele bedrijfstak of sector, bij koninklijk besluit. Wanneer dit gebeurt, wordt de cao gepubliceerd in het Staatsblad en geldt de cao voor iedere onderneming die in deze bedrijfstak of sector thuishoort. Er kan echter wel om vrijstelling gevraagd worden door een bedrijf uit de desbetreffende bedrijfstak, maar dit komt niet vaak voor in de praktijk.

Cao's kunnen afgesloten worden binnen de Nationale Arbeidsraad. Alle cao's die hier gesloten worden, zijn intersectoraal en gelden dus over de grenzen van bepaalde sectoren heen. Zo kan de NAR bijvoorbeeld cao's opstellen die gelden voor de hele privésector of voor de hele publieke sector. Deze cao's kunnen herkend worden aan het voorkomen van een nummer in hun naam.

Cao 104 is een cao die gesloten werd in de NAR. Het is een overeenkomst die geldt voor de gehele privésector ter aanvulling van de algemene wetgeving. Alle bedrijven uit de privésector moeten dus voldoen aan de bepalingen die cao 104 hen voorschrijft.

2.1 Ontstaan

Sinds 1 januari 2013 is cao 104 officieel van kracht. Maar er is heel wat vooraf gegaan aan het ontstaan van deze cao. Zo hebben het generatiepact, 'Europa 2020' en het verhogen van de pensioenleeftijd de basis gelegd van het ontstaan van deze cao.

Het generatiepact is een akkoord dat gesloten werd door de Vlaamse regering in 2005. Het akkoord wou tegemoet komen aan de gevolgen die de toenemende vergrijzing met zich meebracht voor de arbeid en de sociale zekerheid in Vlaanderen. In het akkoord werden 40 maatregelen opgenomen die ervoor moesten zorgen dat er een stop werd gezet op de vervroegde uittreding van de oudere bevolkingsgroep. Het uiteindelijke doel van deze maatregelen was de participatiegraad van de beroepsactieve bevolking op te trekken tot 70 procent tegen 2010. Met 'beroepsactieve bevolking' wordt het aantal personen tussen de leeftijd van 15 en 64 jaar, de beroepsactieve leeftijd, bedoeld. In het behalen van deze doelstelling is België duidelijk niet geslaagd. Als reactie hierop is 'Europa 2020' tot stand gekomen.

'Europa 2020' is een tienjarenplan dat in 2010 werd ontworpen om onder meer de economische crisis in Europa aan te pakken. Elk land dat tot de Europese unie behoort, werd onder de loep genomen. Er werden specifieke aanbevelingen gedaan voor ieder land. Ook België heeft ettelijke werkpunten gekregen waar ze tegen 2020 sterk verandering in zou moeten brengen. De zes belangrijkste punten voor België worden hieronder kort opgesomd:

- 1) Corrigeren van het 'buitensporig' begrotingstekort.
- 2) Evenwichtiger en billijker belastingsysteem met verlichting van de belastingdruk op arbeid.
- 3) Verhogen van de arbeidsmarktparticipatie.
- 4) Herstel concurrentievermogen: loonevolutie koppelen aan de productiviteitsontwikkeling.
- 5) Terugdringen van de schadelijke emissies.
- 6) Kosten van de vergrijzing beheersen door verhoging van de pensioenleeftijd op basis van de levensverwachting.¹

¹ ACV Limburg, *PowerPoint Impact op sociaal beleid*, Hasselt, 16 februari 2015

Voor de Belgische arbeidsmarkt betekent dit concreet dat de werkgelegenheidsgraad bij de beroepsactieve bevolking dient opgetrokken te worden van 60%, in 2010, naar maar liefst 75% tegen 2020.¹ Ook de regels voor het vroegere 'brugpensioen', nu gekend onder de naam 'stelsel van werkloosheid met bedrijfstoelage' (SWT), werden aangepast en verstrengd om aan deze doelstelling tegemoet te kunnen komen. Uit deze maatregelen is ten slotte in 2012 het idee van cao 104 ontstaan om werknemers in België langer aan het werk te houden.

2.2 Inhoud

Cao 104 is een overeenkomst die ervoor zou moeten zorgen dat oudere werknemers langer kunnen én willen werken bij een werkgever. De grote doelstelling van deze cao is dan ook om door middel van een werkgelegenheidsplan het aantal werknemers in een onderneming die ouder zijn dan 45 jaar te behouden of te verhogen.

Vanaf 1 januari 2013 is elke onderneming uit de privésector die meer dan 20 werknemers tewerkstelt, verplicht om een werkgelegenheidsplan op te stellen. Dit plan moet maatregelen bevatten die specifiek zijn voor de desbetreffende onderneming. Er kan gekozen worden tussen verschillende standaard actiegebieden, welke eventueel aangevuld kunnen worden onder het laatste actiegebied. Voor elk actiegebied dienen specifieke maatregelen uitgeschreven te worden die later makkelijk geëvalueerd kunnen worden. De onderneming kan zelf kiezen of er jaarlijks een nieuw plan wordt opgesteld of dat het plan blijft gelden gedurende meerdere jaren.

De 8 grote actiegebieden waarop cao 104 zijn focus legt voor de 45-plusser luiden als volgt:

- 1) de selectie en indienstneming van nieuwe werknemers
- 2) de ontwikkeling van competenties en kwalificaties van de werknemers
- 3) loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding
- 4) via interne mutatie een andere functie verwerven
- 5) aanpassing van de arbeidstijd en arbeidsomstandigheden
- 6) gezondheid van de werknemers
- 7) systemen van erkenning van verworven competenties
- 8) andere maatregelen (alles wat niet onder de vorige 7 actiegebieden valt)

De eerste versie van dit werkgelegenheidsplan wordt opgesteld door de werkgever. Pas na overleg én met goedkeuring van de werknemersvertegenwoordigers, zal een definitief

¹ Internet, (<http://www.steunpuntwse.be/node/2748>), 2013

werkgelegenheidsplan worden opgesteld. Na afloop van dit plan zullen de maatregelen geëvalueerd worden en zullen de resultaten aan de werknemersvertegenwoordigers meegedeeld worden. Een uitgewerkt voorbeeld van dergelijk werkgelegenheidsplan is terug te vinden in bijlage 2.

Wanneer er geen werkgelegenheidsplan opgesteld wordt door een onderneming, kan de sociale inspectie een sanctie opleggen aan deze onderneming. De sanctie bestaat uit een geldboete die kan oplopen van 60 tot 600 euro per werknemer die op dat ogenblik tewerk is gesteld in de onderneming.

3. Langer aan het werk

Het staat dus vast dat we alsmaar langer zullen moeten werken om de Belgische economie draaiende te kunnen houden. Ook voor onszelf is dit financieel voordeliger. Maar wat betekent dit dan voor de werknemers op de arbeidsmarkt en de ‘werkgoesting’ van de 45-plusser? En wat kunnen zowel de werkgever als de overheid doen om werknemers gemotiveerd én tevreden te houden bij hun tewerkstelling, zodat ze tot en met de pensioenleeftijd bereid én in staat zullen zijn om te werken? Met andere woorden, hoe houden we de gehele beroepsactieve bevolking gemotiveerd om langer aan het werk te blijven?

3.1 Stand van zaken

De bevolking in België is meer en meer aan het vergrijzen. We leven langer en krijgen minder kinderen dan voorheen. Hierdoor zijn er momenteel een groot aantal oudere mensen, de babyboomgeneratie genaamd, en een kleiner aantal jongere mensen. Tegen begin 2030 zal de gehele babyboomgeneratie met pensioen zijn. Hierdoor zal er een groot tekort aan arbeidskrachten ontstaan, waardoor de pensioenen steeds moeilijker betaalbaar worden.

Aangezien er nu steeds meer ouderen en gepensioneerden zijn én we langer leven, zullen we ook langer moeten werken om voldoende mensen op de arbeidsmarkt te behouden en om alles betaalbaar te houden. Zowel jong als oud zal zijn steentje moeten bijdragen aan de maatschappij. Het aantal werkenden én werkzoekenden zal recht evenredig moeten stijgen met de levensverwachting, zoals Europa 2020 ons inderdaad heeft aanbevolen. Het activeren van zowel jong als oud is dus zeker noodzakelijk.

3.1.1 De cijfers

Er valt veel af te leiden uit de cijfers en feiten die gekend en onderzocht werden omtrent de activiteit van de beroepsactieve bevolking. Hieronder wordt duidelijk hoe het gesteld is met de participatiegraad, de werkzaamheidsgraad en de werkloosheidsgraad van de Belgische bevolking. Ook volgt een vergelijking met zowel de rest van Europa als met Vlaanderen.

3.1.1.1 De Belgische bevolking

De participatiegraad of activiteitsgraad geeft het aantal werkenden en werkzoekenden van de beroepsactieve bevolking, de 15- tot 64-jarigen, in procenten weer. In België bedraagt deze activiteitsgraad ongeveer zo'n 69 procent. Niet slecht, maar tegen 2020 zou dit met zo'n 6 procent gestegen moeten zijn. Als je weet dat deze participatiegraad de laatste jaren amper gestegen is, zal het moeilijk zijn om deze doelstelling te behalen.

De werkzaamheidsgraad is het percentage van de beroepsactieve bevolking dat effectief werkend is en dus een job uitoefent. In België bedraagt dit werkzaamheidspercentage zo'n 61 procent. Ook dit percentage is de laatste jaren amper gestegen.

Leeftijdsklasse	Werkend (n)	Niet-werkend werkzoekend (nwwz)	Niet-beroepsactief (n)	Bevolking (n)	Activiteitsgraad (%)	Werkzaamheidsgraad (%)	Werkloosheidsgraad (%)
15-17	16.605	2.817	354.712	374.134	5,2	4,4	14,5
18-19	34.727	19.401	201.145	255.274	21,2	13,6	35,8
20-24	296.518	96.268	304.919	697.705	56,3	42,5	24,5
25-29	503.270	86.065	111.358	700.693	84,1	71,8	14,6
30-34	559.249	71.517	101.116	731.883	86,2	76,4	11,3
35-39	558.119	61.796	99.106	719.020	86,2	77,6	10,0
40-44	613.072	59.030	105.585	777.687	86,4	78,8	8,8
45-49	636.338	55.367	122.002	813.707	85,0	78,2	8,0
50-54	597.292	59.999	145.931	803.222	81,8	74,4	9,1
55-59	440.570	62.422	229.493	732.485	68,7	60,1	12,4
60-64	179.248	9.425	464.475	653.149	28,9	27,4	5,0
Grand Total	4.435.006	584.108	2.239.843	7.258.957	69,1	61,1	11,6

(Activiteitsgraad Belgische bevolking 2013)¹

Zoals verwacht situeert het tewerkstellingsprobleem zich vooral bij de jongste en oudste leeftijdscategorie in België. Jongeren studeren langer en vinden minder snel werk dan voorheen. En vanaf de leeftijd van 55 jaar gaat zowel de activiteits- als de werkzaamheidsgraad met grote schreden achteruit.

¹ Internet, (<http://www.steunpuntwse.be/cijfers>), 2013



(Werkzaamheidsgraad in procenten voor België en Europa 2006-2013)¹

Wanneer we enkel kijken naar de werkzaamheidsgraad van het Vlaamse Gewest, zien we dat deze hoger ligt dan die van België. Vooral het Waalse Gewest en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest zorgen ervoor dat de werkzaamheidsgraad van het hele land naar beneden wordt getrokken. Het Waalse Gewest heeft een 10% lager liggende werkzaamheidsgraad ten opzichte van Vlaanderen. Bij het Brussels Hoofdstedelijk Gewest ligt dit zelfs zo'n 15% lager dan het Vlaamse cijfer. Hieruit kan worden afgeleid dat de werkloosheid hoger ligt binnen deze twee delen van het land, en dat dus vooral daar zal moeten worden geïnvesteerd in het activeren van de werkloze bevolking.

Wanneer we België en Vlaanderen vergelijken met de rest van Europa, zien we eveneens enkele opmerkelijke dingen naar voren komen. België blijkt iets onder het gemiddelde van de rest van Europa te liggen wat de werkzaamheidsgraad betreft. Het Vlaams Gewest daarentegen ligt wel een aantal procent hoger dan het Europese gemiddelde. Ook hier wordt duidelijk dat het vooral het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en het Waals Gewest zijn die activering nodig hebben. Wat de buurlanden betreft, doet België het net iets minder goed. Vooral wanneer we België met Duitsland en Nederland vergelijken, zien we verschillen van 10%. Dit is dus zeker een aanwijzing dat er ook in het Vlaamse Gewest én in heel België extra

¹ Internet, (<http://www.steunpuntwse.be/cijfers>), 2013

moeite zal moeten worden gedaan om deze werkzaamheidsgraad op te trekken. Gelukkig doet België het beter dan sommige andere Europese landen, zoals Griekenland, Kroatië of Hongarije. In deze landen ligt de werkzaamheidsgraad zo'n 10% lager dan het gemiddelde van heel Europa.

3.1.1.2 De 45-plusser

Wanneer enkel de focus wordt gelegd op de cijfers van de 45-plussers binnen België, bedraagt de gemiddelde werkzaamheidsgraad eveneens een ruwe 61 procent. Over het algemeen lijkt dit nog vrij goed mee te vallen, maar als de cijfers gedetailleerd bekeken worden, springen er onmiddellijk bepaalde zaken in het oog. Hoe dichter tegen de leeftijd van 60 jaar, hoe minder ook de activiteitsgraad zal bedragen. En wanneer deze activiteitsgraad daalt zal dan ook gelijktijdig de werkloosheidsgraad stijgen. Deze werkloosheidsgraad, die het hoogst ligt vanaf de leeftijd van 55 jaar, kan indiceren dat oudere werkzoekenden moeilijker aan het werk willen of kunnen geraken dan jongere werkzoekenden.

Wanneer hierbij een vergelijking wordt gemaakt met de rest van Europa, kan geconcludeerd worden dat de werkzaamheidsgraad bij de 45-plussers van België een vijftal procent lager ligt dan het gemiddelde in Europa. Ook hier blijkt opnieuw dat onze buurlanden het beter doen wat de tewerkstelling van 45-plussers betreft.

Leeftijds klasse	Werkend (n)	Niet-werkend werkzoekend (nwwz) (n)	Niet- beroepsactief		Bevolking (n)	Activiteitsgraad (%)	Werkzaamheidsgraad (%)	Werkloosheidsgraad (%)
				(n)				
45-49	636.338	55.367		122.002	813.707	85,0	78,2	8,0
50-54	597.292	59.999		145.931	803.222	81,8	74,4	9,1
55-59	440.570	62.422		229.493	732.485	68,7	60,1	12,4
60-64	179.248	9.425		464.475	653.149	28,9	27,4	5,0
Eindtotaal	1.853.447	187.213		961.902	3.002.562	68,0	61,7	9,2

(Activiteitsgraad 45-plussers België 2013)¹

Gemiddeld twee op vijf werknemers in België en Vlaanderen is ouder dan 45 jaar. Daarom is het zo belangrijk om 45-plussers te motiveren en aan het werk te houden. Elk jaar stijgt de werkzaamheidsgraad bij deze leeftijdscategorie al lichtjes met een 0,5 à 1 procent, maar dat is nog steeds onvoldoende.

¹Internet, (<http://www.steunpuntwse.be/cijfers>), 2013

Het activeren van deze oudere bevolking is mede van groot belang om de doelstellingen van 'Europa 2020' te kunnen behalen. Of we aan dit tempo de participatiegraad bij de gehele beroepsactieve bevolking kunnen optrekken tot 75 procent tegen 2020 is nog maar de vraag. Het is hiervoor dat cao 104 een oplossing zou moeten bieden.

3.2 De oudere werknemer

Er doen veel vooroordelen de ronde omtrent oudere werknemers. Zo zouden ze niet om kunnen met de nieuwe technologieën, niet flexibel zijn, tegen veranderingen zijn, veel trager werken dan de doorsnee werknemer enzovoort. Veelvuldig onderzoek (Kanfer & Ackerman, 2004¹; CAPA, 2007²; CARLE, 2012³), heeft echter uitgewezen dat veroudering niet noodzakelijk leidt tot een daling van de productiviteit. Productiviteit wordt veeleer beïnvloed door de taakkenmerken, de gevraagde capaciteiten, het belang van ervaring en individuele verschillen. Maar waarom ligt de participatiegraad dan lager bij de oudere bevolkingsgroep? Waar liggen de knelpunten voor iemand die geen zin meer heeft of niet meer in staat is om langer aan het werk te blijven?

3.2.1 Oorzaken lage participatiegraad

De oorzaken voor het vroegtijdig stoppen met werken zijn afhankelijk van zowel push- als pullfactoren. Pullfactoren zijn die factoren die ervoor zorgen dat oudere werknemers als het ware uit het arbeidsproces worden 'getrokken'. Voor hen bestaan er namelijk aantrekkelijkere alternatieven om een inkomen te bekomen dan effectief te gaan werken. Het gaat hierbij over externe elementen die zich niet op de arbeidsmarkt bevinden. De grootste pullfactor in België is het sociale zekerheidssysteem. Wanneer iemand zijn job verliest, kan hij, mits bepaalde voorwaarden, rekenen op een werkloosheidsuitkering, zolang hij geen nieuwe betrekking heeft gevonden. Hoewel hier strenge regels aan gekoppeld zijn, lukt het velen om ettelijke jaren van een werkloosheidsuitkering te leven. Ook de mogelijkheid om vroegtijdig op pensioen te gaan en het SWT zorgen ervoor dat mensen sneller kunnen, en ook zullen, stoppen met werken.

Pushfactoren zijn die factoren die oudere werknemers, zoals de naam het al zegt, uit het arbeidsproces 'duwen'. Waar het bij pullfactoren om externe elementen gaat, gaat het hier om

¹Kanfer & Ackerman, (Aging, Adult Development, and Work Motivation), 2004

²Federale overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, (CAPA), 2007

³KU Leuven, (CARLE: De impact van individuen, organisaties en instituties op de lengte van de loopbaan), 2012

interne aspecten die voor de beweging zorgen. Deze pullfactoren zijn grotendeels onder te brengen in de vijf bekende A's van arbeid: arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsorganisatie. Deze vijf A's zijn eveneens onder te brengen in alle acht actiegebieden van cao 104 en ze bepalen samen de werktevredenheid van werknemers. Ten slotte kan ook psychosociale belasting beschouwd worden als een pushfactor.

Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden zijn beloningen, zoals brutoloon, maaltijdcheques, extra verlofdagen, volgen van opleiding of aansluiting bij een groepsverzekering, die in ruil voor de geleverde arbeid aan een werknemer worden toegekend en uitbetaald. Arbeidsvoorwaarden kunnen een pushfactor inhouden wanneer werkgevers het bijvoorbeeld onvoordelig vinden om oudere werknemers aan te nemen, aangezien zij financieel vaak duurder zijn qua loonkost dan jongere werknemers.

Ook de werknemer zelf kan het financieel onnodig vinden om nog langer te gaan werken. Het gezinsinkomen kan naar zijn mening bijvoorbeeld voldoende hoog zijn om vroegtijdig uit te treden. Het financiële verlies weegt in dat geval niet op tegen de vrije tijd die na de uittrekking volgt.

Arbeidsinhoud

Arbeidsinhoud zijn de kenmerken, de aard, structuur en inhoud van een functie die iemand uitoefent. Deze elementen zijn eigen aan één bepaalde functie binnen één bepaald bedrijf. Is het werk dat een werknemer dient uit te voeren leuk, uitdagend, afwisselend en geeft het voldoening? Zo niet, zal een werknemer veel sneller op zijn job uitgekeken zijn en zich minder inzetten. Dat kan er uiteindelijk toe leiden dat iemand vroegtijdig uit het arbeidsproces stapt.

Een goed voorbeeld hierbij zijn de werknemers die aan de band in een fabriek tewerk zijn gesteld. Dag in dag uit dezelfde handelingen uitvoeren kan zowel fysiek als mentaal zeer zwaar zijn voor sommigen onder hen. Hierdoor is de kans groter dat deze werknemers sneller geneigd zijn om de tewerkstelling stop te zetten.

Ook het werk van maatschappelijk assistenten is psychisch vaak zeer belastend. Zij kunnen de miserie van andere mensen soms moeilijk van zich af zetten. Zij ondervinden hierdoor geregeld

stress bij het uitoefenen van hun job en kunnen soms na verloop van tijd te maken krijgen met een burn-out.

Arbeidsomstandigheden

Arbeidsomstandigheden zijn de omstandigheden en situaties waarin een werknemer dient te werken. Hierbij zijn vooral veiligheid, welzijn en gezondheid van de werknemer belangrijk. Giftige stoffen, een slechte infrastructuur, veel werkdruk en psychische belasting of werken in een gevaarlijke omgeving kunnen de aanzet geven tot het ondraaglijk maken van het verrichten van een bepaalde job.

Schilders worden bijvoorbeeld dagelijks blootgesteld aan bepaalde gevaarlijke omstandigheden. Zo zijn zowel de stoffen waarmee zij werken, alsook de stellingen waarop zij soms moeten klauteren en werken een gevaar voor hun gezondheid. Wanneer er zich een ongeluk voordoet of hun gezondheid achteruit gaat, zou dit ertoe kunnen leiden dat zij hun tewerkstelling moeten stopzetten. Ook mentaal kunnen er zich verschillende problemen voordoen door de uitoefening van een job. Wanneer deze schilder bijvoorbeeld steeds het gevoel heeft dat hij niet op schema zit, kan dit tevens voor werkdruk en stress zorgen bij de uitvoering van zijn job.

Arbeidsverhoudingen

Een synoniem voor arbeidsverhoudingen is arbeidsrelaties. Hierbij gaat het over de interactie die plaatsvindt tijdens het werk tussen stakeholders, namelijk: werknemer, werkgever, klant, leverancier, aandeelhouder en maatschappij. Het gaat dus over de betrekkingen tussen elk van deze partijen. Communicatie en overleg zijn zeer belangrijke pushfactoren. Wanneer de werknemer zich bijvoorbeeld niet voldoende begrepen of betrokken voelt binnen het gehele arbeidsproces, zal deze sneller ontevredenheid voelen en zal dit er ook mede toe kunnen leiden dat deze sneller uit het arbeidsproces stapt.

Arbeidsorganisatie

Arbeidsorganisatie is de recentste A van de vijf A's. Arbeidsorganisatie is de gehele regeling en structuur georganiseerd rond het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Het is kortweg de manier waarop het werk georganiseerd wordt. De manier waarop diensten op elkaar afgestemd zijn en of een werknemer al dan niet zelf kan bepalen hoe zijn taken op een dag ingedeeld worden zijn hierbij van groot belang. Wanneer een werkdag volledig vast staat en de

werknemer zelf niet kan bepalen hoe hij zijn taken inplant en organiseert, kan dit een pushfactor inhouden en er mede voor zorgen dat deze werknemer sneller de handdoek in de ring gooit.

Psychosociale belasting

Als laatste onderdeel van de pushfactoren is er de psychosociale belasting. Psychosociale belasting is moeilijk onder te brengen in één van bovenstaande A's. Het is veeleer een combinatie van elk van deze A's. Psychosociale belasting kan gezien worden als een bepaald risico dat voortvloeit uit de ontevredenheid die uit de vijf A's voortkomt.

Psychosociale belasting is de belasting die veroorzaakt kan worden door psychosociale risico's (PSR). Psychosociale risico's worden gedefinieerd als de kans dat een of meerdere werknemers psychische schade ondervindt, die al dan niet gepaard gaat met lichamelijke schade, ten gevolge van een blootstelling aan de elementen van de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de interpersoonlijke relaties op het werk, waarop de werkgever een impact heeft en die objectief een gevaar inhouden.¹ Het gaat hierbij om stress, burn-out of professionele uitputting, pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag dat op of door het werk plaatsvindt. Deze vijf belangrijke begrippen maken het aan het werk blijven zeer moeilijk en zelfs onmogelijk voor de werknemer die hier het slachtoffer van is. Het is een actueel probleem waar zeker de nodige aandacht aan moet besteed worden op de werkvloer.

3.2.2 Activering

Wanneer het probleem voldoende gekend en onderzocht is, is de oplossing nabij. Dat is hier niet anders. Waar het probleem zich hier situeert binnen de vijf A's, ligt daar ook meteen de oplossing. Maar zo simpel is het natuurlijk niet. Er is meer nodig om het participatieprobleem volledig te kunnen oplossen. Zowel werkgever, overheid alsook de werknemer zelf zullen extra moeite moeten doen om de participatiegraad van de beroepsactieve bevolking omhoog te krijgen. In wat volgt wordt dan ook duidelijk wat zowel werkgever als overheid kunnen doen om werknemers gemotiveerd en tevreden te houden bij het 'langer moeten werken'. Maar ook wat werknemers zelf kunnen doen om het langer werken leuker en minder vermoeiend te maken. Kortom, het wordt duidelijk wie wat kan doen om de bevolking te activeren.

¹ Artikel 32/1 v.d. wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk.

3.2.2.1 Werknemer

Werknemers hebben ook hun eigen aandeel in het participatieprobleem. Er zijn verschillende zaken die ze zelf kunnen ondernemen en bepalen, waardoor ze langer aan het werk willen en kunnen blijven. Zo is het aanvragen van interne of externe loopbaanbegeleiding een goede manier om hun loopbaan nieuw leven in te blazen. Een nieuwe wending geven aan een loopbaan is zeker aan te raden wanneer iemand bijvoorbeeld ontevreden is over de inhoud van zijn huidige functie.

Ook solliciteren en werken binnen een bedrijf en functie waarvan de organisatiedoelstellingen en manier van werken volledig bij de werknemer passen, en waar deze ook zelf volledig achter staat, kan ervoor zorgen dat deze gemotiveerd blijft.

Ten slotte kan opleiding ook een goede manier zijn om nieuwe talenten en interesses aan te wakkeren bij werknemers. Een werknemer kan extern of intern een opleiding volgen waarmee hij vanuit zijn huidige functie kan muteren of opklimmen naar een andere functie. Of hij kan er zelfs voor kiezen om een opleiding te volgen in een compleet andere richting dan die waarin hij momenteel tewerk is gesteld. Op die manier gaat hij weer een andere en nieuwe uitdaging aan tijdens zijn verdere loopbaan.

3.2.2.2 Werkgever

De grootste en belangrijkste stakeholder die het participatieprobleem kan helpen indijken bevindt zich op mesoniveau, namelijk de werkgever. Hiervoor kan hij verscheidene acties ondernemen. Het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, zich focussen op de vijf A's om de arbeidskwaliteit voor de werknemers te verbeteren, het opsporen van psychosociale risico's, maatschappelijk verantwoord ondernemen en werken aan 'werkgoesting' komen hierbij duidelijk aan bod.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Wanneer een organisatie een leeftijdsbewust personeelsbeleid voert, dan wordt er ingezet op en rekening gehouden met leeftijdsdiversiteit. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is namelijk gericht op het ontwikkelen, benutten en behouden van competenties van alle werknemers in de organisatie, ongeacht de leeftijd. Hierbij wordt er steeds rekening gehouden met de veranderende mogelijkheden en behoeften van zowel de organisatie alsook van de individuele werknemers. Het is dus géén beleid dat zich enkel focust op ouderen. En het is dus zeker niet

de bedoeling om de oudere werknemers voor te trekken of extra voordelen aan te bieden. Op die manier worden de jongere medewerkers gedemotiveerd en gediscrimineerd, waardoor er weer een nieuw participatieprobleem zal ontstaan. Er moeten dus mogelijkheden aangeboden worden die door iedereen die hier nood aan heeft gebruikt kunnen worden. Het doel van dit beleid is om alle werknemers tijdens hun loopbaan gemotiveerd en inzetbaar te houden.

Arbeidsvoorwaarden

De werkgever kan bepaalde extraatjes geven aan werknemers die al ettelijke jaren binnen de organisatie tewerkgesteld zijn. Zo kan hij bijvoorbeeld extra vakantiegeld of extra anciënniteitsverlof toekennen aan werknemers, die al x aantal jaar binnen de organisatie werken, wanneer zij dit zouden wensen. Op deze manier worden zij extra geactiveerd en financieel gemotiveerd om binnen de organisatie te blijven werken.

Niet alleen deze extra's kunnen helpen bij het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden, ook de maatstaven voor het brutoloon van elke werknemer, ongeacht de leeftijd, kunnen aangepast worden. In plaats van te kiezen voor een functieloon, waarbij het brutoloon enkel gebaseerd is op de klasse of hoogte van de functie waarin iemand werkt, kan de werkgever kiezen voor een flexibel loon. Hierbij tellen dan ook de ervaring en de aanwezige competenties van een werknemer als maatstaven, naast de zwaarte van de functie en de behaalde resultaten, voor het berekenen van het brutoloon.

Ook opleiding behoort tot de arbeidsvoorwaarden. Wanneer er bijvoorbeeld kan geïnvesteerd worden in E-learning, kan dit er voor zorgen dat werknemers sneller en regelmatig de nodige opleiding kunnen krijgen. Hierin kan zeker geïnvesteerd worden wanneer er bijvoorbeeld veel theoretische kennis nodig is voor het uitoefenen van een bepaalde taak of functie. Deze vorm van opleiding is flexibeler en minder tijdrovend. Tevens kan er sneller worden ingespeeld op de actuele veranderingen en kan de werknemer zelf min of meer bepalen wanneer hij hier tijd voor vrijmaakt. Wanneer een organisatie hier tijd en geld in kan investeren, is dit zeker een goede mogelijkheid om de arbeidsvoorwaarden te verbeteren.

Arbeidsinhoud

Wat de arbeidsinhoud betreft, kan een werkgever bijvoorbeeld investeren in het op maat maken van een functie voor een groot deel van zijn werknemers. Dit is eveneens de kerngedachte achter talentmanagement. In plaats van een functie te baseren op de doelstellingen, noden en wensen van een organisatie, moet de werkgever inzetten op het analyseren en het volledig

benutten van de talenten van zijn werknemers. Het is dus het kunnen en de ervaring van de werknemer die min of meer bepalen wat zijn functie zal inhouden, en dus ook waar hij terecht zal komen binnen de organisatie. Hierbij moet zeker wel vermeld worden dat dit talentmanagement niet in elke organisatie of op elk niveau even realistisch is. Vooral voor lagere functies is dit een mogelijkheid waar zeker over kan worden nagedacht. Hierbij gaat het namelijk vaak om een minder complex of minder theoretisch takenpakket. De taken zijn tevens ook meer afgelijnd, waardoor een taak of functie makkelijker in stukjes of deeltaken te verdelen is. Daarom kan er hierbij dus sneller en vlotter een functie op maat worden gecreëerd.

Jobrotatie is een tweede mogelijkheid waarmee de werkgever de pushfactor van arbeidsinhoud kan proberen in te dijken. Bij jobrotatie kunnen werknemers om de zoveel tijd wisselen van functie en kunnen ze dus ook steeds andere taken uitoefenen. Het is belangrijk dat werkgevers hier steeds meer in investeren. Vooral bij laaggeschoolden kan dit zorgen voor het opheffen van een grote pushfactor. Meer afwisseling creëren en de inzetbaarheid in verschillende functies vergroten zijn effectieve manieren om langer aan het werk te willen en kunnen blijven.

Ten slotte kan er ook voor geopteerd worden dat ervaren werknemers, wanneer zij dit zelf wensen, hun kennis en ervaringen overdragen aan de nieuwe werknemers. Dit kan door bijvoorbeeld het takenpakket van de ervaren werknemers te verlichten of te wijzigen. Het bijvoorbeeld een reeks opleidingen laten geven aan de minder ervaren werknemers kan hier onderdeel van uit maken. Tevens kan er geopteerd worden voor het invoeren van peter/meterschap, waarbij de ervaren werknemers de nieuwe onder hun vleugels nemen en het reilen en zeilen van de organisatie leren kennen. Op deze manier wordt de kloof tussen jong en oud en tussen nieuw en ervaren verkleind en wordt ook het samenwerken geoptimaliseerd.

Arbeidsomstandigheden

Meer aandacht en geld investeren in betere infrastructuur en materialen is van groot belang om de gezondheid, veiligheid en het welzijn van werknemers te verbeteren. Wanneer er goede bureaustoelen en aanpasbare bureaus aanwezig zijn op de werkplek, is het fysiek veel aangenaamer en haalbaarder om lange tijd een zittende job uit te oefenen. Nadenken over een betere inrichting van de werkplek kan tevens wonderen doen. Ook investeren in degelijke materialen voor werknemers die met hun handen dienen te werken, bijvoorbeeld in de bouwsector, is van groot belang om de fysieke last te verlichten.

Niet alleen bij fysieke problemen, maar ook bij mentale moeilijkheden kan de werkgever hulp bieden. Wanneer er werknemers zijn die veel stress en werkdruk ondervinden bij het uitoefenen van hun job, kan worden nagegaan vanwaar deze mentale toestand afkomstig is. Ligt het bijvoorbeeld aan de hoeveelheid werk op een bepaalde afdeling dat op zeer korte tijd af dient te geraken, dan kan de werkgever, wanneer dit financieel en praktisch haalbaar is, overwegen om tijdelijk of permanent een extra werkkraft in dienst te nemen. Op die manier kan hij de werkdruk bij de werknemers proberen te verlichten. Wanneer het stressprobleem zich echter bij één enkele werknemer voordoet, kan de werkgever, indien mogelijk, overwegen om deze werknemer binnen een andere, minder stresserende, functie tewerk te stellen binnen zijn organisatie, moest deze dat wensen.

Wat ook kan helpen om werkdruk te verlagen is het inlassen van meerdere, verplichte ontspanmomenten tijdens de werkuren. Wanneer er even gepauzeerd wordt tijdens de werkuren, is de productiviteit nadien hoger. Ook het creëren van een ontspanningsruimte is een goede manier om ervoor te zorgen dat werknemers hun gedachten even kunnen verzetten tijdens de werkuren.

Arbeidsverhoudingen

Meer overlegmogelijkheden aanbieden aan werknemers kan ertoe leiden dat ze meer tevreden en betrokken hun job zullen uitoefenen. Wanneer werknemers het gevoel hebben nergens inspraak in te hebben en alles beslist wordt zonder hen te betrekken, zullen ze veel sneller gedemotiveerd zijn en kan dit ontevredenheid én dus een pushfactor creëren. Het is dus belangrijk dat de werkgever ervoor zorgt dat hij voldoende overlegmomenten voorziet met zijn werknemers. Dit kan hij doen door bijvoorbeeld meer functioneringsgesprekken in te plannen en meer overleg te voorzien tussen directe leidinggevenden en werknemers. Ook interne loopbaanbegeleiding aanbieden aan de werknemers is hierbij belangrijk en kan voor nieuwe inzichten of kansen voor de werknemer zorgen.

De samenwerking tussen collega's moet ook geoptimaliseerd worden en conflicten dienen vroegtijdig aangepakt te worden. De werkgever kan hieraan tegemoetkomen door bijvoorbeeld jaarlijks een aantal teambuildingdagen in te plannen voor elke afdeling. Ook kan er gewerkt worden met een interne conflictbemiddelaar. Via deze weg kunnen de samenwerking en de werksfeer geoptimaliseerd worden en kan de werknemer met meer 'goesting' naar het werk gaan.

Miscommunicatie dient uit de weg te worden geruimd. Meer afspraken maken die duidelijk en rechtlijnig worden geformuleerd en gecommuniceerd is hierbij ook van groot belang. Wanneer er beslissingen genomen worden die het personeel aanbelangen, dienen deze zo snel en duidelijk mogelijk naar alle personeelsleden gecommuniceerd te worden. Dit kan bijvoorbeeld door op informatieborden of op het intranet een duidelijke opmerking te plaatsen die onmiddellijk in het oog springt. Ook workshops organiseren rond communicatie of online discussieplatforms oprichten kan helpen om zowel overleg als interne communicatie te optimaliseren.

Arbeidsorganisatie

Werknemers zelf hun dag laten inplannen en meer vrijheid geven in het uitvoeren van hun taken kan ervoor zorgen dat een werknemer zich sterker betrokken voelt bij de arbeidsorganisatie en het behalen van de organisatiedoelstellingen. Wanneer een werknemer zelf de verantwoordelijkheid krijgt om zijn taken te organiseren en te plannen zoals hij dit wil, zal hij ook meer gemotiveerd zijn om deze taken uit te voeren. Het is dan niet iets dat hem opgelegd werd. Dit zorgt ervoor dat de werknemer een groter gevoel van vrijheid heeft, wat belangrijk is voor het algemene gevoel van welbehagen op het werk.

Ook het beter op elkaar afstemmen van de verschillende diensten binnen een organisatie hoort bij het optimaliseren van de arbeidsorganisatie. Een organisatie dient te werken als een tandwiel om alles vlot te laten verlopen. Iedereen moet dus op de hoogte zijn van wat er binnen de andere diensten gebeurt. Ook afspraken en beslissingen dienen gecommuniceerd te worden naar alle diensten, ongeacht of deze hen aanbelangen.

Psychosociale belasting

De werkgever heeft als taak om psychosociale risico's te signaleren en op te sporen. Hij kan een vertrouwenspersoon aanstellen die intern tewerk is gesteld, maar deze mag niet behoren tot het leidinggevend personeel of de vakbondsafvaardiging. De werknemers kunnen anoniem hun verhaal kwijt bij deze vertrouwenspersoon en samen kunnen ze voor het probleem een manier van aanpakken uitwerken. Op deze manier kan de vertrouwenspersoon dan samen met het slachtoffer tot een geschikte oplossing komen zodat erger voorkomen wordt. Inzetten op meer preventie in samenwerking met de preventieadviseur psychosociale aspecten is hierbij zeker aangewezen. Op die manier kunnen officiële klachten voorkomen worden en hoeft het probleem niet genezen te worden, maar wordt het eerder voorkomen. Alle bovenstaande A's

dienen hierbij onderzocht en aangepakt te worden. Op die manier kunnen psychosociale risico's dan ook mede ingedijkt worden als pushfactor.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) gaat over de verantwoordelijkheid van bedrijven voor het effect dat ze hebben op de samenleving. Dit wil zeggen dat een bedrijf aandacht heeft voor actuele maatschappelijke problemen, mensenrechten, de belangen van alle stakeholders en voor sociale, ethische en milieukwesties die plaatsvinden binnen hun bedrijfsactiviteiten.¹

MVO heeft een heel breed werkveld en kan op verschillende manieren door organisaties en werkgevers worden ingevuld. Ook voor het participatieprobleem kan MVO een oplossing bieden. Zo kan een organisatie ervoor zorgen dat de diversiteit van zijn personeelsbestand overeenkomt met de diversiteit die in de samenleving heerst. Hierbij gaat het dus over het aanwerven en tewerkstellen van zowel jong en oud, mensen van verschillende etnische afkomst alsook mensen met een arbeidshandicap. De personeelsleden moeten dus als het ware een afspiegeling zijn van de diversiteit die we terugvinden in onze samenleving.

Wat ook activerend werkt, is het afstemmen van de waarden en doelstellingen van de organisatie op de waarden en doelstellingen van de werknemer. Wanneer de organisatie bijvoorbeeld sterk inzet op milieubewuste initiatieven of een bepaald goed doel sponsort, kan dit voor een werknemer heel motiverend werken. Het kan ervoor zorgen dat de werknemer zich harder betrokken voelt bij de organisatie en dus ook langer en met meer zin zal gaan werken.

Werken aan 'werkgoesting'

Wat zeker in acht moet worden genomen bij elk van bovenstaande activeringsmiddelen, is dat er op maat moet gewerkt worden. Elke organisatie is anders en heeft ook andere noden, knelpunten en sterke kanten. Werken aan 'werkgoesting' gaat over het ontwikkelen van nieuwe praktijken, gewoonten en gebruiken binnen een bepaalde organisatie om op die manier werknemers langer aan het werk te kunnen houden. Er is dus geen standaard stappenplan of beleid dat ingevoerd kan worden om de 'werkgoesting' binnen iedere organisatie te optimaliseren. Elke organisatie zal dus voor zichzelf moeten nagaan waar er verbetering nodig

¹ Internet, (<http://www.mvovlaanderen.be/over-mvo/wat-is-mvo/>), 2005

is en op welke manier zij deze verbetering zal aanbrengen. Het werk werkbaar maken voor iedereen is hierbij de boodschap.

3.2.2.3 Overheid

Op macroniveau kan de overheid tenslotte ook een aantal oplossingen bieden om de participatiegraad op te trekken. Zo hebben zij reeds een aantal initiatieven ingevoerd, zoals een reeks tewerkstellingsmaatregelen, tijdskrediet en landingsbaan. Behalve deze initiatieven zijn er ook nog een reeks andere aspecten waarvoor de overheid zich zou moeten inzetten. Net zoals de werkgever, heeft ook de overheid ettelijke werkpunten omtrent het onderwerp tewerkstelling.

Tewerkstellingsmaatregelen

De overheid voorziet verschillende maatregelen waardoor het voor de werkgever vooral financieel aantrekkelijker is om werknemers uit een bepaalde bevolkingscategorie aan te werven. Zo kan de werkgever rekenen op een premie bij het aanwerven van een 50-plusser. Of kan hij een aantal jaren RSZ-vermindering krijgen wanneer hij iemand met een activakaart, die al lange tijd werkloos is, in dienst neemt. En heeft een werknemer een arbeidshandicap opgelopen? Dan kan de werkgever rekenen op tussenkomst van de overheid om de werkpost aan de werknemer aan te passen.

Tijdskrediet en landingsbaan

Wanneer een werknemer even nood heeft aan rust, minder werkdruk of iets anders, kan hij gebruik maken van tijdskrediet. Via tijdskrediet kan een werknemer zijn arbeidsprestaties volledig, halftijds of voor 1/5 verminderen wanneer hij reeds 5 jaar bij dezelfde werkgever tewerkgesteld is.

Een landingsbaan is speciaal gericht op de werkende 60-plusser met meer dan 25 jaar beroepsverleden. Deze dient wel reeds meer dan 2 jaar bij zijn huidige werkgever tewerkgesteld te zijn alvorens hij gebruik kan maken van deze mogelijkheid, tenzij anders overeengekomen met de werkgever. De werknemer kan dan vanaf zijn 60ste de arbeidsprestaties verminderen met 1/2 of 1/5 tijdskrediet tot aan de pensioenleeftijd. Het is dus een goede manier om 'uit te bollen' na een lange loopbaan.

Werkpunten

Hoewel de overheid zijn best reeds doet om iedereen aan het werk te houden, dient er toch nog extra aandacht besteed te worden aan bepaalde maatregelen die door hen werden ingevoerd. Zo zal de overheid ervoor moeten zorgen dat de drempel naar de verschillende mogelijkheden om vroegtijdig uit te treden verhoogd wordt. De stap zetten naar bijvoorbeeld SWT, vroegtijdig pensioen, zou voor werknemers, die nog kunnen maar niet meer willen werken, moeilijker en groter moeten lijken dan de stap naar langer werken. De overheid moet met andere woorden de pullfactor, het alternatief, die het sociale zekerheidssysteem de bevolking biedt, proberen in te dijken. Dit kan door bijvoorbeeld strengere en specifiekere voorwaarden aan het vroegtijdig pensioen te koppelen. Of door er bijvoorbeeld voor te zorgen dat het financieel veel voordeliger is wanneer de werknemer, die nog in staat is om te werken, aan het werk blijft.

Niet enkel aan de pullfactoren, maar ook aan de pushfactoren kan de overheid een helpende hand bieden. Zo kunnen er bijvoorbeeld wetten of cao's worden opgesteld waarin de werkgever wordt verplicht om te investeren in het optimaliseren van de 'werkgoesting', werktevredenheid en werkbereidheid van al zijn werknemers. Cao 104 is al een goede eerste stap, maar meerdere en duidelijkere maatregelen zouden extra inzet van werkgevers kunnen garanderen.

4. Kort besluit

Mensen langer aan het werk houden is een actueel probleem waarop cao 104 een antwoord wil bieden. Cao 104 'verplicht' de werkgever uit de privésector om een werkgelegenheidsplan op te stellen. In dit werkgelegenheidsplan dient deze actiemiddelen op te lijsten die ervoor moeten zorgen dat zijn werknemers langer aan het werk willen en kunnen blijven.

Eerst dient de werkgever de pull- en pushfactoren te achterhalen die ervoor zorgen dat zijn werknemers hun betrekking vroegtijdig zouden willen verlaten. Deze factoren zijn onder te brengen in enerzijds psychosociale belasting en anderzijds de vijf A's van arbeid: arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en arbeidsorganisatie. Vervolgens dient hij per A verschillende maatregelen uit te schrijven die op maat gemaakt zijn van de werknemers binnen de organisatie. Deze maatregelen schrijft hij ten slotte op door deze in de acht actiegebieden op het werkgelegenheidsplan in te vullen. Cao 104 is een eerste stap in de goede richting, maar we zijn er duidelijk nog niet.

Niet alleen de werkgever, maar ook de overheid en de werknemer zelf dienen hun beste beentje voor te zetten om de participatiegraad op te trekken. De overheid dient bepaalde drempels te verhogen en de werknemer zelf kan loopbaanbegeleiding, een opleiding of een nieuwe betrekking zoeken die beter bij hem past. De betrokkenheid en kwaliteit van de arbeid, onder te brengen in de vijf A's, blijken dus de hefboom te zijn om werknemers tevreden aan de slag te houden. Ook in mijn praktijkonderzoek maak ik gebruik van deze A's.

DEEL 3: Praktisch gedeelte

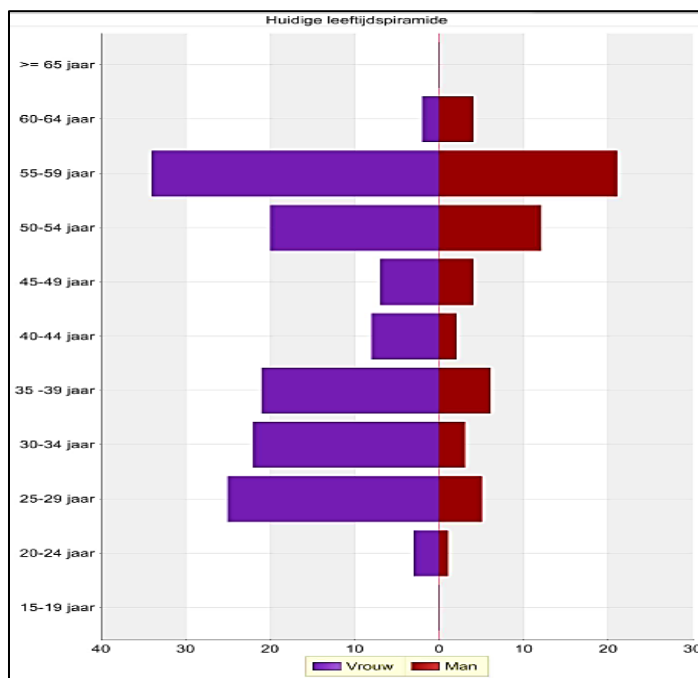
1. Inleiding

In dit onderdeel werk ik mijn praktijkonderzoek grondig uit, waarbij ik een antwoord zoek op volgende onderzoeksvraag: Welke aspecten dienen volgens de 45-plussers van ACV Limburg opgenomen te worden in het nieuwe werkgelegenheidsplan voor 2016, dat moet worden opgesteld in het kader van cao 104? Hoe is het op dit moment gesteld met de werktevredenheid van deze 45-plussers? Waar liggen de knelpunten tijdens het werken binnen ACV Limburg? En hoe kan de werktevredenheid geoptimaliseerd worden?

Eerst bespreek ik de leeftijdsscan van ACV Limburg. Vervolgens beschrijf ik het onderzoek dat ik heb verricht en neem ik de resultaten grondig onder de loep. Ten slotte formuleer ik een aantal aanbevelingen om de werktevredenheid en werkbereidheid van de werknemers van ACV Limburg te verhogen. Deze aanbevelingen kunnen op hun beurt gebruikt worden bij het opstellen van een nieuw werkgelegenheidsplan.

2. Meten is weten

2.1 Leeftijdsscan ACV Limburg

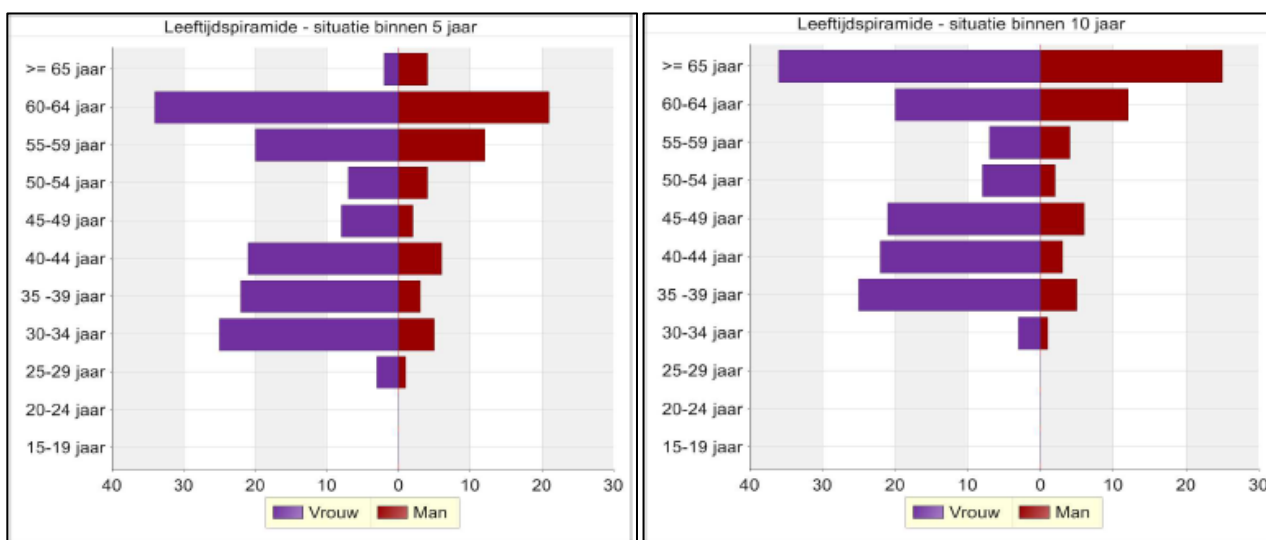


Figuur 1: leeftijdspiramide ACV Limburg, april 2015

Een leeftijdsscan geeft een overzicht van de aanwezige leeftijdscategorieën van de werknemers binnen een organisatie. Met dergelijke leeftijdsscan kunnen toekomstige én huidige uitdagingen met betrekking tot de personeelsbezetting voor de organisatie in kaart worden gebracht. Grafisch wordt deze leeftijdsscan voorgesteld aan de hand van een leeftijdspiramide. Wanneer de leeftijdspiramide van ACV Limburg onder de loep wordt genomen, worden onmiddellijk een aantal zaken duidelijk.

Momenteel zijn er 200 werknemers tewerkgesteld binnen ACV Limburg. Het merendeel van deze werknemers zijn vrouwen. Wanneer we kijken naar de leeftijdsdiversiteit, zien we onmiddellijk twee grote groepen. De eerste groep zijn de werknemers tussen 50 en 59 jaar oud en de tweede groep zijn de 25- tot 39-jarigen. De andere leeftijden zijn veel minder prominent aanwezig binnen ACV Limburg.

Ongeveer de helft van alle werknemers is ouder dan 45 jaar. Het personeel valt dus mooi in twee groepen te verdelen: 103 werknemers ouder dan 45 jaar en 97 werknemers jonger dan 45 jaar. Aangezien er zo veel oudere werknemers zijn binnen ACV Limburg, kan dit een probleem opleveren voor de personeelsbezetting van de komende jaren. Wanneer deze werknemers niet vervangen worden, krijgt ACV Limburg te maken met de situatie die in onderstaande grafieken is weergegeven.



Figuur 2: leeftijdspiramide ACV Limburg binnen x aantal jaar

Zoals bovenstaande grafieken aangeven, zal binnen 5 à 10 jaar ongeveer de helft van alle personeelsleden van ACV Limburg met pensioen gaan. De komende jaren zal dus ook de helft van het hele personeelsbestand vernieuwd moeten worden. Er zal een groot aantal nieuwe werknemers moeten worden gezocht, die allen ook nog opgeleid en ingewerkt moeten worden.

Voor ACV Limburg zal het dus een hele klus worden om vervanging te vinden voor deze 103 werknemers. Wanneer dit gebeurt, mogen de kennis en ervaring van de oudere werknemers zeker niet verloren gaan. Het is noodzakelijk dat de jongere en nieuwe werknemers de oudere vlot kunnen vervangen. Er zal dus een manier moeten worden bedacht om de rijkdom aan kennis en ervaring binnen de organisatie te behouden.

2.2 Het onderzoek

Aangezien er momenteel zo veel oudere werknemers tewerkgesteld zijn binnen ACV Limburg, is de aanwezigheid van een werkgelegenheidsplan om ieder van hen tevreden en aan het werk te houden zeker belangrijk. Het huidige werkgelegenheidsplan van ACV Limburg, dat geldt sinds 2013, is terug te vinden in bijlage 3. Aangezien dit plan een einde neemt in 2015, wil ik op basis van een onderzoek aanbevelingen doen voor het nieuwe werkgelegenheidsplan dat in 2016 van start zal gaan. Ik wil achterhalen waar de werkpunten zich bevinden, en op basis van deze punten wil ik nadenken over manieren waardoor het werken binnen ACV Limburg aangenamer zal worden.

Het onderzoek heb ik gedaan aan de hand van een survey. Ik heb ervoor gekozen om een enquête af te nemen bij alle 45-plussers binnen ACV Limburg. Ik heb specifiek voor deze leeftijdscategorie gekozen, omdat het uittreden voor hen veel dichterbij komt dan voor de rest van het personeel. Tevens heb ik mij enkel op deze leeftijdsgroep gericht omdat cao 104 dit voorschrijft. De steekproef bestond dus uit 103 werknemers, die allen de leeftijd van 45 jaar reeds bereikt hadden. Omdat deze steekproef dusdanig groot was, was het afnemen van een enquête de beste manier om iedereen te kunnen bereiken en bevragen. Aangezien elk personeelslid over een eigen computer beschikt en maar weinig tijd heeft, leek het een goed idee om te werken met een online bevraging.

Via de enquête wou ik peilen naar de werktevredenheid van deze oudere werknemers, alsook naar wat zij beschouwen als de sterke punten en de werkpunten die ACV Limburg heeft op dit gebied. Aan de hand van de enquête probeer ik dus een antwoord te formuleren op volgende onderzoeksvraag: Welke aspecten dienen volgens de 45-plussers van ACV Limburg opgenomen te worden in het nieuwe werkgelegenheidsplan voor 2016 dat moet worden opgesteld in het kader van cao 104? Bijkomend wil ik peilen naar de werktevredenheid en 'werkgoesting' van deze 45-plussers. Kortom, ik wil nagaan welke problemen uit de weg dienen geruimd te worden zodat zij willen én kunnen werken tot ze met pensioen gaan.

Mijn enquête heb ik gebaseerd op de bevindingen uit mijn theoretisch onderzoek. Eerst heb ik gepeild naar de kennis over cao 104 en naar de werkbereidheid van de 45-plussers. Vervolgens heb ik mijn enquête onderverdeeld aan de hand van de vijf A's van arbeid (arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsorganisatie). Per A heb ik zowel open als gesloten vragen geformuleerd. Als afsluiter heb ik een aantal mogelijke oplossingen aangehaald, zoals jobrotatie en peter/meterschap, waarbij de 45-plussers dienden

aan te geven of ze hier al dan niet in geïnteresseerd zouden zijn. Tevens heb ik gepolst naar eventuele voorstellen die de 45-plussers zelf zouden hebben omtrent dit onderwerp. Mijn enquête is terug te vinden in bijlage 4.

3. Resultaten

De enquête kreeg veel respons: 74 van de 103 respondenten hebben geantwoord, waarvan 41 vrouwen (55%). Deze 74 respondenten zijn naast geslacht ook in te delen volgens plaats van tewerkstelling. Er zijn drie grote afdelingen binnen ACV Limburg (zie bijlage 1): de dienstverlening, de verbondsdiensten en de bewegingsploeg. Van deze 41 vrouwen werkt 68% binnen de dienstverlening, 27% binnen de verbondsdiensten en 5% binnen de bewegingsploeg. Voor de mannen is dit 43% binnen de dienstverlening, 21% binnen de verbondsdiensten en 36% binnen de bewegingsploeg. Er werden vooral verschillen waargenomen tussen de twee geslachten en tussen de verschillende diensten. Wat leeftijd en tewerkstellingsregime betreft, werden er slechts weinig en zelfs geen verschillen in antwoorden opgemerkt.

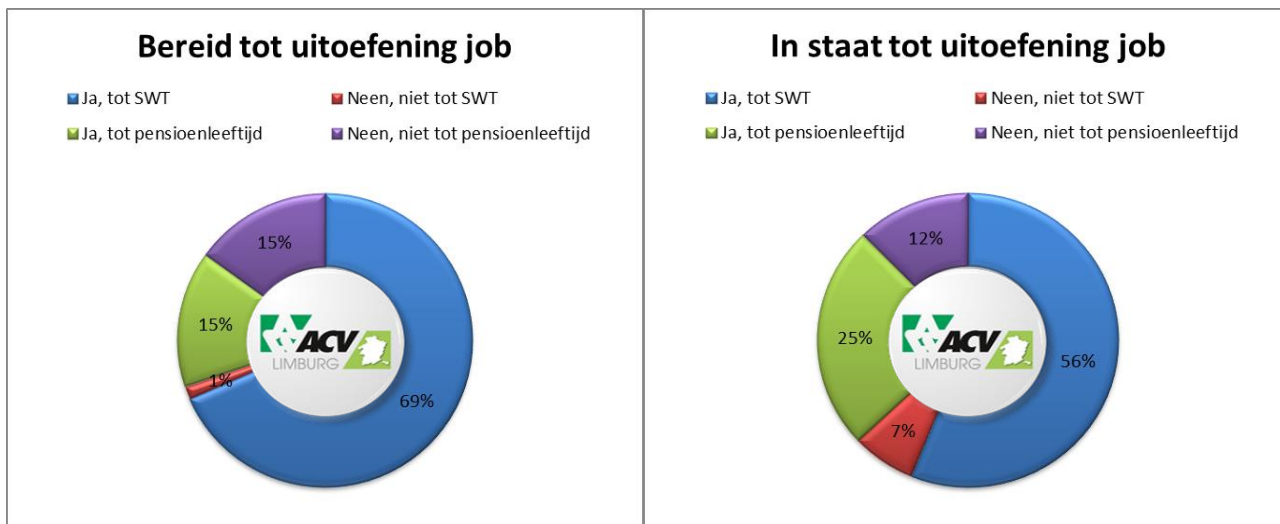
3.1 Cao 104

Aangezien via dit onderzoek aanbevelingen worden geformuleerd voor een nieuw werkgelegenheidsplan, leek het nuttig om te peilen naar het aantal werknemers dat op de hoogte is van het bestaan van cao 104 en bijkomende verplichtingen.

43% van alle 45-plussers is op de hoogte van de aanwezigheid van een werkgelegenheidsplan binnen ACV Limburg. Slecht 13% hiervan weet ook effectief wat dit plan inhoudt. Dit percentage zou veel hoger moeten liggen, aangezien de werknemers inspraak zouden moeten hebben in de inhoud van dit plan. Ook op het intranet van ACV Limburg kan dit plan geraadpleegd en gelezen worden.

3.2 Langer werken

Vervolgens wou ik te weten komen hoe lang de 45-plussers in staat en bereid zullen zijn om binnen ACV Limburg te blijven werken. Hiervoor heb ik hen vier keuzemogelijkheden gegeven die in onderstaande grafiek duidelijk worden weergegeven. Ik wou op deze manier grafisch voorstellen hoeveel mensen nog geactiveerd moeten worden naar volgend werkgelegenheidsplan toe.



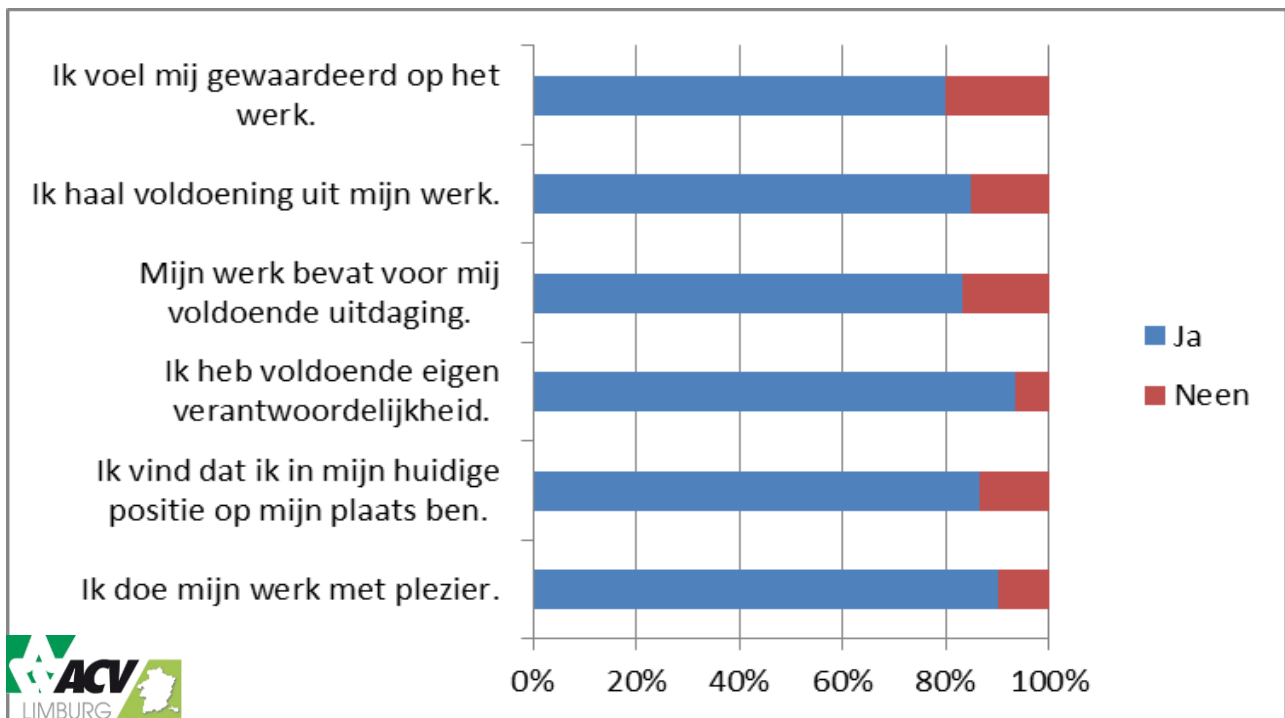
Figuur 3: 45-plusser bereid vs. in staat tot uitoefening job tot bepaalde leeftijd

Momenteel is slechts 15% bereid om binnen ACV Limburg te blijven werken tot hij de wettelijke pensioenleeftijd bereikt heeft. De meeste 45-plussers, zo'n 69%, zijn veeleer bereid om te blijven werken tot ze via SWT vroegtijdig kunnen uittreden. Op vlak van werkbereidheid zijn er geen significante verschillen waar te nemen tussen mannen en vrouwen.

Iemand kan dan wel bereid zijn om nog x aantal jaar te blijven werken, maar dit wil nog niet zeggen dat het voor die persoon ook fysiek en/of mentaal mogelijk is. Hierbij is er een duidelijk verschil waar te nemen tussen mannen en vrouwen. Het zijn veelal de mannen die beweren in staat te zijn om hun huidige job uit te oefenen tot ze de wettelijke pensioenleeftijd bereikt hebben. De vrouwen denken het maar vol te kunnen houden tot ze via SWT kunnen uittreden. Ook de plaats van tewerkstelling heeft een grote invloed op het al dan niet in staat zijn tot langer werken. Dit wordt vooral duidelijk bij de 45-plussers die binnen de dienstverlening werken. Zo'n 14% blijkt wel bereid, maar niet in staat te zijn tot het langer werken.

3.3 Arbeidsinhoud

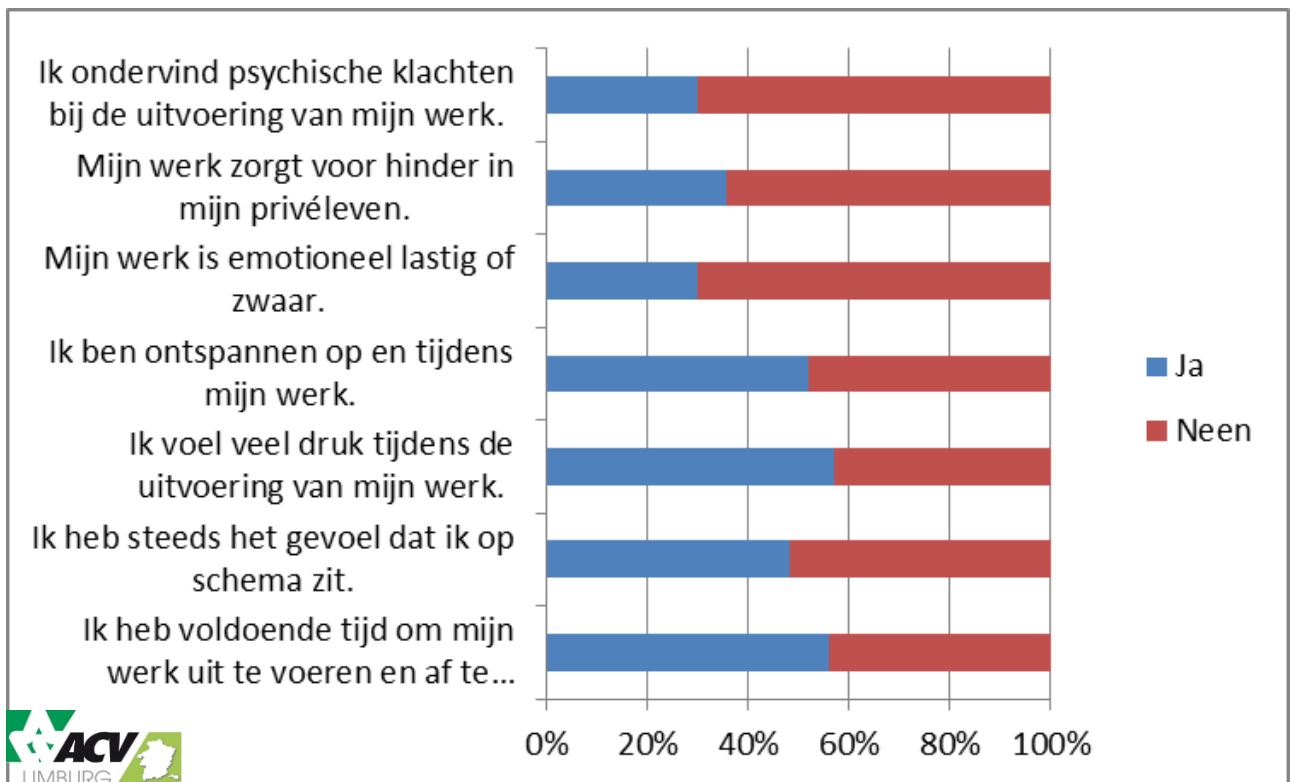
Eerst heb ik de arbeidsinhoud bevestigd. Hierbij wou ik peilen naar de gevoelens en de druk die de 45-plussers ondervinden tijdens de uitvoering van hun werk. Voor beide aspecten heb ik dan ook een aantal ja/nee-vragen geformuleerd om te peilen naar de mening over arbeidsinhoud die bij deze 45-plussers heerst. Na deze gesloten vragen heb ik een aantal open vragen geformuleerd die ervoor zorgen dat de werknemers zelf nog problemen of oplossingen kunnen aanpakken waardoor hun arbeidsinhoud zou kunnen verbeteren. Ook voor elke andere A heb ik deze vraagstelling, zowel de ja/nee-vragen alsook de open vragen, toegepast.



Figuur 4: functie-inhoud

Wat de inhoud van het werk betreft, zijn de 45-plussers over het algemeen zeer positief. 90% van alle ondervraagden haalt zowel plezier als voldoening uit zijn werk. Het contact met de leden, mensen helpen en het zoeken naar oplossingen blijken de drijfveren te zijn voor het werken binnen ACV Limburg. Daarbij komt nog dat het overgrote deel, zo'n 93%, vindt dat hij voldoende eigen verantwoordelijkheid krijgt binnen zijn functie.

17% vindt zijn werk weinig uitdagend, waarvan de meerderheid binnen de dienstverlening tewerk is gesteld. Zij geven aan dat zij het werk te eentonig en te administratief vinden. Het zijn dus vooral de werknemers binnen de bewegingsploeg en de verbondsdiensten die hun werk voldoende uitdagend vinden. Voor hen is het vooral de afwisseling die hun werk zo boeiend maakt. Ook het gevoel van waardering is bij iedereen niet even groot. Zo'n 20% van alle ondervraagden zegt zich niet gewaardeerd te voelen tijdens de uitoefening van de job. 24% van de vrouwen en 30% van de 45-plussers, die binnen de dienstverlening tewerk zijn gesteld, voelt zich ondergewaardeerd. Overigens voelen vooral mannen zich op hun plaats in hun huidige positie.



Figuur 5: Werkdruk

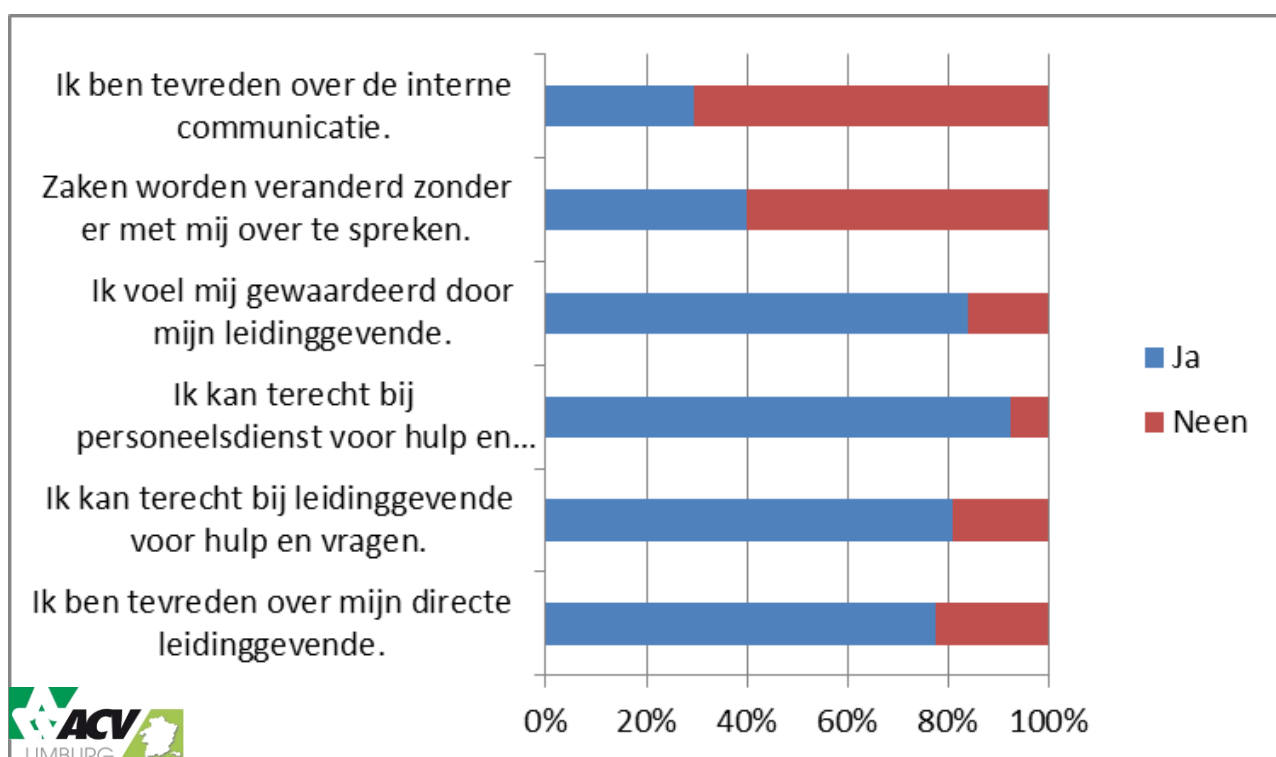
Wanneer er echter gevraagd wordt naar de werkdruk en werkbelasting binnen de functie, worden er veeleer negatieve antwoorden gegeven. 57% voelt veel druk tijdens de uitvoering van het werk. Vrouwen lijken hier meer last van te ondervinden dan mannen. Slechts 48% van de 45-plussers heeft steeds het gevoel dat hij op schema zit. Hierbij komt dat maar 56% vindt dat hij voldoende tijd krijgt om het werk af te werken. Tijdens de werkuren heeft slechts 48% het gevoel ontspannen te zijn. Vooral in de dienstverlening blijkt dit een groot probleem te zijn. Hier voelt meer dan de helft, om en bij de 60%, zich niet ontspannen op het werk.

Maar liefst 36% van de 45-plussers geeft aan dat zijn werk voor hinder in zijn privéleven zorgt. Opmerkelijk hierbij is dat mannen de meeste hinder ondervinden in hun privéleven door de uitoefening van hun job. Niet enkel op het werk, maar ook thuis blijken er dus tekenen te zijn van de werkdruk. Tevens zegt 30% het werk ook emotioneel belastend te vinden. Eveneens 30% geeft toe psychische klachten te ondervinden door de uitoefening van het werk. Ditmaal zijn het de vrouwen die hiervan het meeste hinder ondervinden. Binnen de dienstverlening zegt 41% van de vrouwen psychische klachten te hebben. Werkdruk blijkt dus een groot probleem te zijn tijdens het werken binnen ACV Limburg. Maar liefst 63% van alle ondervraagden vindt dat ACV Limburg te weinig doet om de werkdruk te verlichten. Vooral in de dienstverlening knelt het schoentje.

De 45-plussers zijn van mening dat het probleem van de werkdruk opgelost kan worden door meer overleg te organiseren tussen hoge leidinggevenden (het beleidsteam) en het personeel. Op die manier hopen zij dat het werk beter georganiseerd kan worden, zodat de werkdruk zal verlagen. Ook extra, tijdelijk personeel aannemen en soepeler omgaan met de werkuren zien de 45-plussers als een oplossing. Ten slotte zijn, voor de 45-plussers uit de dienstverlening, meer sluitingsdagen, andere openingsuren en vaker op afspraak werken, oplossingen voor de hoge werkdruk.

3.4 Arbeidsverhoudingen

Vervolgens zijn er de arbeidsverhoudingen die, net zoals de arbeidsinhoud, invloed kunnen hebben op de werktevredenheid en werkbereidheid van werknemers. Het gaat hierbij over de interne relaties, contacten en over de manier van communiceren binnen een organisatie. Ik heb deze aspecten ondergebracht in enerzijds vragen rond leidinggeven en anderzijds vragen rond samenwerken.

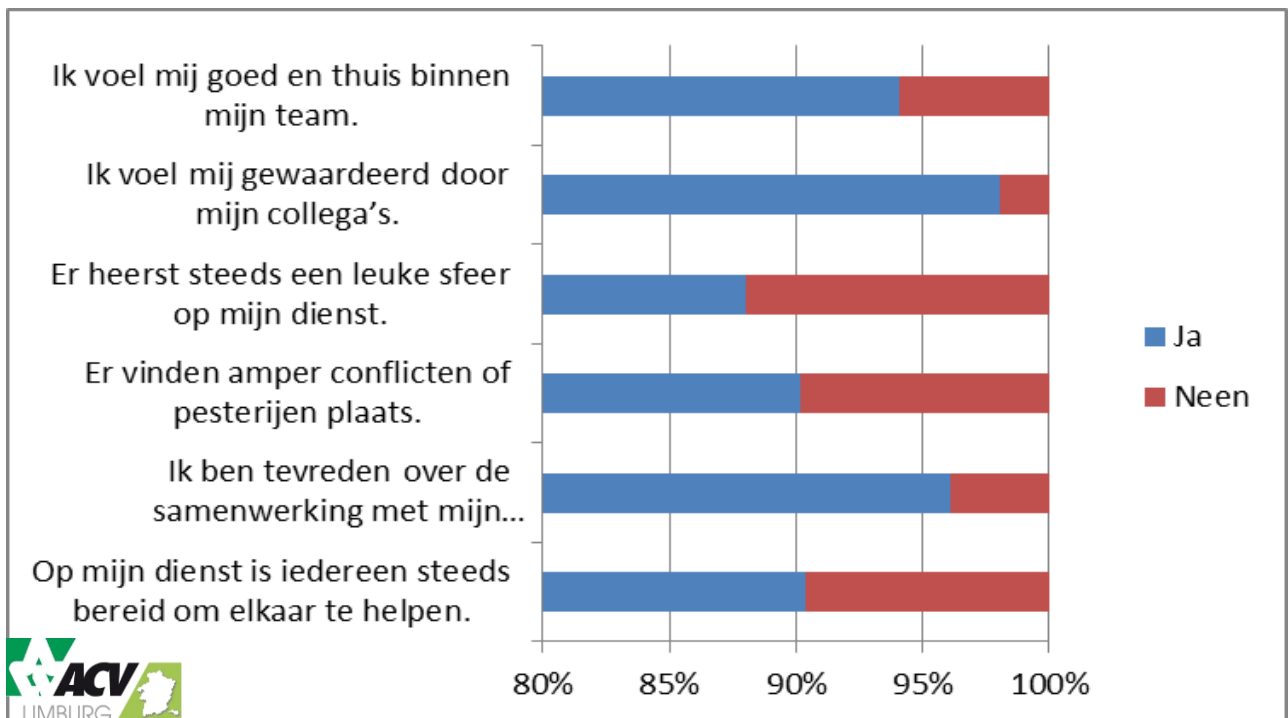


Figuur 6: Leidinggevenden

Zowel over de directe leidinggevenden alsook over de personeelsdienst zijn de 45-plussers positief. 77% geeft aan tevreden te zijn met zijn directe leidinggevende. Ze zijn van mening dat ze steeds bij hen terecht kunnen voor hulp en vragen. Ook de personeelsdienst, met een

percentage van 92%, blijkt op dit onderdeel goed te scoren. Het merendeel van de leidinggevenden wordt door de 45-plussers getypeerd en omschreven als correct en menselijk. Ook de relatie wordt beschreven als vlot en open. Tevens voelt het overgrote deel, zo'n 84%, zich voldoende gewaardeerd door zijn leidinggevende.

Ontevredenheid omtrent de leidinggevenden ontstaat vooral door een gebrek aan betrokkenheid en de slechte interne communicatie binnen ACV Limburg. Maar liefst 60% vindt dat zaken waar hij bij betrokken zijn, veranderd worden zonder dat hij hierover op voorhand wordt aangesproken. Volgens velen is er onvoldoende kans tot inspraak en overleg. Dit ongenoegen is het grootst bij de 45-plussers die binnen de verbondsdiensten en de dienstverlening tewerk zijn gesteld. Hier zegt 42% van de dienstverleners en 31% van de medewerkers in de verbondsdiensten dat hij onvoldoende wordt betrokken bij beslissingen die hem aanbelangt. 71% is eveneens ontevreden over de interne communicatie. Zij wensen meer overleg met de directe en indirecte leidinggevenden, alsook vlottere en duidelijkere communicatie van top naar basis. Velen halen aan dat het beleidsteam te weinig rekening houdt met en kennis heeft van de werking in de praktijk.



Figuur 7: Samenwerken

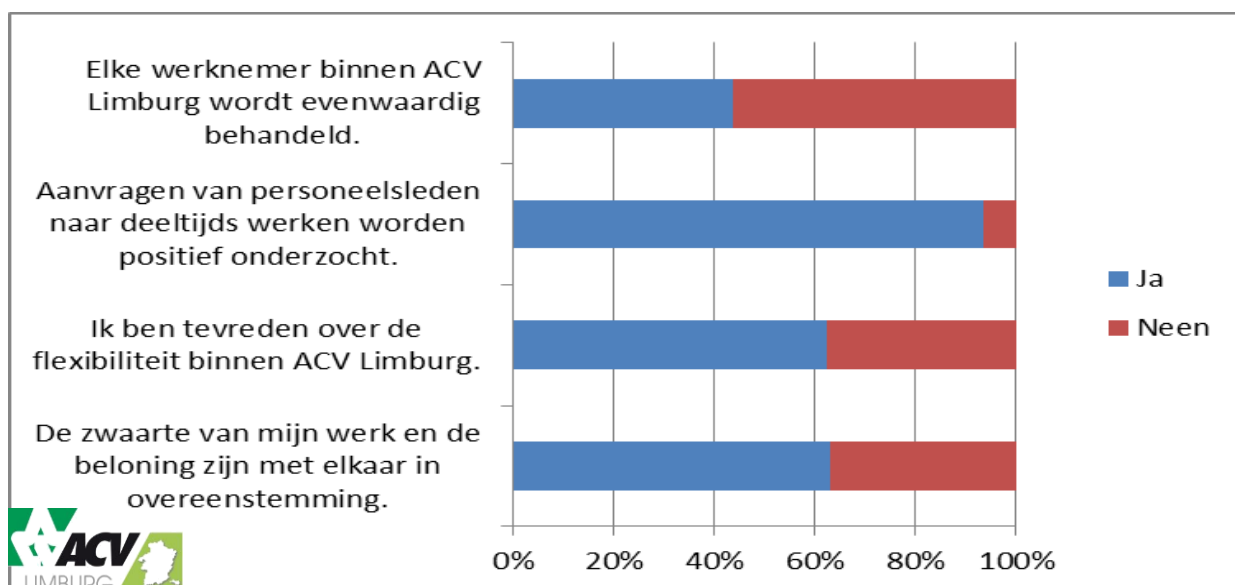
Samenwerking lijkt geen probleem te zijn voor de 45-plussers binnen ACV Limburg. 96% is meer dan tevreden over de samenwerking met collega's. Ook het gevoel van waardering is tijdens deze samenwerking zeer groot. Slechts 2% geeft aan zich niet gewaardeerd te voelen

door collega's. Eveneens lijkt de hulpvaardigheid vrij hoog te liggen. 90% meent altijd terecht te kunnen bij collega's voor hulp en vragen. Vooral binnen de dienstverlening en de bewegingsploeg lijken deze collegialiteit en tevredenheid groot. De overgrote meerderheid van de 45-plussers, zo'n 94%, voelt zich overigens ook goed en thuis binnen zijn team.

Hoewel de 45-plussers vrij positief reageren over de samenwerking, zijn er toch nog een aantal werkpunten. Vooral binnen de verbondsdiensten lijken de medewerkers vaker last te hebben van een slechtere werksfeer. Zo'n 33% van de 45-plussers die binnen de verbondsdiensten tewerk is gesteld, geeft namelijk aan hier last van te hebben. Ook conflicten of pesterijen komen het vaakst voor binnen deze diensten. 38% zegt geregeld conflicten en pesterijen waar te kunnen nemen tijdens de werkzaamheden. Dat in tegenstelling tot de medewerkers binnen de dienstverlening of de bewegingsploeg, waarvan bijna niemand iets vermeldt over bovenstaande problematieken. Volgens velen zou het probleem zijn oorsprong vinden in de miscommunicatie en de ongelijke behandeling op het werk. De medewerkers geven tevens aan dat er moet gewerkt worden aan de interne contacten met collega's. Vooral de medewerkers van de bewegingsploeg en de dienstverlening, bij beide zo'n 18%, vinden dat er te weinig tijd en ruimte is om voldoende contact te leggen en overleg te plegen met collega's.

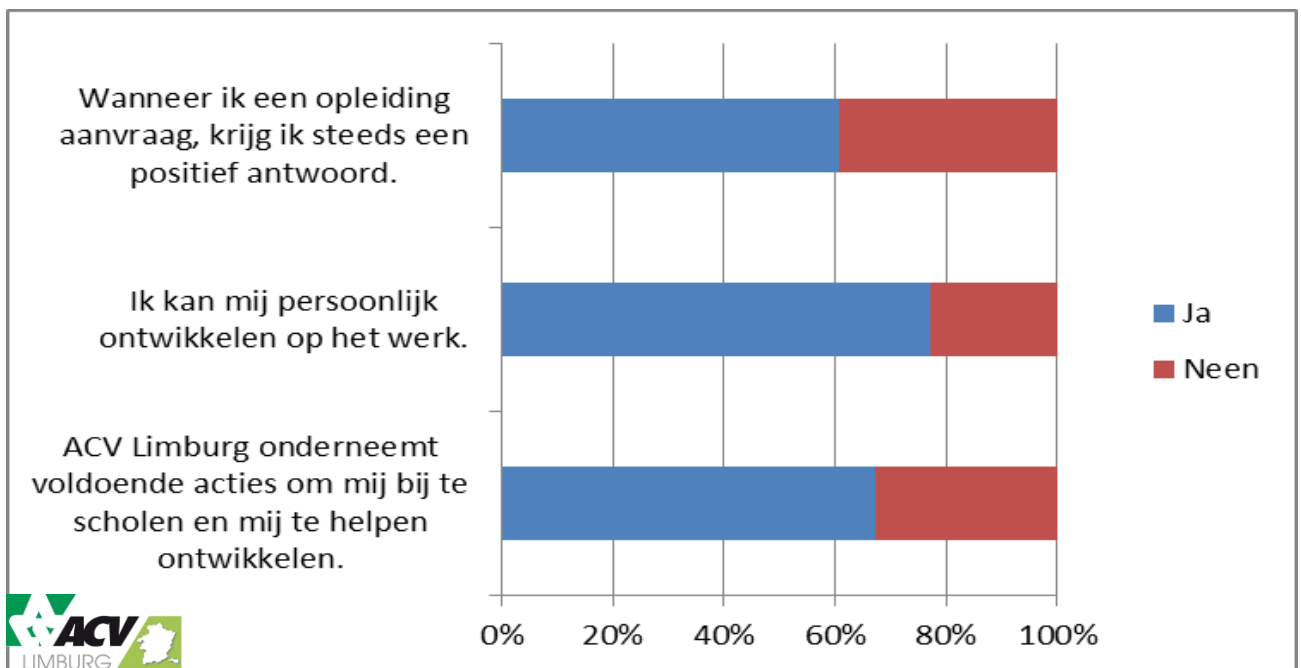
3.5 Arbeidsvoorwaarden

Als derde zijn er de arbeidsvoorwaarden. Hierbij heb ik een onderverdeling gemaakt tussen enerzijds de verloning of beloning die tegenover het werk staat en anderzijds de tevredenheid in verband met opleiding en zelfontplooiing op de werkvloer.



Figuur 8: Beloningen

Wat de verloning en de beloning betreffen die vasthangen aan het werk, is niet iedereen even tevreden. 37% vindt de zwaarte van het werk niet in overeenstemming met de beloning die hieraan vasthangt. Vooral binnen de dienstverlening en de verbondsdiensten lijkt hier ongenoegen over te bestaan. Zij vinden dat ze geen loon naar werken ontvangen. Ook over de flexibiliteit binnen ACV Limburg lijken de 45-plussers niet volledig tevreden te zijn. 38% meent onvoldoende flexibiliteit vanuit de organisatie te ondervinden tijdens zijn werkzaamheden. Hierbij gaat het dan vooral over de werkuren. Ook al wordt er binnen ACV Limburg gewerkt met glijtijden, toch vinden velen dit onvoldoende om vlot te kunnen functioneren. Tevens vindt enerzijds 56% van de 45-plussers dat ACV Limburg zijn werknemers niet evenwaardig behandeld. Anderzijds geeft 93% wel aan dat aanvragen voor deeltijds werken en andere werkregimes positief worden onderzocht binnen de organisatie. Allen geven ze aan dat de arbeidsvoorwaarden binnen ACV Limburg beter kunnen, maar niemand heeft een concreet idee over de manier waarop dit zou moeten gebeuren.



Figuur 9: Opleiding

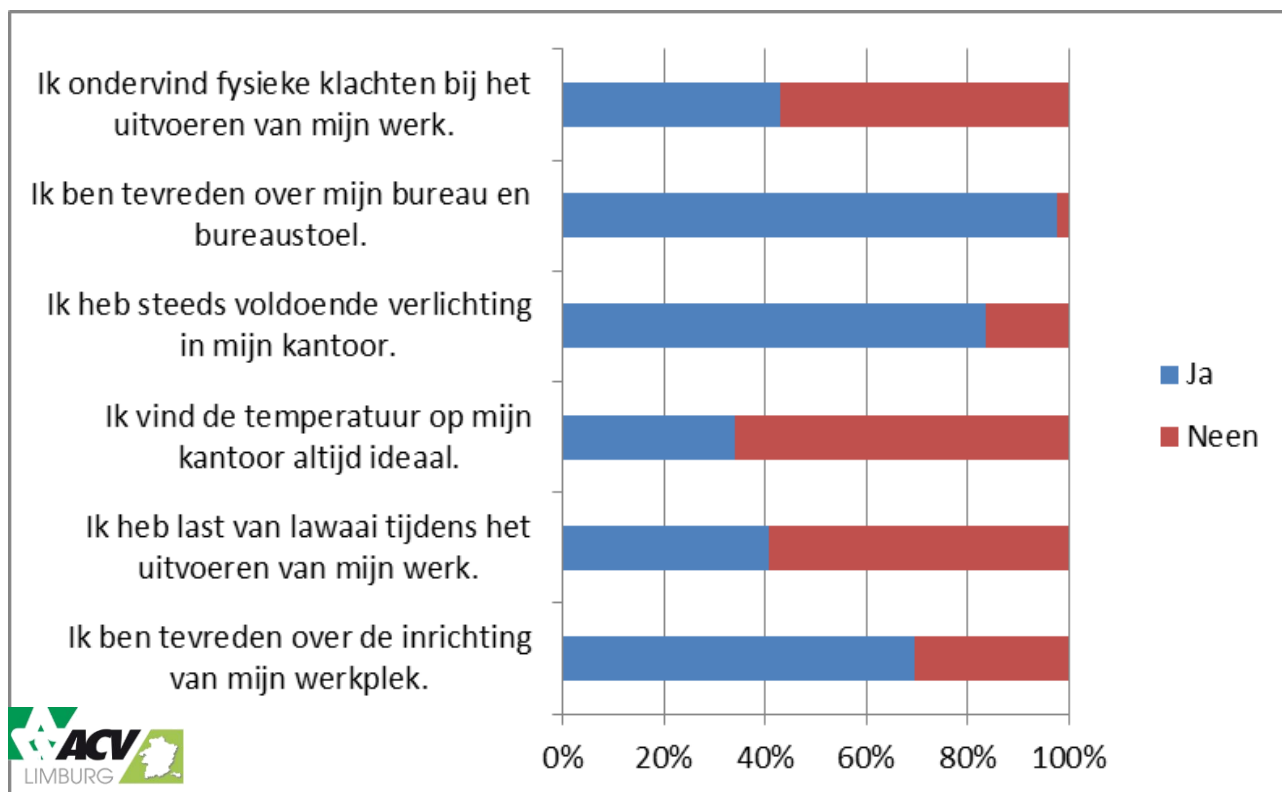
77% van alle ondervraagden vindt dat hij zich persoonlijk kan ontwikkelen op het werk. Volgens hen zijn er veel kansen om bij te leren en is er ook een groot aanbod aan opleidingen voorzien binnen ACV Limburg. Er is een goede VTO-verantwoordelijke aanwezig en de opleidingen die intern worden aangeboden, zijn steeds zeer praktijkgericht en onmiddellijk bruikbaar. Volgens velen is er echter een gebrek aan maatwerk. De interne opleidingen zijn volgens hen niet voldoende specifiek en diepgaand. Momenteel kan iedereen zich inschrijven voor een opleiding, ongeacht de dienst of de functie waarin iemand tewerk is gesteld. Dit vinden velen niet

productief. Beter vinden zij dat per dienst of per afdeling een opleiding plaatsvindt die op maat van hen is samengesteld. Dit met de reden dat elke afdeling én medewerker van ACV Limburg andere noden en andere wensen heeft in verband met de persoonlijke ontwikkeling.

Volgens zo'n 33% van de 45-plussers wordt er onvoldoende actie ondernomen om werknemers te scholen en te helpen ontwikkelen. Volgens hen situeert het probleem zich hierbij in de hoge werkdruk. Ze geven aan dat er gewoonweg te weinig tijd is om opleidingen en bijscholing te volgen. Tevens vindt de overgrote meerderheid die tewerkgesteld is binnen de dienstverlening dat er korter op de bal moet worden gespeeld. Meer én actuelere vorming dient georganiseerd te worden omtrent zaken zoals wetswijzigingen e.d. Ook meer tijd krijgen om de nieuwe stof in zelfstudie door te nemen en te verwerken, zien de 45-plussers als een goede oplossing. Tevens zegt 39% niet altijd een positief antwoord te krijgen bij het aanvragen van een opleiding. Hierbij gaat het zowel om interne als om externe opleidingen.

3.6 Arbeidsomstandigheden

Het deel over arbeidsomstandigheden vertelt meer over het fysiek en psychisch welbevinden tijdens het werk. Hierbij zijn aspecten zoals temperatuur, infrastructuur en de omgeving waarbinnen men dient te werken zeker belangrijk.



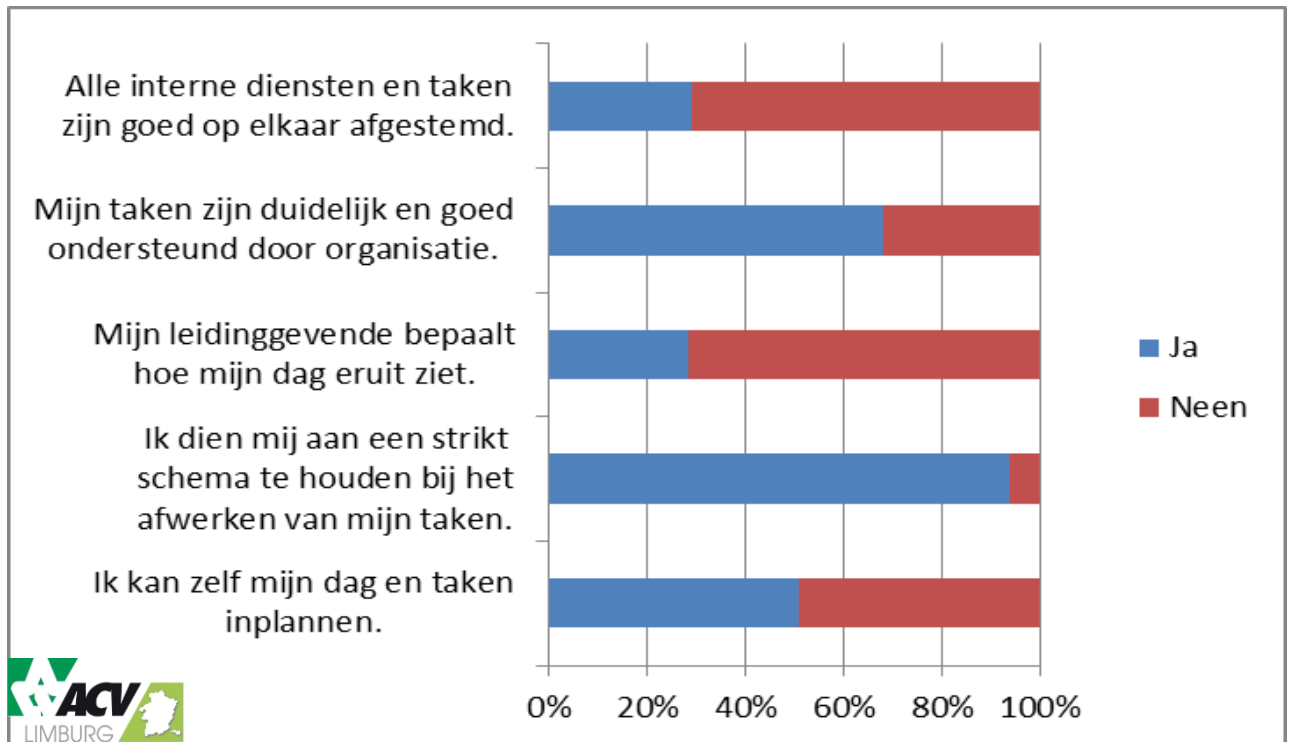
Figuur 10: Arbeidsomstandigheden

Wat de arbeidsomstandigheden betreft, is er een probleem met de temperatuur in de kantoorgebouwen. 66% van alle ondervraagden geeft aan dat de temperatuur niet ideaal is om in te werken. Zowel de airco als de verwarming blijken niet goed afgesteld te zijn. Ook de nodige zonnewering ontbreekt of werkt niet in vele kantoorgebouwen. Vooral in de dienstencentra, waar de werknemers van de dienstverlening tewerk zijn gesteld, blijkt dit voor 73% een groot probleem te zijn. Eveneens geeft 59% van alle ondervraagden aan dat hij last heeft van lawaai tijdens de uitvoering van het werk. Het zijn veeleer de 45-plussers die binnen de bewegingsploeg (36%) en verbondsdiensten (31%) werken, gemiddeld zo'n 34%, die aangeven dat ze hier last van ondervinden. Klaarblijkelijk is het eveneens de airco die voor lawaaihinder zorgt. Over de verlichting is de overgrote meerderheid wel tevreden. Slechts 16% zegt onvoldoende verlichting te hebben op zijn kantoor. Vooral de bewegingsploeg ondervindt hier last van, 36% gaf aan onvoldoende verlichting te hebben tijdens zijn werkzaamheden.

Wat de inrichting van de werkplek betreft, is 69% tevreden met zijn werkruimte. Het zijn vooral de mensen die binnen de dienstverlening tewerk zijn gesteld die niet tevreden zijn. 32% van hen heeft klachten over de werkplek. Binnenkort worden er verschillende verbouwingen en veranderingen uitgevoerd in de kantoren van de dienstverleners. De werknemers zijn echter niet allemaal even overtuigd van het nieuwe concept. Waar wel unanieme tevredenheid over bestaat, zijn de bureaustoelen en de bureautafels. Maar liefst 98% van de 45-plussers reageerde positief op deze vraag. Hier tegenover staat wel dat 57% van hen aangeeft fysieke klachten te ondervinden tijdens de uitvoering van de werkzaamheden. Als laatste werd nog aangehaald dat de werkmiddelen, zoals de computerprogramma's, toe zijn aan vernieuwing.

3.7 Arbeidsorganisatie

Als laatste A is er de arbeidsorganisatie. Hierbij is de afstemming tussen diensten en de organisatie van het werk zeer belangrijk. De manier waarop de organisatiedoelstellingen dienen verwezenlijkt te worden, bijvoorbeeld al dan niet met een strikt schema werken, is hierbij belangrijk.



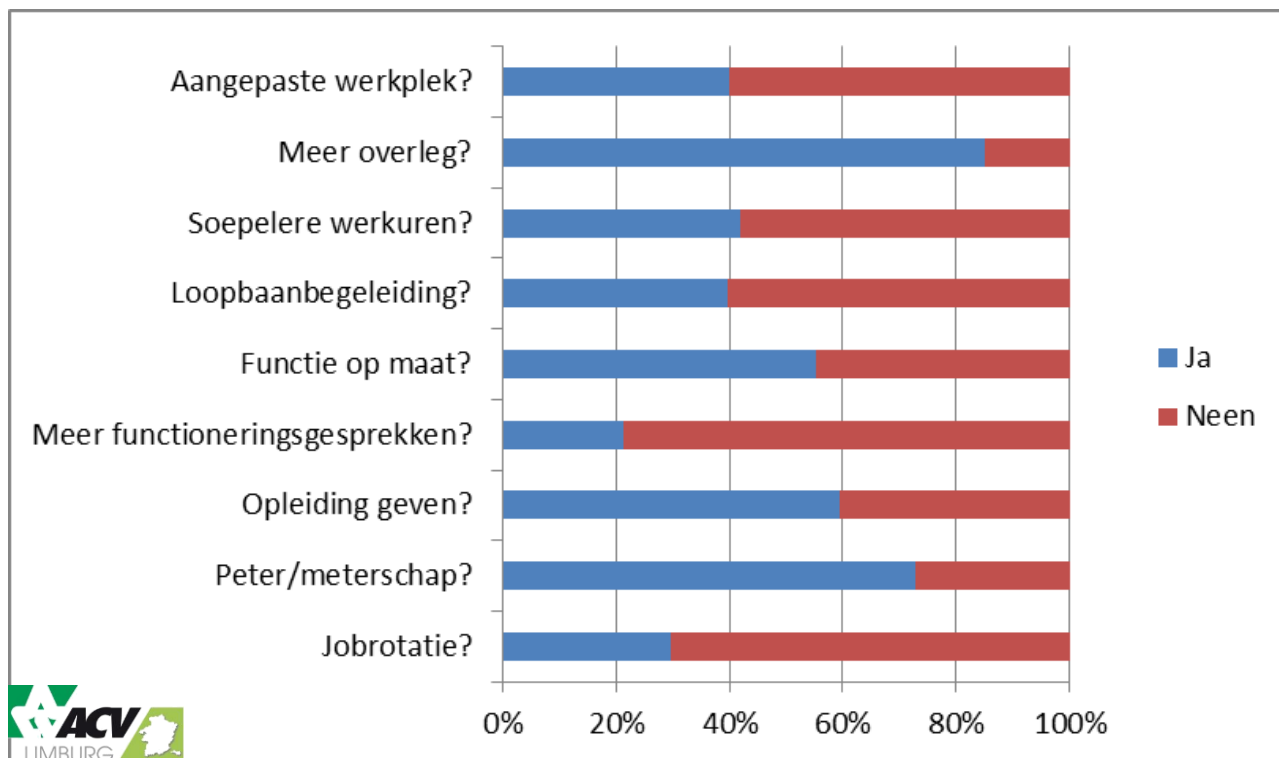
Figuur 11: Arbeidsorganisatie

Als er vragen gesteld worden over de arbeidsorganisatie, geven de 45-plussers verdeelde antwoorden. 49% geeft aan zijn dag en taken niet zelf te kunnen inplannen. Hierbij gaat het vooral over werknemers die binnen de dienstverlening tewerk zijn gesteld, zo'n 80% geeft dit probleem aan. Eveneens zegt 29% van alle ondervraagden dat zijn leidinggevende bepaalt hoe zijn dag eruit ziet. Ook hier gaat het bijna uitsluitend over de 45-plussers die binnen de dienstverlening tewerk zijn gesteld: 52% kaart dit aan. Wel zegt 94% van alle ondervraagden, ongeacht de plaats van tewerkstelling, dat hij zich aan een strikt schema dient te houden om het werk tijdig af te kunnen leveren.

Maar liefst 71% van alle 45-plussers vindt dat de interne diensten en taken binnen ACV Limburg onvoldoende op elkaar afgestemd zijn. Vooral de dienstverlening (80%) en de verbondsdiensten (83%) blijken hier last van te ondervinden. Zij zeggen dat er te vage én te weinig afspraken worden gemaakt om alles vlot te laten verlopen. Ook de interne communicatie moet volgens hen beter verlopen om een oplossing te kunnen vinden voor dit probleem. Tot slot vindt 68% dat ACV Limburg zijn taken en werkzaamheden voldoende ondersteunt, alleen de bewegingsploeg is minder tevreden. Hier zegt 45% niet tevreden te zijn over de ondersteuning die ze van de organisatie ontvangt.

3.8 Mogelijkheden

Wanneer er gepeild wordt naar de interesse voor bepaalde mogelijke oplossingen, hebben de 45-plussers opnieuw zeer verschillende meningen en wensen.



Figuur 12: Interesse in bepaalde mogelijkheden

Ten eerste werd er gevraagd naar de aanwezige interesse voor jobrotatie bij de 45-plussers binnen ACV Limburg. Slechts 30% bleek hierin geïnteresseerd te zijn. Het waren vooral de vrouwen, zo'n 42%, die hier positief op reageerden. Mannen waren veel minder geïnteresseerd in deze mogelijkheid. Bij hen bleek maar 17% interesse te hebben. Ook binnen de dienstverlening en de verbondsdiensten is er weinig belangstelling voor jobrotatie. Enkel binnen de bewegingsploeg lijkt de interesse, bij 40%, relatief hoog te zijn.

Peter/meterschap daarentegen scoorde overall hoog. Maar liefst 73% was geïnteresseerd in deze mogelijkheid. Binnen de dienstverlening was de interesse net iets minder (60%), maar over het algemeen kan zeker gesteld worden dat er veel belangstelling is bij de 45-plussers voor deze mogelijkheid.

Zelf opleiding geven aan jongere en andere medewerkers lijkt ook behoorlijk in de smaak te vallen bij een aantal van de 45-plussers. 60% zegt geïnteresseerd te zijn in deze mogelijkheid. Vooral in de bewegingsploeg is de interesse zeer groot (80%).

Weinigen lijken echter geïnteresseerd in het inplannen van meer functioneringsgesprekken. Slechts 21% zou interesse tonen in deze mogelijkheid. Vooral in de dienstverlening is de belangstelling voor deze mogelijkheid bij maar liefst 92% nihil.

Loopbaanbegeleiding volgen of aanvragen is niet de wens van iedere 45-plusser binnen ACV Limburg. 40% gaf een positief antwoord op de vraag over loopbaanbegeleiding. Vooral de vrouwen (44%) en diegenen die binnen de dienstverlening tewerk zijn gesteld (48%) hebben oog voor deze mogelijkheid.

In een functie op maat is zo'n 55% geïnteresseerd. Hierbij zijn er geen verschillen waar te nemen tussen mannen of vrouwen of tussen de verschillende diensten.

Meer overleg, daarin zijn alle ondervraagden zeer geïnteresseerd. 85% geeft aan dat hij vaker overleg wil plegen met het beleidsteam en met de directe leidinggevende.

De nood aan een aangepaste werkplek is niet bij iedereen even groot. 40% zegt gebruik te willen maken van deze mogelijkheid. Niemand van de verbondsdiensten is geïnteresseerd in een aangepaste werkplek. 50% van de werknemers uit de bewegingsploeg en 56% van de werknemers uit de dienstverlening denkt gebruik te kunnen maken van deze mogelijkheid.

Tot slot gaf 42% aan geïnteresseerd te zijn in soepelere werkuren. Vooral de vrouwen, zo'n 60%, blijken hier nood aan te hebben, alsook 48% van de werknemers binnen de dienstverlening en 46% van de verbondsdiensten.

3.9 Algemeen

Als laatste wou ik meer te weten komen over het algemeen beeld dat de 45-plussers hebben over het werken binnen ACV Limburg. Zo zegt bijna iedereen graag voor een organisatie als ACV Limburg te werken, omdat zij dezelfde waarden en gedachtegang hebben als hun werkgever. Ze vinden de sfeer en de doelstelling van ACV Limburg optimaal om voor én binnen te werken. Ook de solidariteit en de collegialiteit vinden velen een positief punt. Dit kan gelinkt worden aan MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen), waarbij de werkgever aandacht heeft voor actuele problemen en zich inzet voor dezelfde doelen als zijn werknemers.

Om het werken binnen ACV Limburg nog beter te maken, hebben velen ook een paar werkpunten opgesomd voor hun werkgever. Zo hopen zij in de toekomst meer duidelijkheid in communicatie en afspraken te krijgen. Nog te vaak is er miscommunicatie en worden afspraken

niet nagekomen of te vaag geformuleerd. Ook meer overleg zou kunnen helpen bij het optimaliseren van het werken binnen de organisatie. Als laatste werkpunt werd de hoge werkdruk vermeld. Hierbij hopen de 45-plussers eveneens door meer overleg, betere afspraken en meer flexibiliteit het probleem van de werkdruk aan te pakken en te verhelpen. Er kan dus gesteld worden dat de overgrote meerderheid fier is om voor een organisatie als ACV Limburg tewerkgesteld te zijn. Tot slot melden bijna alle ondervraagden dat ze hun werk ook echt graag en met plezier doen.

4. Aanbevelingen

Aan de hand van bovenstaande resultaten ben ik tot een aantal aanbevelingen gekomen die op maat van ACV Limburg zijn samengesteld. Op basis van de 8 actiegebieden van een werkgelegenheidsplan, zal ik een aantal korte en realistische aanbevelingen formuleren, die hieronder beknopt worden toegelicht. Het is de bedoeling dat op basis van deze aanbevelingen nieuwe maatregelen zullen worden geformuleerd, die op hun beurt in het volgende werkgelegenheidsplan kunnen worden opgenomen. Onderstaande aanbevelingen zijn dus zeker nog niet gebruiksklaar, maar zijn toch al een eerste stap in de goede richting.

Cao 104

Ten eerste zou ik willen aanbevelen dat er een vooronderzoek gebeurt, zoals dat hierboven, vooraleer er in de toekomst nog andere werkgelegenheidsplannen worden opgesteld. Wanneer de mening van het personeel over langer werken niet bekend is, is het moeilijk en zelfs onmogelijk om gepaste maatregelen voor het personeel te formuleren omtrent dit onderwerp. Het personeel kan tevens zelf met goede ideeën komen om de werkzaamheden intern te verbeteren.

Ook wanneer het werkgelegenheidsplan opgemaakt is en in werking is getreden, dient het personeel hier veel explicieter van op de hoogte te worden gebracht. Op die manier ziet het personeel dat er aandacht besteed wordt aan en nagedacht wordt over oplossingen. Ook wantoestanden of niet-naleving van dit plan kunnen zij dan zelf aankaarten bij hun leidinggevenden of bij de werknemersvertegenwoordiging.

Selectie en indiensttreding

Aangezien ACV Limburg momenteel een voldoende aantal 45-plussers in dienst heeft, is het niet aan de orde om hier specifieke aanbevelingen rond te doen. Natuurlijk dient er bij

aanwerving van nieuw personeel steeds gezocht te worden naar de meest bekwame persoon en mogen er geen beslissingen genomen worden op basis van leeftijd. Dit moet zeker in het achterhoofd gehouden worden, aangezien binnen 5 à 10 jaar de helft van het personeelsbestand zal moeten worden vernieuwd.

Waar wel nog extra aan gewerkt dient te worden is het peter/meterschap. Hoewel het huidige plan dit duidelijk vermeldt, is hier nog onvoldoende van waar te nemen in de praktijk. Daarom raad ik aan om deze mogelijkheid meer en beter bekend te maken bij het personeel. Er kan bijvoorbeeld per dienst een lijst opgemaakt worden met alle geïnteresseerden. Wanneer er dan een nieuwe medewerker in dienst komt, kan deze lijst geraadpleegd worden en kan er een peter of meter worden toegewezen aan de medewerker.

Ontwikkeling van competenties en kwalificaties

VTO is bij dit onderdeel een zeer belangrijk aspect. ACV Limburg beschikt reeds over een zeer goed en uitgewerkt VTO-beleid, goede opleiders en een goede VTO-verantwoordelijke, maar de 45-plussers hebben toch nog nood aan extra ondersteuning.

Ten eerste zou ik aanraden dat er geïnvesteerd wordt in E-learning, aangezien dit een snelle en flexibele manier is om een opleiding te volgen. Vooral voor de wetwijzigingen en andere zeer theoretisch gerichte onderwerpen, zou dit zeker nuttig kunnen zijn. Door online lessen te volgen, wordt er veel tijd uitgespaard. Op deze manier worden de medewerkers ook veel sneller en efficiënter op de hoogte gebracht van de actuele wijzigingen. Daartegenover staat natuurlijk dat dit een hele investering wordt voor ACV Limburg, maar dit weegt niet op tegen de voordelen die hieraan verbonden zouden zijn.

Een tweede mogelijkheid is dat, voor bepaalde onderwerpen waarbij dit haalbaar is, de opleiding wordt gegeven door de werknemers zelf. Wanneer het beleidsteam of de GAD bijvoorbeeld aan de dienstverlening laat weten dat er nieuwe wetwijzigingen werden doorgevoerd, kan er per dienstencentrum één medewerker aangesteld worden die deze informatie doorneemt en vervolgens aan de andere collega's toelicht en onderwijst.

Ten slotte zouden de aanvragen voor opleidingen zo vaak mogelijk positief moeten worden behandeld. Wanneer werknemers aangeven dat ze een opleiding willen volgen, zou de organisatie moeten kunnen inspelen op de noden en behoeften van deze werknemers.

Loopbaanbegeleiding

Volgens de 45-plussers wordt er voldoende aandacht besteed aan functioneringsgesprekken. Hiervoor is er dus zeker geen extra aanbeveling nodig. Wel dient er de nodige aandacht besteed te worden aan loopbaanbegeleiding voor medewerkers die dit zouden wensen. Zeker wat interne mutatie en nieuwe uitdagingen betreft, is het belangrijk dat deze mogelijkheid aanwezig is. Aangezien deze loopbaanbegeleiding reeds aanwezig is binnen ACV Limburg, dient er vooral nog extra gewerkt te worden aan het bekend maken van deze mogelijkheid. Er kan bijvoorbeeld een artikel of advertentie in het maandelijks personeelsblaadje geplaatst worden.

Interne mutatie

De mogelijkheid om intern te muteren is reeds aanwezig binnen ACV Limburg. Velen hebben hier al gebruik van gemaakt en iedereen weet ook dat deze mogelijkheid bestaat. Het creëren van functies op maat is momenteel niet realistisch binnen een organisatie als deze, hoewel hier redelijk wat interesse voor is bij de 45-plussers. ACV Limburg heeft een veel te specifieke doelstelling en werking om voor iedereen die dit zou wensen een functie op maat te ontwerpen. Voor lagere functies, zoals bijvoorbeeld voor de medewerkers van de logistieke dienst, kan hier echter wel over worden nagedacht, indien zij dit wensen.

Aanpassing arbeidstijd

Er zijn reeds tal van initiatieven genomen door ACV Limburg om de arbeidstijden leefbaarder te maken voor de werknemers. Een groot aantal van de 45-plussers heeft echter aangegeven hier nog meer flexibiliteit in te willen. Hierin zie ik verder echter geen realistische oplossing, die zowel werknemer als werkgever gelukkig zou kunnen maken.

Gezondheid

Als eerste, en één van de grootste werkpunten voor ACV Limburg, is er de hoge werkdruk. Om dit probleem op te kunnen lossen, moet er per dienst eerst en vooral een goede planning worden opgesteld, waarbij duidelijk volgende zaken worden vermeld: Welke taken zijn er allemaal binnen onze dienst? Wanneer is de deadline? Hoeveel tijd krijgen we om deze taken uit te voeren? Hoeveel personeel hebben we ter beschikking? En hoeveel personeel is hiervoor nodig? Hierbij is het van groot belang dat deze planning zo realistisch mogelijk wordt opgesteld. Op basis van deze planning kan dan bijvoorbeeld worden gekeken of er al dan niet extra

werkkrachten moeten worden ingeschakeld. Er kan voor gekozen worden, wanneer dit financieel haalbaar is, om nieuwe of tijdelijke werknemers in dienst te nemen. Deze werknemers kunnen dan ingeschakeld worden voor de ondersteuning bij verschillende diensten. Via dergelijke planning kan men het werk ook veel beter organiseren.

Wanneer men niet kiest voor extra personeel, kan men overwegen om de computerprogramma's, vooral binnen de dienstverlening, te verbeteren en aan te passen aan de noden van de werknemers. Ook hier bleek namelijk veel vraag naar te zijn. Snellere computerprogramma's die de werknemers voldoende ondersteunen, kunnen een stap in de goede richting zijn naar het verlichten van de werkdruk.

Tevens kan er ook voor geopteerd worden om meerdere momenten van ontspanning in te lassen tijdens de werkuren. Werknemers in de voor- en namiddag regelmatig laten pauzeren, kan de werkdruk verlagen. Wanneer er gebruik wordt gemaakt van een soort beurtrol, zal er geen probleem van onderbemanning ontstaan en wordt de dagelijkse werking van ACV Limburg niet verstoord. Ook kan er geïnvesteerd worden in het creëren van een ontspanningsruimte binnen de kantoorgebouwen.

Niet enkel klachten over de werkdruk, maar ook klachten over fysieke gezondheid kwamen naar voren tijdens de bevraging. Zowel temperatuur, lawaai, als lichamelijke klachten lijken een probleem te zijn binnen ACV Limburg. Daarom raad ik aan om de airco, zonnewering en verwarming na te laten kijken en indien nodig te laten vervangen of herstellen. Wat de lichamelijke klachten betreft, dient er nog meer gesensibiliseerd te worden op de werkvloer. Er kan bijvoorbeeld worden gewerkt met een instructieblad waarop goede zithoudingen en andere tips in verband met de fysieke gezondheid worden vermeld. Dit blad kan dan in elk kantoor worden opgehangen, zodat de werknemers dagelijks herinnerd worden aan het belang hiervan voor hun gezondheid.

Erkenning van verworven competenties

Om het loon vast te stellen wordt er momenteel gewerkt met loonbarema's, gebaseerd op de functieclassificaties van Berenschot. Deze manier voor het bepalen van een loon dient zeker herzien te worden. Werken met een eigen of vernieuwde functieclassificatie en een weging maken van de gewenste en aanwezige competenties bij werknemers zou ik dan ook zeker aanraden. Hierdoor kan het loon een combinatie worden van enerzijds de waardering voor bepaalde aanwezige competenties bij de werknemer en anderzijds de zwaarte van de functie en

bijhorende taken. Ook wanneer werknemers bepaalde nieuwe competenties verwerven of zich verbeteren in bepaalde competenties, dient dit te worden verrekend in hun verloning.

Andere maatregelen

Ten slotte is de interne communicatie een groot probleem binnen ACV Limburg. De interne diensten zijn onvoldoende op elkaar afgestemd en er vindt te weinig overleg plaats tussen het personeel en de leidinggevenden op de verschillende niveaus. Ook afspraken dienen duidelijker geformuleerd en gecommuniceerd te worden, zodat de organisatie optimaal kan werken. Daarom dient er gewerkt te worden aan het optimaliseren van het overleg. De werknemers dienen voldoende gehoord te worden, ook door het beleidsteam.

Er kan bijvoorbeeld gewerkt worden met een soort ideeënbusje of discussieplatform, waarin de werknemers hun ideeën, zorgen en bemerkingen, al dan niet anoniem, kunnen delen met het beleidsteam. Wanneer het beleidsteam dan samenkomt, kunnen deze punten eventueel besproken worden. Naderhand dient het beleidsteam hun beslissingen, die het personeel aanbelangen, duidelijk te communiceren naar de andere leidinggevenden en de rest van het personeel. Dit kan door gericht en vaker gebruik te maken van het intranet van ACV Limburg. Wanneer er iets wordt beslist waar het personeel van op de hoogte moet worden gesteld, kan dit bijvoorbeeld een week lang in grote letters op de beginpagina van het intranet worden geplaatst. Zo zijn alle diensten collectief op de hoogte gebracht en zullen er minder miscommunicaties en geruchten ontstaan. Ook kan er bijvoorbeeld gekozen worden voor een vaste rubriek in het personeelsblaadje. In deze rubriek kan het beleidsteam dan maandelijks de nieuwe beslissingen of de bedenkingen over een actueel probleem communiceren naar het personeel toe.

5. Kort besluit

Op basis van bovenstaand onderzoek kan worden besloten dat de hoge werkdruk en de slechte interne communicatie de twee grootste knelpunten zijn voor het werken binnen ACV Limburg. Hiervoor heb ik dan ook een aantal mogelijke oplossingen geformuleerd, die zeker in overweging kunnen worden genomen bij het opstellen van maatregelen voor een nieuwe werkgelegenheidsplan. Tevens waren de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden, volgens de ondervraagden, nog voor verbetering vatbaar. Zaken zoals temperatuur, lawaai, opleiding en verloning, dienen zeker ook nog aangepakt en verbeterd te worden.

Waar de meerderheid echter wel tevreden over was, waren de directe leidinggevenden, de manier van samenwerken, de collegialiteit, de solidariteit en de functie-inhoud. Bijna unaniem verklaarden de 45-plussers dat ze hun job met veel plezier uitvoeren en dat ze trots zijn om voor een organisatie zoals ACV Limburg te mogen werken.

DEEL 4: Kritische reflectie

1. Inleiding

In dit laatste onderdeel blik ik terug op de verschillende factoren die mijn eindwerk gemaakt hebben tot het geheel dat het nu is. Eerst kijk ik terug op de keuze van mijn stageplaats. Deze keuze is namelijk zeer bepalend geweest voor het onderwerp, de begeleiding en de vormgeving van dit eindwerk. Vervolgens kijk ik vanuit een andere hoek naar mijn onderwerp, cao 104. Ook mijn onderzoek en bijhorende resultaten bekijk ik met een kritisch oog. Ten slotte geef ik mijn groeitraject weer doorheen de opleiding tot maatschappelijk assistent - personeelswerker.

2. ACV Limburg

Ik vond het een hele zoektocht om de geschikte stageplaats te vinden voor mijn laatste jaar als studente personeelswerk. Verscheidene organisaties heb ik onderworpen aan de lijst met voorwaarden waaraan mijn ideale stageplaats zou moeten voldoen. Enkele woorden die op dit lijstje voorkwamen waren: leerrijk, breed takenpakket, gedeelde doelstellingen, actueel en dicht bij huis (in mijn geval dicht bij kot). ACV Limburg was een van de enige organisaties die aan ieder van deze doelstellingen voldeed. Daarom heb ik ervoor gekozen om mijn laatstejaarsstage op de personeelsdienst van ACV Limburg te doen. Ook uit nieuwsgierigheid naar het vakbondsleven en de interne werking van dergelijke organisatie, heb ik voor deze stageplaats gekozen.

De stage startte begin februari, amper een week na de examens. Eerst leek me dat veel te snel, maar achteraf bekeken bleek dit zeer nuttig, aangezien de leerstof nog vers in mijn geheugen zat. Onmiddellijk bleek dat ik gebruik diende te maken van allerhande kennis en vaardigheden die mij op school waren bijgebracht.

Ik heb mijn stage met veel plezier doorlopen. Soms had ik wat moeite met me aan te passen aan het leven van een werkende mens, maar met verloop van tijd vond ik mijn draai binnen de organisatie. De medewerkers van de personeelsdienst hebben mij zeer goed begeleid bij zowel mijn stage als mijn eindwerk.

In het eerste deel van mijn stage heb ik mij vooral bezig gehouden met de administratieve kant van het personeelswerk. De lessen arbeidsrecht en personeelsadministratie kwamen hier dan

ook zeer goed van pas. Aangezien ik zelf minder graag bezig ben met administratieve taken, was ik op zoek naar meer afwisseling. Wanneer ik aanhaalde meer afwisseling en zelfstandigheid te willen tijdens deze stage, twijfelde mijn stagementor geen seconde. Sindsdien mocht ik halftijds samenwerken met de VTO-verantwoordelijk van ACV Limburg, iets wat mijn stage-ervaring zeker heeft verrijkt. Ik ben alle medewerkers op de personeelsdienst hiervoor dan ook zeer dankbaar.

3. Cao 104

De rode draad doorheen mijn eindwerk was cao 104. Zowel deel 1, deel 2 als deel 3 zijn geschreven met deze cao in het achterhoofd. Hoewel deze overeenkomst een goed eerste initiatief is om de werkzaamheidsgraad van de 45-plussers in België op te trekken, vind ik persoonlijk dat het geen wondermiddel is waardoor alle problemen in één keer worden opgelost.

Tijdens mijn stage ben ik in contact gekomen met verschillende medewerkers van ACV Limburg. Velen van hen zijn bezig met ditzelfde onderwerp in bedrijven waar het ACV vertegenwoordigd wordt door militanten. Na een aantal gesprekken met deze medewerkers werd het mij duidelijk dat deze cao helemaal geen tovermiddel is.

Zo heb ik bijvoorbeeld ondervonden dat een groot aantal bedrijven uit de privésector in de praktijk niet voldoet aan de bepalingen die cao 104 voorschrijft. Ofwel werd gewoon helemaal géén werkgelegenheidsplan opgesteld, ofwel heeft men wel een plan opgesteld, maar is dit plan zo vaag en minimalistisch uitgewerkt dat het geen meerwaarde biedt voor de werknemers van de onderneming. Deze bedrijven komen gek genoeg ongestraft weg, aangezien cao 104 naar mijn mening nog te vaag blijft over zowel de invulling van het plan, als over de sanctionering op het niet naleven van de bepalingen.

Ook vind ik dat cao 104 veel te hard de nadruk legt op 45-plussers. Werkgevers zouden dit fout kunnen interpretern en enkel extra aandacht besteden aan de oudere werknemers. Wanneer een onderneming enkel voordelen en aandacht geeft aan deze leeftijdscategorie, denk ik dat de jongere medewerkers op hun beurt gedemotiveerd worden. Ideaal zou ik dan ook vinden dat er binnen elke onderneming wordt gewerkt aan het ontwikkelen van een werkgelegenheidsplan, waarbij aandacht wordt besteed aan zowel jong als oud. Met als doelstelling om te voorkomen in plaats van genezen. Mensen gemotiveerd houden begint naar mijn mening al vanaf de start van de loopbaan, en niet pas op 45-jarige leeftijd.

4. Mijn onderzoek

Wat het onderzoek en onderwerp voor dit eindwerk betreft, heb ik veel hulp en advies gekregen van de preventieadviseur van ACV Limburg. Zelf wou ik mijn onderzoek veel grootser en uitgebreider aanpakken dan wat het uiteindelijk is geworden. Ik had niet echt stilgestaan bij de tijdsnod die ik voor mezelf zou creëren wanneer ik het onderzoek op die manier zou uitvoeren. Gelukkig heb ik door de hulp van de preventieadviseur mijn onderzoeksgebied veel beter kunnen afbakenen en heb ik mijn onderzoek vlotter en beknopter kunnen uitvoeren. Hiervoor ben ik de preventieadviseur van ACV Limburg meer dan dankbaar.

Over het verloop van mijn literatuurstudie ben ik redelijk tevreden. Moest ik het nog eens over kunnen doen, zou ik wel vroeger met de preventieadviseur hebben samengezeten. Aangezien ik pas na een aantal weken met haar heb samengezeten, kon ik met het merendeel van mijn opzoekwerk dat ik voorheen had verricht niet veel meer aanvangen. Ik zou in de toekomst dus sneller mijn onderwerp afbakenen en vroeger aan mijn literatuurstudie beginnen. Hierdoor zou ik mijn enquête dan ook sneller maken, rondsturen en verwerken. Hoewel ik tijdig klaar was met zowel mijn theoretisch alsook mijn praktisch onderdeel, had ik toch liever nog wat meer marge gehad.

Daarnaast is er ook nog de invalshoek van mijn literatuurstudie. Het gebruik van de 5 A's is slechts één invalshoek om de werktevredenheid van werknemers te onderzoeken en weer te geven. Mij leek dit de meest logische, meest bekende en meest gebruikte manier om de werktevredenheid bij werknemers vast te stellen. Vandaar ook mijn keuze voor deze invalshoek.

Mijn praktijkonderzoek liep voldoende vlot. Over de resultaten heb ik echter enkele bemerkingsen. Hoewel ik het zelf zeer belangrijk vind dat er maatregelen worden getroffen voor alle personeelsleden, ongeacht de leeftijd, gelden de resultaten van mijn onderzoek spijtig genoeg niet voor alle werknemers. Ik heb ervoor gekozen, aangezien cao 104 dit voorschrijft, om enkel en alleen de 45-plussers te ondervragen. Mijn resultaten kunnen dus zeker niet veralgemeend worden. Tevens heb ik uit bronnen vernomen dat het merendeel van de 45-plussers, die zich bevinden binnen het beleidsteam, ook niet heeft deelgenomen aan mijn onderzoek. Met enkel de mening en ideeën van de medewerkers, kunnen er onmogelijk goede en haalbare maatregelen voor een werkgelegenheidsplan worden ontworpen. Daarom vind ik het spijtig dat de leden van het beleidsteam deze enquête niet hebben ingevuld.

Wat de aanbevelingen voor mijn praktijkonderzoek betreft, dient ACV Limburg deze zeker nog zelf aan en in te vullen. Hoewel ik graag zeer specifiek en correct was geweest in mijn aanbevelingen, was dit helaas niet mogelijk. Dit komt doordat ACV Limburg een te complexe werking heeft om in slechts 14 weken tijd volledig te leren kennen en te onderzoeken. Ook is mijn onderzoek onvoldoende uitgebreid om er een volledig werkgelegenheidsplan rond op te bouwen. Het is nu dus aan ACV Limburg om met mijn beknopte aanbevelingen aan de slag te gaan en zelf een werkgelegenheidsplan op maat uit te werken.

Wanneer ik tot slot kijk naar het onderwerp van mijn eindwerk en dit koppel aan de organisatie waarbinnen ik stage heb gelopen, had ik andere resultaten verwacht. Aangezien ACV Limburg als vakvereniging min of meer een voorbeeldfunctie heeft in het tevreden houden van werknemers, dacht ik iets meer positieve reacties te krijgen op de vragen van mijn enquête. Natuurlijk heeft elke organisatie zijn werkpunten, en dat is bij ACV Limburg niet anders.

Ondanks deze kleine bemerkingen heb ik het uitvoeren van dit onderzoek als zeer leerrijk en positief ervaren. Zowel ACV Limburg als de school hebben mij voldoende begeleid in het uitvoeren en neerschrijven van mijn onderzoek.

5. Mijn groeitraject

Ten slotte wil ik nog even stilstaan bij het groeitraject dat ik de laatste jaren heb doorlopen tijdens deze opleiding. Toen ik met de opleiding startte, was ik er helemaal nog niet uit wie ik wou zijn en wat ik wou in het leven. Vooral tijdens het eerste jaar had ik het moeilijk om mij te identificeren met de medestudenten. Studeren is voor mij nooit een probleem geweest, hierin heb ik dus minder merkbare vooruitgang gemaakt. Als persoon daarentegen ben ik sterk veranderd doorheen deze drie jaar durende opleiding.

Na het eerste jaar werd mij duidelijk dat ik zeker op mijn plek was in deze richting. De onderwerpen die we behandelden alsook de taken die we kregen, hebben mij altijd zeer erg geïnteresseerd. Hoe langer hoe meer merkte ik echter dat het maatschappelijke onderdeel van deze richting mij minder lag. Daarom heb ik in het tweede jaar ook meteen voor een stage binnen het personeelswerk gekozen. Deze stage heb ik gelopen bij Randstad Professionals, een werving- en selectiebureau. Tijdens deze stage heb ik veel bijgeleerd, zowel over de beroepspraktijken als over mezelf. Aangezien ik ontdekt had dat een commerciële organisatie zoals Randstad niets voor mij was, wou ik zeker in mijn laatste jaar de perfecte stageplaats

vinden die aansloot bij mijn eigen waarden en mogelijkheden. Deze stageplaats heb ik dan ook gevonden.

Toen ik deze opleiding startte, was ik iemand die veel minder kritisch keek naar de dingen die rondom mij gebeurden. Ook kon ik mij helemaal niet aan een planning houden en werkte ik steeds pas op het laatste moment mijn opdrachten af. Gelukkig ben ik doorheen de opleiding en deze stage binnen ACV Limburg op beide punten sterk verbeterd. Dit eindwerk is hier een bewijs van. Hoewel ik in eerste instantie dacht dat ik dit eindwerk op het laatste nippertje zou afleveren, kan ik toch met veel trots zeggen dat ik een tweetal weken voor de deadline klaar was met het meeste schrijfwerk.

6. Kort besluit

Ik kan dus besluiten dat dit eindwerk zeker zijn ups en downs had. Gelukkig heb ik zowel van stage alsook van school voldoende ondersteuning gekregen tijdens het uitwerken van dit eindwerk. Ik ben dan ook zeer tevreden over de keuze van mijn afstudeerrichting en over mijn keuze om stage te lopen binnen ACV Limburg. Ik heb drie zeer leerrijke jaren achter de rug en ben iedereen zeer dankbaar voor de kansen die ik heb gekregen doorheen deze opleiding.

Algemeen besluit

De bedoeling van dit eindwerk was om meer te weten te komen over cao 104 en de werktevredenheid van de 45-plussers binnen ACV Limburg. Doorheen dit eindwerk heb ik dan ook een antwoord proberen te formuleren op volgende onderzoeksvraag: Welke aspecten dienen volgens de 45-plussers van ACV Limburg opgenomen te worden in het nieuwe werkgelegenheidsplan voor 2016, dat moet worden opgesteld in het kader van cao 104?

Bijkomend probeerde ik ook een antwoord te formuleren op volgende deelvragen: Hoe is het op dit ogenblik gesteld met de werktevredenheid en werkbereidheid van deze 45-plussers? Waar liggen de knelpunten tijdens het werken binnen ACV Limburg? En hoe kan de werktevredenheid geoptimaliseerd worden?

Om op bovenstaande vragen een antwoord te kunnen formuleren, was er zowel een theoretisch als een praktisch onderzoek nodig. Als eerste heb ik de literatuur doorzocht op zoek naar aspecten waarop ik de rest van mijn onderzoek kon verder bouwen. Ik ontdekte dat de oorzaken van het vroegtijdig uittreden te vinden zijn in zowel push- als pullfactoren. Zo kwam ik voor de pushfactoren, de factoren die werknemers uit het arbeidsproces trekken, terecht bij de vijf A's van arbeid. Arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsorganisatie hebben veel invloed op zowel de arbeidstevredenheid alsook op de werkbereidheid. Daarnaast zijn ook de psychosociale risico's, een gevolg van wantoestanden bij deze vijf A's, zeer bepalend voor het welbevinden op de werkvloer. Pullfactoren, de factoren die werknemers uit het arbeidsproces trekken, zijn vooral terug te vinden in het sociale zekerheidssysteem van België.

Wanneer binnen een organisatie de vijf A's geoptimaliseerd worden, zal ook de werktevredenheid en de werkbereidheid toenemen. Daarnaast kan de werkgever ook kiezen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid of voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) als middel om zijn werknemers te activeren. Niet enkel de werkgever, maar ook de overheid kan acties te ondernemen. Zij dienen de stap naar vroegtijdig uittreden te vergroten. Naast de werkgever en de overheid, kan ook de werknemer zelf stappen ondernemen om zelf langer aan het werk te blijven.

Het praktisch onderzoek heb ik vervolgens gebaseerd op de bevindingen uit dit theoretisch onderzoek. Hiervoor heb ik een online enquête opgesteld waarin ik wou peilen naar de

werktevredenheid en werkbereidheid van de 45-plussers binnen ACV Limburg. Van de 200 werknemers die ACV Limburg tewerkstelt, bleken er maar liefst 103 te zijn die ouder zijn dan 45 jaar. Deze 103 werknemers heb ik gekozen als steekproef. Dit maakt wel dat de resultaten niet veralgemeend kunnen worden naar het hele personeelsbestand van ACV Limburg.

De enquête kreeg veel respons, 74 van de 103 45-plussers beantwoordden mijn vragenlijst. De resultaten die hieruit voort kwamen waren voor mij verrassend. Op basis hiervan kan worden besloten dat de hoge werkdruk en de slechte interne communicatie de twee grootste knelpunten zijn voor het werken binnen ACV Limburg. Tevens waren de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden, volgens de ondervraagden, nog voor verbetering vatbaar. Zaken zoals temperatuur, lawaai, opleiding en verloning, dienen zeker ook nog aangepakt en verbeterd te worden.

Waar de meerderheid echter wel tevreden over was, waren de leidinggevenden, de manier van samenwerken, de collegialiteit, de solidariteit en de functie-inhoud. Bijna unaniem verklaarden de 45-plussers dat ze hun job met veel plezier uitvoeren en dat ze trots zijn om voor een organisatie zoals ACV Limburg tewerkgesteld te zijn.

Op basis van bovenstaande resultaten heb ik vervolgens, aan de hand van de acht actiegebieden van een standaard werkgelegenheidsplan, een aantal aanbevelingen geformuleerd. Zeer specifiek kon ik hierin echter niet zijn, aangezien ACV Limburg een te complexe werking heeft. Daarnaast is mijn onderzoek onvoldoende uitgebreid om er een volledig werkgelegenheidsplan rond op te bouwen. Deze aanbevelingen zijn dus niet gebruiksklaar, maar dienen eerst nog in- en aangevuld te worden.

Tot slot kan ik zeker stellen dat ik tevreden ben met dit onderzoek. Ik hoop dat ACV Limburg de aanbevelingen in overweging neemt en hier zelf verder mee aan de slag gaat. Hopelijk kunnen zij op deze manier in 2016 een efficiënt werkgelegenheidsplan aan hun werknemers voorleggen.

Bibliografie en bronvermelding

Geschreven bronnen

Boeken

Bombaerts, G. & Martens, H. (2009). *De hofnar en de kanarie onderweg*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.

Buitelaars, W. & Vreeman, R. (1985). *Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid*. Nijmegen: SUN.

Dhondt, S. (2008). *Waardevol werk*. Amsterdam: LEMMA.

Ester, P. & Muffels, R. & Schippers, J. (2013). *De organisatie en de oudere werknemer*. Nederland: Coutinho.

Hootegem, G. van. & Amelsvoort, P. van. & Beek, G. van. & Huys, R. (2008). *Anders organiseren & beter werken*. Leuven: Acco.

Koelemans, H. (2008). *Interne communicatie als managementinstrument* (5e druk). Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.

Leroy, F. (2014). *Werken aan werk*. Brussel: Lannoo Campus.

Maas, W. (2015). *Demotie van oudere werknemers*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.

Mok, A. (2007). *Arbeid, bedrijf en maatschappij* (5^e druk). Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.

Pot, F. (1991). *Arbeidsverdeling en kwaliteit van de arbeid*. Leiden: Instituut voor Preventieve Gezondheidszorg.

Ruyseveldt, J. (2004). *Organiseren van mens en arbeid*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.

Niet-gepubliceerde bronnen

ACV. (2013). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid cao 104*. Brussel: Leyon D.

ACV. (2011). *Wie is en wat doet het ACV*. Brussel: Leyon D.

Ariga, A. & Lleras, A. (2011). *Brief and rare mental 'breaks' keep you focused: Deactivation and reactivation of task goals preempt vigilance decrements*. Urbana-Champaign: Universiteit van Illinois.

Hoger instituut voor de arbeid. (2003). *Nieuwe migranten en de arbeidsmarkt*. Katholieke universiteit Leuven.

Martens, H. (2007). *Kosten en baten van jobrotatie*. Universiteit Hasselt.

Cursussen

Mangelschots, I. (2014). *Deontologische aspecten van het HRM*. Hasselt: PXL.

Vanderstukken, I. (2014). *Werkboek HRM*. Hasselt: PXL.

Internetbronnen

4Safe. (2015). *'De welzijnsbarometer' brengt welzijn op het werk in kaart*.

Geraadpleegd op 25 maart 2015, van

http://www.4safe.be/nieuws18-welzijnsbarometer_nl

Europees Sociaal Fonds. (z.d.). *Werkbaar werk*.

Geraadpleegd op 25 maart 2015, van

<http://www.straffekoppen.be/>

Europese Commissie. (2014, 28 november). *Europa 2020 in een notendop*.

Geraadpleegd op 1 maart 2015, van

http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_nl.htm

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. (z.d.). *Collectieve arbeidsovereenkomsten*.

Geraadpleegd op 25 februari 2015, van

<http://www.werk.belgie.be/defaulttab.aspx?id=513>

NAR. (2012, 27 juni). *cao 104*.

Gedownload op 1 maart 2015, van

<http://www.nar-cnt.be/CAO-COORD/cao-104.pdf>

SERV. (z.d.). *50-plussers aan het werk houden.*

Geraadpleegd op van 25 maart 2015, van

<http://www.dejuistestoel.be/>

Sokal C. (2009, 14 juli). *Werkdruk aanpakken: een gezonde geest in een gezonde omgeving.*

Geraadpleegd op 28 april 2015, van

<http://www.hrworld.be/hrworld/content.aspx?id=7334&LangType=2067>

Steunpunt beleidsrelevant onderzoek. (2004, december). *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de Vlaamse overheid.*

Gedownload op 29 maart 2015, van

http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/_lbp/bijlagen/rapportLBPB_122004.pdf

UNIZO. (2014, 9 mei). *Cao 104, een opportuniteit voor mijn HR-beleid.*

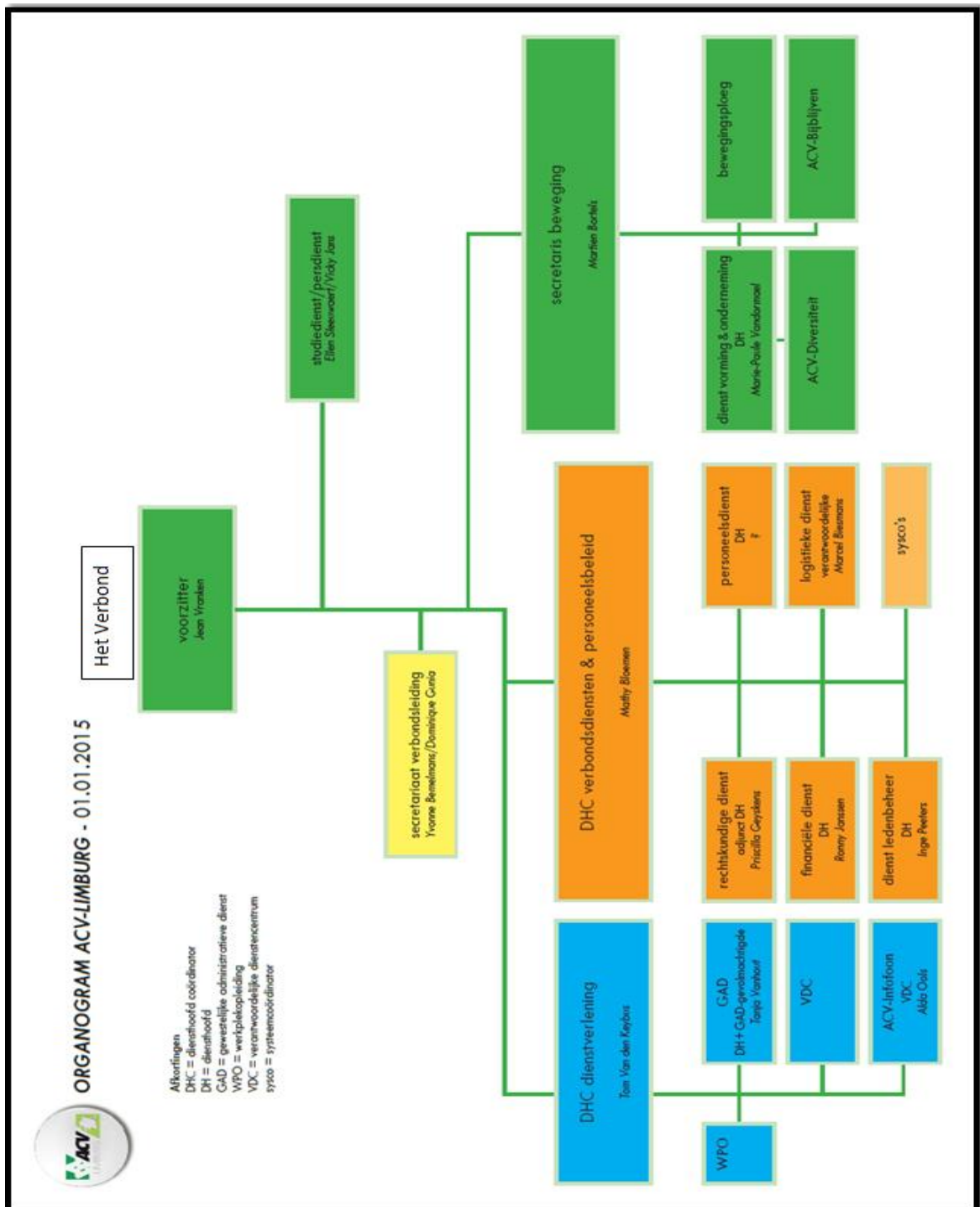
Geraadpleegd op 28 februari 2015, van

<http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/werkbaar%20werk%20cao%20104%20UNIZO.pdf>

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram	69
Bijlage 2: Cao 104	71
Bijlage 3: Huidig werkgelegenheidsplan ACV Limburg	80
Bijlage 4: Enquête	84

Bijlage 1: Organogram



¹ Intranet, (http://www.docroom.acv-csc.intranet/docroom/DM_DOCUMENTLIST.aspx?SITE=Default&MENU=LibraryMenu&DM_PARENT_ID=0&DM_ROOT_ID=0&screenmode=advsearch), 1 januari 2015

Overzicht ACV Centrales

ACV bouw – industrie & energie

ACV-CSC-METEA (metaalindustrie)

ACV-Openbare Diensten

ACV-Transcom (Transport en communicatie)

ACV-Voeding en Diensten

COC (Onderwijs Centrale)

COV (Onderwijs Verbond)

LBC-NVK (Landelijke Bediendencentrale)¹

¹ Intranet, (http://www.intranet-portal.acv-csc.intranet/ACV/acv_common/centrales.asp#component2),
gd

Bijlage 2: Cao 104¹

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

Gelet op de wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités;

Gelet op de programmawet (I) van 29 maart 2012, Titel 8 – Werk, Hoofdstuk 1 – Werkgelegenheidsplan oudere werknemers;

Gelet op het regeerakkoord van 1 december 2011, waarin is bepaald dat de ondernemingen via het sociaal overleg een concreet en aan hun omvang aangepast plan moeten maken om de oudere werknemers aan het werk te houden;

Gelet op advies nr. 1.795 van de Nationale Arbeidsraad van 7 februari 2012, waarin hij zich voorneemt een alternatieve regeling uit te werken voor de bepalingen van het voorontwerp van programmawet betreffende het werkgelegenheidsplan oudere werknemers;

Overwegende dat de sociale partners het noodzakelijk achten dat in de ondernemingen een dynamiek op gang wordt gebracht om het aantal oudere werknemers te behouden of te verhogen;

Gelet op de doelstelling die België zich in het kader van de Europa-2020-strategie heeft opgelegd om tegen 2020 een arbeidsparticipatiegraad van 50 % voor oudere werknemers van 55 tot 65 jaar te bereiken;

Hebben de navolgende interprofessionele organisaties van werkgevers en van werknemers...

op 27 juni 2012 in de Nationale Arbeidsraad de volgende collectieve arbeidsovereenkomst gesloten.

HOOFDSTUK I – ONDERWERP

¹ Internet, (<http://www.nar-cnt.be/CAO-COORD/cao-104.pdf>), 2012

Artikel 1

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

HOOFDSTUK II – TOEPASSINGSGBIED

Artikel 2 § 1.

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

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

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

Commentaar

Voor de toepassing van deze overeenkomst wordt het aantal werknemers berekend op basis van het aantal werknemers in voltijdse equivalenten in de onderneming op de eerste werkdag van het kalenderjaar van de opstelling van het werkgelegenheidsplan in het licht van de Dimona-aangiften, en op basis van het aantal uitzendkrachten in voltijdse equivalenten in de onderneming op dezelfde dag. Dat aantal werknemers wordt voor vier jaar vastgesteld. In geval van betwisting kan het tegenbewijs met alle bewijsmiddelen worden geleverd, met inbegrip van de berekeningswijze en de referentieperiode zoals bepaald overeenkomstig artikel 51 bis van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk.

HOOFDSTUK III – WERKGELEGENHEIDSPAN OUDERE WERKNEMERS EN UITVOERING

Artikel 3

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

Commentaar

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

Artikel 4

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

Commentaar

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

Artikel 5

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

1° de selectie en indienstneming van nieuwe werknemers; 2° de ontwikkeling van de competenties en kwalificaties van de werknemers, met inbegrip van de toegang tot opleidingen; 3° de loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding binnen de onderneming; 4° de mogelijkheden om via interne mutatie een functie te verwerven die is aangepast aan de evolutie van de mogelijkheden en de competenties van de werknemer; 5° de mogelijkheden voor een aanpassing van de arbeidstijd en de arbeidsomstandigheden; 6° de gezondheid van de werknemer, de preventie en het wegwerken van fysieke en psychosociale belemmeringen om aan het werk te blijven; 7° de systemen van erkenning van verworven competenties.

Commentaar

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

HOOFDSTUK IV – INFORMATIE EN RAADPLEGING

Artikel 6 § 1.

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

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

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

Commentaar

1. Voor de bespreking van het werkgelegenheidsplan bezorgt de werkgever aan de werknemersvertegenwoordigers alle informatie die ze nodig hebben om zich met kennis van zaken te kunnen uitspreken.

2. In de ondernemingen met meer dan twintig en minder dan vijftig werknemers is er enkel een verplichting om de werknemers te informeren, behalve als er in die ondernemingen een vakbondsafvaardiging of eventueel een comité voor preventie en bescherming op het werk aanwezig is.

Artikel 7 § 1.

Na afloop van het werkgelegenheidsplan informeert de werkgever de ondernemingsraad over de resultaten van de maatregelen die werden uitgevoerd. Onverminderd de wettelijke bevoegdheden van het comité voor preventie en bescherming op het werk informeert de werkgever bij ontstentenis van een ondernemingsraad de vakbondsafvaardiging en, bij ontstentenis van een vakbondsafvaardiging, de werknemers van de onderneming.

§ 2. Wanneer in het werkgelegenheidsplan meerjarenmaatregelen zijn opgenomen, moet aan de ondernemingsraad ieder jaar een verslag over de voortgang van het werkgelegenheidsplan worden voorgelegd, naar aanleiding van de jaarlijkse inlichtingen zoals bedoeld in artikel 5 – Jaarlijkse inlichtingen, punt d) van de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 9 quater van 27 juni 2012 tot wijziging van de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 9 van 9 maart 1972 houdende ordening van de in de Nationale Arbeidsraad gesloten nationale akkoorden en collectieve arbeidsovereenkomsten betreffende de ondernemingsraden. Onverminderd de wettelijke bevoegdheden van het comité voor preventie en bescherming op het werk wordt dat verslag bij ontstentenis van een ondernemingsraad voorgelegd aan de vakbondsafvaardiging en, bij ontstentenis van een vakbondsafvaardiging, aan het comité voor preventie en bescherming op het werk. Bij ontstentenis van ondernemingsraad, vakbondsafvaardiging en comité voor preventie en bescherming op het werk legt hij het voor aan de werknemers van de onderneming.

Commentaar

1. Wat artikel 6 en dit artikel betreft, behoudt het comité voor preventie en bescherming op het werk zijn prerogatieven wanneer de maatregelen onder zijn wettelijke bevoegdheid vallen. Overeenkomstig artikel 65 decies van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk neemt het comité voor preventie en bescherming op het werk bij ontstentenis van een ondernemingsraad en een vakbondsafvaardiging de plaats in van de ondernemingsraad of, bij ontstentenis ervan, de vakbondsafvaardiging voor het recht op informatie en raadpleging. Overeenkomstig artikel 3, 1° van het koninklijk besluit van 3 mei 1999 betreffende de opdrachten en de werking van de comités voor preventie en bescherming op het

werk brengt het comité een voorafgaand advies uit over alle voorstellen, maatregelen en toe te passen middelen die rechtstreeks of onrechtstreeks meteen of na verloop van tijd gevolgen kunnen hebben voor het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk. Overeenkomstig artikel 14, derde lid van het koninklijk besluit van 3 mei 1999 moeten de leden van het comité op de hoogte worden gebracht en kennis kunnen krijgen van alle inlichtingen, verslagen, adviezen en documenten die verband houden met het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk. Overeenkomstig artikel 15 van het koninklijk besluit van 3 mei 1999 verstrekt de werkgever aan het comité alle nodige informatie betreffende de risico's voor de veiligheid en de gezondheid alsmede de beschermings- en preventiemaatregelen, zowel voor de organisatie in haar geheel als op het niveau van elke groep van werkposten of functies evenals alle nodige informatie betreffende de maatregelen genomen met betrekking tot de eerste hulp, de brandbestrijding en de evacuatie van werknemers. De werkgever verstrekt bovendien alle nodige informatie betreffende de evaluatie van de risico's en de beschermende maatregelen, in het kader van het dynamisch risicobeheersingssysteem en het globaal preventieplan.

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

HOOFDSTUK V – CONTROLE

Artikel 8

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

HOOFDSTUK VI – MODEL VAN WERKGELEGENHEIDSPAN OUDERE WERKNEMERS

Artikel 9

De werkgever heeft de mogelijkheid gebruik te maken van het model van werkgelegenheidsplan dat als bijlage bij deze overeenkomst is gevoegd. Het werkgelegenheidsplan vermeldt op zijn minst het volgende: 1° de gegevens van de onderneming; 2° de datum waarop het plan is gesloten; 3° de geldigheidsduur van het plan; 4° de doelstelling of doelstellingen, namelijk het behoud en/of de

verhoging van de tewerkstelling van werknemers van 45 jaar en ouder; 5° de vaststelling van het gekozen actiegebied of de gekozen actiegebieden en de beschrijving van de concrete ondernemingsspecifieke maatregel(en); 6° de betrokken functie(s) of werkplek(ken); 7° de persoon die verantwoordelijk is voor de uitvoering; 8° de evaluatie van het vorige plan. Als bijlage worden opgenomen: 1° de voorstellen van de werknemersvertegenwoordigers waarmee de werkgever geen rekening heeft gehouden; 2° de toelichting door de werkgever als hij het advies van de werknemersvertegenwoordigers niet heeft gevolgd.

Commentaar

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

HOOFDSTUK VII – EVALUATIE

Artikel 10

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

HOOFDSTUK VIII – SLOTBEPALINGEN

Artikel 11

Deze overeenkomst is gesloten voor onbepaalde tijd. Zij treedt in werking op 1 januari 2013. Zij kan op verzoek van de meest gereede ondertekenende partij worden herzien of opgezegd, met inachtneming van een opzeggingstermijn van zes maanden. De organisatie die het initiatief tot herziening of opzegging neemt, moet de redenen ervan aangeven en amendementsvoorstellen indienen; de andere organisaties verbinden er zich toe deze binnen een maand na ontvangst ervan in de Nationale Arbeidsraad te bespreken.

Gedaan te Brussel, op zeventwintig juni tweeduizend en twaalf.

x x x

Gelet op artikel 28 van de wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités, vraagt de Nationale Arbeidsraad dat deze overeenkomst bij koninklijk besluit algemeen verbindend wordt verklaard, met uitzondering van artikel 10.

cao Bijlage

Model van werkgelegenheidsplan oudere werknemers in de onderneming

Dit werkgelegenheidsplan bevat een of meer ondernemingsspecifieke maatregelen om de arbeidsparticipatiegraad van werknemers van 45 jaar en ouder te verhogen, hetzij door ze aan het werk te houden, hetzij door hun aantal te verhogen door middel van leeftijdsgerichte indienstneming.

Dit plan geeft uitvoering aan de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 104 van 27 juni 2012.

vullen, onverminderd de wettelijke bevoegdheden van eventuele comités voor preventie en bescherming op het

Bijlage 3: Huidig werkgelegenheidsplan ACV Limburg

DOCUMENT

Cel algemeen personeelsbeleid

Model van werkgelegenheidsplan oudere werknemers in de onderneming

Dit werkgelegenheidsplan bevat een of meer ondernemingsspecifieke maatregelen om de arbeidsparticipatiegraad van werknemers van 45 jaar en ouder te verhogen, hetzij door ze aan het werk te houden, hetzij door hun aantal te verhogen door middel van leeftijdsgerichte indienstnemeningen.

Dit plan geeft uitvoering aan de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 104 van 27 juni 2012.

*** Gegevens van de onderneming :**

- Identificatienummer (KBO-nummer) van de onderneming : 0850 331 296

- Naam van de onderneming : ACV-Limburg

- Adres : Mgr Broekxplein 6 3500 Hasselt

- Vertegenwoordigd door: Jean Vranken, voorzitter

*** Datum waarop plan is gesloten : 27/05/2013**

*** Geldigheidsduur van het plan : 01/01/2013 – 31/12/2015**

*** Doelstelling:**

X Behoud van het aantal werknemers van 45 jaar en ouder

1. Selectie en indienstneming van nieuwe werknemers

- Doelstelling om werknemers van alle leeftijden aan te trekken en te selecteren. Het tot nog toe gevoerde wervings- en selectiebeleid jaarlijks evalueren en indien nodig aanpassen. *
- Nieuwe personeelsleden integreren. Het tot nog toe gevoerde onthaalbeleid jaarlijks evalueren en indien nodig aanpassen. * De integratie optimaliseren door in een later stadium te werken met een begeleidingsplan (POP/PAP).
- Meter-peterschap *: in het kader van begeleidingsplannen (nieuwe personeelsleden/nieuwe functie) zal nog meer aandacht gaan naar dit punt.

2. Ontwikkeling van competenties en kwalificaties van de werknemers

- VTO-beleid erop richten om loopbaanlang te leren:
 - o geen leeftijdscriterium voor het volgen van opleiding; *
 - o tussenkomst in de kosten van vorming; *
 - o de resultaten uit de behoeftenpeiling gebruiken voor het ontwikkelen van vormingsplannen. *
- Verderzetting van de werkgroep competentiebeleid binnen ACV-Limburg om competentie denken verder te integreren. *

* Vaststelling van het gekozen actiegebied of de gekozen actiegebieden en beschrijving van de concrete ondernemingsspecifieke maatregel(en)1:

In onderstaand overzicht geeft het symbool * weer welke maatregelen reeds bestaan.

3. Loopbaanontwikkeling –begeleiding binnen ACV-Limburg

- Functioneringsgesprekken: verder zetten van de heropstart van de functioneringsgesprekken. *
- VTO-beleid verder zetten. *
- Loopbaanbegeleiding: het aanbod meer bekend maken. *

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

- Interne bekendmaking van vacatures (interne procedure). *
- Bij een functieverandering wordt de overname van functie-anciënniteit onderzocht. *
- Bij individuele problemen (op persoonlijk of professioneel vlak): bereidheid van het beleidsteam om het dossier te onderzoeken (zonder verbinding tot een oplossing op maat). *
- Bij een vacature voor medewerker infofoon geldt voor medewerkers van 50 jaar of meer én minstens 10 jaar anciënniteit bij ACV-Limburg geldt volgende maatregel:
 - o een dienstverlener met als huidige functie 140.0 behoudt zijn looncategorie; *
 - o een medewerker tewerkgesteld in de dienstverlening én hoger ingeschaald in Berenschot ontvangt loonclassificatie conform functie 140.0. *

5. Mogelijkheden voor een aanpassing van arbeidstijd en arbeidsomstandigheden

- Aanvragen van personeelsleden naar deeltijds werken worden positief onderzocht. Er wordt gestreefd naar een evenwichtige verhouding tussen het aantal voltijdse en deeltijdse medewerkers. *
- ACV-Limburg werkt reeds met glijtijden. Daarnaast werken we in een 35-uren weken met opbouw van ADV-dagen. *
- Evalueren van de bestaande systemen inzake arbeidstijdregeling, zoals bijvoorbeeld de bestaande uurroosters voor deeltijdse medewerkers.

- Aanvragen naar telewerk (werken vanuit een dienstencentrum dichtbij de woonplaats) worden vanuit een positieve ingesteldheid (met zorg voor individuele wensen en met zorg voor andere collega's/organisatie) én binnen het kader van de nationale afspraken onderzocht. ^x
- Bijkomende (belastbare) vergoeding van 500 euro per genomen maand bij volledige onderbreking i.v.m. ouderschapsverlof of medische bijstand. ^x
- Aanvullende vergoeding voor medewerkers 51+ i.v.m. halftijdse loopbaanvermindering. ^x

6. Gezondheid van de werknemer, preventie en wegwerken van fysieke en psychosociale belemmeringen

- Aanvragen voor progressieve werkhervatting worden positief onderzocht (met zorg voor de medewerker en de werkorganisatie). ^x
- Ontwikkelen van een aanwezigheidsbeleid.
- Mogelijkheden van terbeschikkingstelling. ^x
- Aanstellen van een agressiecoach.
- Aanvragen voor een aanpassing van de werkplaats worden positief onderzocht (in overleg met de interne preventie-adviseur). ^x
- Via diverse kanalen (onthaal, Glimp,...) worden medewerkers regelmatig geïnformeerd over onderwerpen i.v.m. ergonomie. ^x
- Uitwerken van concrete doelstellingen inzake fysieke en psychosociale belemmeringen.
- Aandacht hebben voor de fysieke belasting (dragen van lasten, ergonomie, inrichting arbeidsplaatsen en arbeidshygiëne) en psychosociale belasting (stress, agressie, ongewenst gedrag en pesten).

7. Systemen van erkenning van verworven competenties

- Bestaande nota inzake erkenning van extern verworven competenties evalueren en indien nodig aanpassen.
- Selectietesten houden rekening met de voor de functie vereiste competenties. ^x
- In vacatures wordt steeds vermeld 'of gelijkgesteld door ervaring'. ^x
- De procedure voor de functie van de medewerker infofoon bestaat uit een gesprek en een ontwikkelingsadvies (i.p.v. een screening). ^x

8. Andere maatregelen om aantal werknemers van 45 jaar en ouder te behouden of verhogen

- Pro-actieve aanwervingen in de dienstverlening. ^x
- Werken rond de 4 kerncompetenties voor ACV-Limburg: betrokkenheid ACV-Limburg, klantgerichtheid, samenwerken en omgaan met verandering.
- Ontwikkelen van een beleid van werkbaar werk voor iedereen, ongeacht de leeftijd. Een eerste stap daarbij is een ruime analyse (meten = weten).
- Onderzoeken van de samenwerkingsmogelijkheden met ERSV Limburg.
- Sensibilisering van leidinggevend en recruteringsverantwoordelijken in functie van het VTO-beleid, het loopbaanbeleid en het aanwezigheidsbeleid.

* Beschrijving van de betrokken functie(s) of werkplek(ken):
Alle functies binnen ACV-Limburg.

* Persoon die verantwoordelijk is voor de uitvoering:
Mathy Bloemen

* Evaluatie van het vorige plan:

Jaarlijkse opvolging tijdens de ondernemingsraad in maart.

Opvolging van punt 6 (gezondheid van de werknemer, preventie en wegwerken van fysieke en psychosociale belemmeringen) door CPBW.

Bijlage 4: Enquête

Enquête: de 45-plusser binnen ACV Limburg

Beste,

Mijn naam is Nadie Baudry. Ik ben een laatstejaarsstudente aan de PXL hogeschool van Hasselt. Sinds februari doe ik stage op de personeelsdienst van ACV Limburg. Voor mijn eindwerk heb ik ervoor gekozen om een enquête te maken rond het onderwerp 'langer werken'. Met deze enquête wil ik peilen naar de 'werkgoesting' van de 45-plusser binnen ACV Limburg. Via deze **anonieme** bevraging zal ik samen met u op zoek gaan naar de sterke punten én knelpunten van het werken binnen ACV Limburg.

Via onderstaande link kan je mijn enquête terugvinden. Gelieve deze ten laatste tegen **28 april** online in te vullen.

Alvast bedankt.

Met vriendelijke groeten,
Nadie Baudry
Stagiaire Personeelsdienst ACV Limburg

1. U bent...

Geslacht:

Man Vrouw

Leeftijdscategorie:

45 – 49 50 – 54 55 – 59 60+

Afdeling:

Dienstverlening Bewegingsploeg Verbondsdiensten

Jaren tewerkgesteld binnen ACV Limburg:

<10 jaar 10 – 20 jaar 21 – 30 jaar 31 – 40 jaar >40 jaar

Ik werk:

Voltijds 4/5 1/2

2. Welke zin is voor u het meest van toepassing?

- Ik ben *in staat* om mijn huidige job uit te oefenen tot ik met SWT kan.
- Ik ben *NIET in staat* om mijn huidige job uit te oefenen tot ik met SWT kan.
- Ik ben *in staat* om mijn huidige job uit te oefenen tot de pensioenleeftijd van 65 jaar.
- Ik ben *NIET in staat* om mijn huidige job uit te oefenen tot de pensioenleeftijd van 65 jaar.

3. Welke zin is voor u het meest van toepassing?

- Ik ben *bereid* om mijn huidige job uit te oefenen tot ik met SWT kan.
- Ik ben *NIET bereid* om mijn huidige job uit te oefenen tot ik met SWT kan.
- Ik ben *bereid* om mijn huidige job uit te oefenen tot de pensioenleeftijd van 65 jaar.
- Ik ben *NIET bereid* om mijn huidige job uit te oefenen tot de pensioenleeftijd van 65 jaar.

4. cao 104

Bent u op de hoogte van het bestaan van een werkgelegenheidsplan (cao 104) binnen ACV Limburg waarin maatregelen worden vermeld die erop gericht zijn om werknemers langer aan het werk te kunnen houden? Zo ja, weet u ook wat dit werkgelegenheidsplan inhoud?

5. Arbeidsinhoud:

Functie:

Gaat u akkoord met volgende stellingen?

	ja	neen
Ik doe mijn werk met plezier.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik vind dat ik in mijn huidige positie op mijn plaats ben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb voldoende eigen verantwoordelijkheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn werk bevat voor mij voldoende uitdaging.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik haal voldoening uit mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik voel mij gewaardeerd op het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• Open vragen:

Wat spreekt u het meeste aan in uw functie?

Wat spreekt u het minste aan in uw functie?

Hebt u een idee hoe het werken binnen uw functie verbeterd kan worden?

Werkdruk:

Gaat u akkoord met volgende stellingen?

	ja	neen
Ik heb voldoende tijd om mijn werk uit te voeren en af te krijgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb steeds het gevoel dat ik op schema zit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik voel veel druk tijdens de uitvoering van mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben ontspannen op en tijdens mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn werk is emotioneel lastig of zwaar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn werk zorgt voor hinder in mijn privéleven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• Open vragen:

Wat doet ACV Limburg om de werkdruk te verlagen volgens u?

Wat kan ACV Limburg nog meer doen om de werkdruk te verlagen?

6. Arbeidsverhoudingen

Leidinggevenden en de organisatie:

Gaat u akkoord met volgende stellingen?

	ja	neen
Ik ben tevreden over mijn directe leidinggevende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik kan steeds terecht bij mijn leidinggevende voor hulp en vragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik kan steeds terecht bij de personeelsdienst voor hulp en vragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Ik voel mij gewaardeerd door mijn leidinggevende. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zaken waar ik bij betrokken ben, worden veranderd zonder er met mij over te spreken. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ik ben tevreden over de interne communicatie binnen ACV Limburg. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- Open vraag:

Wat vindt u positief aan de manier van leiding geven binnen ACV Limburg?

Waar is er volgens u verbetering mogelijk i.v.m. leiding geven binnen ACV Limburg?

Samenwerking op de dienst:

- | Gaat u akkoord met volgende stellingen? | ja | neen |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Op mijn dienst is iedereen steeds bereid om elkaar te helpen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ik voel mij goed en thuis binnen mijn team. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ik ben tevreden over de samenwerking met mijn collega's. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Er vinden amper conflicten of pesterijen plaats. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Er heerst steeds een leuke sfeer op mijn dienst. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ik voel mij gewaardeerd door mijn collega's. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- Open vraag:

Is er verbetering nodig in de werksfeer en samenwerking binnen uw dienst?

Zo ja, motiveer.

7. Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden

- | Gaat u akkoord met volgende stellingen? | ja | neen |
|---|--------------------------|--------------------------|
| De zwaarte van mijn werk en de beloning zijn met elkaar in overeenstemming. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ik ben tevreden over de flexibiliteit binnen ACV Limburg. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aanvragen van personeelsleden naar deeltijds werken worden positief onderzocht. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Elke werknemer binnen ACV Limburg wordt evenwaardig behandeld. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- Open vragen:

Zouden de arbeidsvoorwaarden van ACV Limburg nog kunnen verbeteren?

Zo ja, op welke manier?

Opleiding

- | Gaat u akkoord met volgende stellingen? | ja | neen |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ACV Limburg onderneemt voldoende acties om mij bij te scholen en mij te helpen ontwikkelen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ik kan mij persoonlijk ontwikkelen op het werk. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wanneer ik een opleiding aanvraag, krijg ik steeds een positief antwoord. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- Open vragen:

Wat zijn de sterke punten i.v.m. opleiding en ontwikkeling binnen ACV Limburg?

Welke werkpunten heeft ACV Limburg i.v.m. opleiding en ontwikkeling?

8. Arbeidsomstandigheden

Gaat u akkoord met volgende stellingen?

	ja	neen
Ik ben tevreden over de inrichting van mijn werkplek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben last van lawaai tijdens het uitvoeren van mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik vind de temperatuur op mijn kantoor altijd ideaal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb steeds voldoende belichting in mijn kantoor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben tevreden over mijn bureau en bureaustoel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ondervind fysieke klachten bij het uitvoeren van mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ondervind psychische klachten bij het uitvoeren van mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bent u op de hoogte van de aanwezigheid van een agressiecoach en vertrouwenspersoon binnen ACV Limburg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Open vragen:

Zijn er punten i.v.m. infrastructuur die volgens u voor verbetering vatbaar zijn?
Zo ja, welke?

9. Arbeidsorganisatie

	ja	neen
Ik kan zelf mijn dag en taken inplannen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik dien mij aan een strikt schema te houden bij het afwerken van mijn taken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn leidinggevende bepaalt hoe mijn dag eruit ziet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn taken zijn duidelijk en worden goed ondersteund door de organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle interne diensten en taken binnen ACV Limburg zijn goed op elkaar afgestemd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Open vragen:

Is er verbetering nodig i.v.m. de organisatie van het werk binnen ACV Limburg?
Zo ja, op welke manier?

10. Zou u interesse hebben in volgende mogelijkheden?

	ja	neen
Jobrotatie (om de zoveel tijd wisselen van functie op eenzelfde niveau)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Peter/meterschap (de ervaren werknemers nemen de nieuwe onder hun vleugels)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zelf opleiding geven en ervaringen delen met jongere of andere medewerkers?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meer functioneringsgesprekken inplannen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loopbaanbegeleiding ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Een functie-inhoud die aangepast is aan u ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meer overleg en communicatie tussen hogere leidinggevenden en het personeel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aangepaste werkplek (andere bureaustoel, andere indeling kantoor...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere of soepelere werkuren ?		

TOT SLOT

- Wat vindt u fijn aan het werken binnen ACV Limburg?
- Wat zou u graag veranderd zien binnen ACV Limburg?
- Wat zijn volgens u de knelpunten tijdens uw werkzaamheden?