

## Fiche 7.5.1. Oudere werknemers aan het werk houden

### Waarom is dat nodig?

Deze fiche beschrijft de uitdagingen van een personeelsbeleid voor oudere werknemers: tewerkstellingsniveau, factoren die tot baanverlies versus baanbehoud leiden, impact op bedrijven, veranderingen in de wetgeving. Vervolgens worden de sensibiliseringsacties van de FOD Werkgelegenheid besproken en fiche 7.5.2 geeft concrete mogelijkheden om actie te ondernemen.

### Enkele vaststellingen<sup>2</sup>

Het tewerkstellingsniveau van 55-plussers in ons land ligt zeer laag: in België is nauwelijks 39,5 % van de bevolking tussen 55 en 64 jaar aan het werk. In sommige Scandinavische landen is dat bijvoorbeeld meer dan 70 %. Het HR-beleid van onze bedrijven moet zich proactiever opstellen om te vermijden dat oudere werknemers te vroeg de arbeidsmarkt verlaten. (FOD Werkgelegenheid, Sensibiliseringscampagne, 25 oktober 2013).

### Twee factoren zorgen ervoor dat werknemers ouder dan 45 jaar stoppen met werken<sup>3</sup>:

- onvoldoende persoonlijke ontplooiing (weinig mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling);
- organisatorische veranderingen.

Er kunnen acties ondernomen worden<sup>4</sup> om werknemers aan te moedigen om actief te blijven:

- management gericht op waardering;
- rekening houden met ervaring;
- regelmatig feedback geven;
- informeren over functies die intern vrijkomen;
- opleiding over nieuwe technologieën;
- betere communicatie bij organisatorische veranderingen en fusies;
- hen de mogelijkheid bieden om hun mening te geven over werkmethodes en organisatiestrategieën.

Drie factoren zorgen ervoor dat oudere werknemers aan het werk kunnen blijven<sup>5</sup>: de kwaliteit van het werk, hun gezondheid en de verenigbaarheid van werk en privéleven.

1.	Positieve factoren	Negatieve factoren
<b>Kwaliteit van het werk</b>	Autonomie. Loopbaanmogelijkheden. Goede sociale relaties.	Emotionele druk. Repetitieve taken. Druk verbonden aan het werkritme. Blootstelling aan fysische, biochemische of milieugebonden risico's.
<b>2.</b> <b>Gezondheid</b>	Drie componenten spelen mee: lichamelijke gezondheid, psychische gezondheid en beroepsrisico's die bedreigend zijn voor de gezondheid.	
<b>3.</b> <b>Verenigbaarheid werk en privéleven</b>	<b>Positieve factoren</b> Werkuren die persoonlijke -/gezinsverplichtingen nakomen mogelijk maken. De arbeidstijd enigermate kunnen aanpassen.	

<sup>1</sup> Cao 104, verbindend verklaard bij koninklijk besluit van 24 oktober 2012 (B.S. van 8 november 2012).

<sup>2</sup> Het aandeel 50-plussers die aan het werk zijn, neemt tussen 2006 en 2011 in België, en nog het meest in de non-profitsector, geleidelijk aan toe, vooral bij 60-plussers. Dat is te zien in statistische overzichten van de werkgelegenheid [www.apefasbl.org/crenom/apercu-statistique-septembre-2013](http://www.apefasbl.org/crenom/apercu-statistique-septembre-2013)

<sup>3</sup> Volgens BERTRAND F., HANSEZ I., & PETERS S (2005). Maintien dans l'emploi des travailleurs âgés: enjeux et pistes de travail pour les entreprises. In Médecine du Travail et Ergonomie [Handhaven van de werkgelegenheid van oudere werknemers: uitdagingen en methodes van aanpak voor bedrijven]. Vol. XLII, nr. 3, pp. 83-89.

<sup>4</sup> Naast stress bestrijden en de arbeidsomstandigheden verbeteren..

<sup>5</sup> Vanuit de vraag "Denkt u dat u wanneer u 60 bent nog steeds het werk dat u nu doet zal kunnen doen?" - Volgens Patricia Vendramin en Gérard Valenduc "Les conditions d'un travail plus soutenable pour les plus âgés" [Voorwaarden voor meer houdbaar werk voor ouderen] Fondation Travail Université - Artikel voor de FOD Werkgelegenheid - in het kader van de studiedag van 24 september 2013: "LANGER WERKEN" Het standpunt van de FOD Werkgelegenheid

Organisaties krijgen te maken met vier belangrijke problemen rond leeftijdsbewust beleid.<sup>6</sup>

1. Kennisvlucht: gevaar voor verlies van kennis (door het vertrek van ervaren werknemers) en de noodzaak om een proces in te voeren om die kennis te identificeren, te behouden en te delen.
2. Demotivatie van werknemers: risico dat in verband gebracht wordt met de dalende motivatie van werknemers van alle leeftijden, doordat ze het slachtoffer kunnen zijn van discriminatie (of gebrek aan erkenning en vooruitzichten op evolutie in de organisatie).
3. Onaangepaste kwalificatie: de evolutie van de arbeidswereld en dus van de bijbehorende competenties zorgt ervoor dat werknemers zich constant moeten aanpassen aan hun werkomgeving, bijvoorbeeld dankzij opleiding of interne mobiliteit. Die realiteit links laten liggen kan er uiteindelijk toe leiden dat werknemers ondergekwalificeerd raken.
4. Burn-out: risico op burn-out en gezondheidsproblemen door slechte werkomstandigheden en een gebrek aan aandacht voor de risicofactoren waaraan werknemers dagelijks blootgesteld worden.

## Reglementeringen in ontwikkeling

### Maatregelen over loopbaaneinde moeten opnieuw bekeken worden

De laatste jaren werden verschillende maatregelen ontwikkeld om de arbeidstijd te verkorten, vooral in de non-profitsector<sup>7</sup>: brugpensioen, tijdskrediet, vrijstelling van prestaties enz.

De toegangsvoorwaarden daarvoor werden door de federale regering sinds 2005 (Generatiepact<sup>8</sup>), en vooral sinds 2012 geleidelijk aan verbeterd. Het parool is niet langer de uitstap van oudere werknemers makkelijker maken, maar hen net aanmoedigen om langer te werken (of om het werk te hervatten bij invaliditeit<sup>9</sup>).

**Een collectieve arbeidsovereenkomst opent nieuwe perspectieven:** cao nr. 104 van 27 juni 2012 over de uitvoering van een werkgelegenheidsplan oudere werknemers in de onderneming.

De cao voorziet maatregelen om meer 45-plussers aan het werk te krijgen. Ze regelt de voorwaarden, procedures en modaliteiten om een werkgelegenheidsplan op te stellen, zodat het aantal werknemers van 45 jaar en ouder in het bedrijf op peil blijft of toeneemt. Ze is van toepassing op bedrijven die meer dan 20 werknemers tewerkstellen (VTE). Het werkgelegenheidsplan bevat aan de situatie van het bedrijf aangepaste maatregelen. De werkgever kan er een of meer van de volgende actieterreinen in opnemen:

1. Selectie en aanwerving van nieuwe werknemers.
2. Ontwikkeling van vaardigheden en kwalificaties van werknemers, waaronder ook toegang tot opleidingen.
3. Loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding in het bedrijf.
4. Mogelijkheden om via interne overplaatsing een functie te krijgen die aangepast is aan de evolutie van de vermogens en vaardigheden van de werknemer.
5. Mogelijkheden om de arbeidstijd en de arbeidsomstandigheden aan te passen.
6. De gezondheid van de werknemer, preventie en de mogelijkheid om lichamelijke en psychosociale obstakels om aan het werk te blijven uit de weg ruimen.
7. Systemen voor erkenning van verworven vaardigheden.

### Sensibiliseringsacties

In de herfst van 2013 zet de FOD Werkgelegenheid zijn sensibiliseringscampagne "Oudere werknemers" voort met als slogan: "Een vijftigplusser is een plus voor elk bedrijf". Die nodigt uit om aandacht te schenken aan de volgende punten:

- Is het beheer van aanwervingen, loopbaan en baanbehoud in het bedrijf erop gericht om alle discriminatie op basis van leeftijd uit te sluiten? Daarnaast moeten ook allerlei vormen van discriminatie vermeden worden (oudere vrouwen, oudere allochtonen, enz.).
- Investeert het bedrijf in de ontwikkeling van de vaardigheden van zijn werknemers gedurende hun hele loopbaan? Zijn er regelmatig loopbaangesprekken, waarbij problemen tijdig opgespoord (en verholpen) kunnen worden? Bestaat er actieve ondersteuning voor levenslang leren?
- Investeren in oudere werknemers loont: ze zijn loyaler tegenover hun werkgevers dan jongere werknemers (en blijven dus langer).
- Voor voldoende afwisseling in het werk zorgen, vooral bij fysiek zwaar werk. Werknemers die een breed takenpakket hebben (waarin ze kunnen bijleren) kijken minder snel uit naar ander werk en andere functies. Steeds dezelfde taken moeten uitvoeren veroorzaakt na verloop van tijd gezondheidsproblemen, waardoor werknemers vertrekken. Worden de mogelijkheden voor afwisseling maximaal benut? Hoe zit het met interne mobiliteit in het bedrijf?

<sup>6</sup> Volgens een studie voorgesteld in "Leeftijdsbewust personeelsbeleid aanpakken". Met nuttige aanbevelingen voor de uitvoering van cao nr.104 betreffende een werkgelegenheidsplan oudere werknemers in de onderneming.", FOD Werkgelegenheid (november 2012)

<sup>7</sup> Zie de 44 pagina's van het dubbele nummer 18-19 van La Vigilante, januari, 2006: [www.apefasbl.org/lapef/etudes-et-publications/la-vigilante](http://www.apefasbl.org/lapef/etudes-et-publications/la-vigilante)

<sup>8</sup> Wet van 23 december 2005 betreffende het generatiepact: eerste reeks wijzigingen van de reglementering om de loopbaan te verlengen.

<sup>9</sup> Zie bijvoorbeeld het programma "Back to work" dat de federale regering in mei 2011 opzette. Dat is een plan voor sociaal-professionele re-integratie in een context waarin het RIZIV en de verzekeringsmaatschappijen beslist hebben om hun samenwerking met regionale en gemeenschapsorganisaties belast met integratie in het beroepsleven en beroepsopleiding te intensiveren.

Meer informatie vindt u op [www.inami.fgov.be](http://www.inami.fgov.be)

- Wordt ervoor gezorgd dat de werkplek gezond en veilig is voor alle werknemers? Is er een preventiebeleid en worden hulpmiddelen optimaal benut en taken en werkomstandigheden aangepast? Soms zijn een paar eenvoudige ergonomische aanpassingen voldoende.
- Wordt er voldoende aandacht besteed aan de behoeften van de werknemers wat de aanpassing van hun arbeidstijd betreft? Die behoeften veranderen met de leeftijd en de veranderende bekommernissen in hun privéleven (kleinkinderen, hulpbehoevende ouders): de arbeidstijd van de werknemers zelf moet aangepast worden, maar er moeten ook alternatieven voorhanden zijn om de bekommernissen in kwestie aan te pakken (bijvoorbeeld tegemoetkomingen in de kosten voor de opvang van kinderen). Bovendien moet dat op een genderneutrale manier gebeuren.
- Hoe kan de organisatie van het werk aangepast worden om ervoor te zorgen dat oudere werknemers langer aan het werk blijven? Mogelijke oplossingen zijn een aangepast ploegensysteem, de mogelijkheid om van een nacht naar een dagploeg over te schakelen, flexibele werktijden, thuiswerken enz.
- Hoe wordt de kennis van oudere werknemers aan jongere werknemers doorgegeven? Peter-, meter- of mentorschap kan een oplossing bieden, zowel voor de oudere werknemer als voor het bedrijf zelf.
- Wordt er in de zoektocht naar de ideale werknemer aan gedacht om in de groep van oudere werklozen te gaan zoeken? Daarin gaat een enorm potentieel aan ongebruikte kennis en ervaring schuil. Niemand heeft er wat aan als dat onbenut blijft.

