

*Implementatie van  
leeftijdsbewust personeelsbeleid  
voor personen met een arbeidshandicap*





# Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	4
<b>2. Visie op leeftijdsbewust personeelsbeleid</b>	6
<b>3. Implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid in de beschutte werkplaats</b>	8
3.1 Analyse van de situatie	8
3.2 Draagvlak creëren	14
3.3 Overlegstructuren opzetten	16
3.4 Concrete acties	18
3.5 Verankering in de organisatie	20
<b>4. Conclusies</b>	24
<b>Geraadpleegde literatuur</b>	26
<b>Partners in het project</b>	27
<b>Bijlagen</b>	28
<b>Bijlage 1: Leeftijdspiramides doelgroepwerknemers beschutte werkplaatsen</b>	28
<b>Bijlage 2: Tevredenheidsmeting leeftijdsbewust personeelsbeleid</b>	30

## 1. Inleiding

In 2007 liep het ESF-project 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor personen met een arbeidshandicap'. In dit project, waaraan 12 beschutte werkplaatsen deelnamen, ging de aandacht in eerste instantie uit naar de doelgroep 'oudere werknemers met een arbeidshandicap'. Het was de bedoeling de specifieke kenmerken van oudere werknemers met een arbeidshandicap in beeld te brengen. Daarnaast gingen we na in hoeverre de bestaande methodieken voor screening en begeleiding in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid bruikbaar zijn voor onze doelgroep. We brachten aanpassingen aan waar nodig en ontwikkelden specifieke methodieken om onze oudere werknemers met een arbeidshandicap langer aan het werk te houden. De eindeloopbaanmaatregelen werden in kaart gebracht en getoetst op hun bruikbaarheid voor onze sector. Ook aan de omgekeerde loopbaan – de overgang van werk naar welzijn voor (oudere) werknemers met dalende competenties voor wie de grens van tewerkstelling bereikt is – werd aandacht besteed. Voor een uitgebreide beschrijving van dit project verwijzen we graag naar de brochure 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor personen met een arbeidshandicap'<sup>1</sup>.

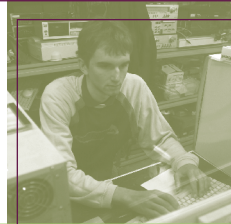


Bij de evaluatie van het project door de deelnemende beschutte werkplaatsen werd vastgesteld dat de looptijd van 11 maanden te kort was om alle aspecten van leeftijdsbewust personeelsbeleid voldoende uit te diepen. Er werden een aantal belangrijke aanzetten gegeven, maar verdere uitdieping werd noodzakelijk geacht. Bovendien was in de loop van het project duidelijk geworden waar de knelpunten, of liever de uitdagingen, liggen wanneer beschutte werkplaatsen willen werken aan de uitbouw van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Er werd dan ook gezocht naar middelen om een nieuw project 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor personen met een arbeidshandicap' te financieren. Dankzij de middelen die Vlaams minister van Sociale Economie Van Brempt ter beschikking stelde, konden we op 1 juli 2008 van start gaan met een nieuw project, dat loopt tot 31 oktober 2009. Volgende doelstellingen werden vooropgesteld:

1. Expertise bevorderen en uitwisselen in het ontwikkelen, aanpassen en gebruiken van methodieken voor screening en begeleiding van werknemers met een arbeidshandicap.
2. Implementatie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid in ruime zin, verankerd in het beleid van de organisatie.
3. Ontwikkelen van een objectieve bepalingsmethodiek in het kader van omgekeerde loopbaan.

13 beschutte werkplaatsen namen deel aan dit project: Aarova (Oudenaarde), Amival (Turnhout), Arcotec (Brugge), Blankedale (Tienen), De Brug (Mortsel), De Kempiaan (Hamme), Demival (Deinze), Mariasteen (Gits), Noordheuvel (Brasschaat), Ryhove (Gent), optimaT (Lichtervelde), Trianval (Wetteren), 't Veer (Menen).



Deze brochure is voornamelijk de neerslag van de stappen die in de 13 deelnemende werkplaatsen en met de gezamenlijke werkgroep zijn gezet in het kader van de 2de doelstelling: het implementeren en verankeren van een ruim leeftijdsbewust personeelsbeleid. Uiteraard worden ook de methodieken beschreven die hiervoor werden gebruikt.

Aan de federatie van Consultatiebureaus (fCB) werd gevraagd om een onderzoek uit te voeren met het oog op het ontwikkelen van een objectieve bepalingsmethodiek voor omgekeerde loopbaan en om een duidelijker beeld te krijgen van het profiel van de beoogde doelgroep.

De resultaten van dit onderzoek zijn niet opgenomen in deze brochure, maar gebundeld in een afzonderlijk onderzoeksrapport<sup>2</sup>.



<sup>1</sup> Brochure 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor personen met een arbeidshandicap. ESF-project onder doelstelling 3 zwaartepunt 4.' VLAB vzw, 2007, 42 pp.

<sup>2</sup> Moenaert, Herbert, 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Eindrapport 2009.' 44 pp.

## 2. Visie op leeftijdsbewust personeelsbeleid

### Leeftijdsbewust personeelsbeleid in ruime zin

In het ESF-project van 2007 hebben we ons gefocust op de oudere werknemers met een arbeidshandicap en dit om verschillende redenen:

- de stijging van de groep oudere werknemers in de beschutte werkplaatsen, waarbij de problemen het meest dringend en het meest voelbaar zijn;
- de uitdaging om ook in onze sector oudere werknemers langer aan het werk te houden;
- de korte looptijd van het project, waardoor we genoodzaakt waren ons te beperken en prioriteiten te leggen.

We zijn er echter van overtuigd dat zich uitsluitend op oudere werknemers richten ontoereikend is en dat het uitwerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid in ruime zin een must is voor de toekomst.

Met een leeftijdsbewust personeelsbeleid in ruime zin bedoelen we:

***'Het ontwikkelen, benutten en behouden van competenties, kennis en ervaring van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën, rekening houdend met veranderende mogelijkheden en behoeften'.***

Doel is werknemers langer inzetbaar en gemotiveerd te houden om als organisatie flexibeler te kunnen inspelen op de steeds sneller veranderende omgeving. Bij het uitbouwen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid in ruime zin zal het accent geleidelijk verlegd worden van het nemen van correctieve maatregelen naar een proactieve benadering waarbij men zich richt op de volledige loopbaan, vanaf het moment dat men de arbeidsmarkt betreedt tot aan de pensioenleeftijd, zodat alle werknemers een volledige loopbaan inzetbaar en flexibel blijven.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid moet niet alleen ruim bekeken worden en proactief zijn. Het is ook van belang dat leeftijdsbewust personeelsbeleid niet op zichzelf staat, maar

ingebed wordt in het beleid van de organisatie. In het project van 2007 werd voor de meeste werknemers een oplossing gevonden voor hun problemen en werden een aantal acties opgezet. Dit is natuurlijk zeer positief, zowel voor de persoon in kwestie als voor de onderneming. Maar hierbij mag het niet blijven, volgend jaar zijn er immers "nieuwe" werknemers met gelijkaardige problemen. Er is nood aan een effectieve aanpak die werkt op lange termijn en alle werknemers met een arbeidshandicap bereikt.

### Verhouding van leeftijdsbewust personeelsbeleid tot algemeen HR-beleid

De verruiming van 'ouderenbeleid' naar 'leeftijdsbewust personeelsbeleid in ruime zin' mag dan in theorie mooi en logisch zijn, bij de uitwerking in de praktijk bleek dit niet altijd zo evident. Een 'ouderenbeleid' is immers mooi afgebakend; leeftijdsbewust personeelsbeleid in ruime zin is dit veel minder.

Bij het uitwerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid in ruime zin zijn we verschillende keren gebotst op de vraag naar de grens tussen leeftijdsbewust personeelsbeleid en algemeen personeelsbeleid.

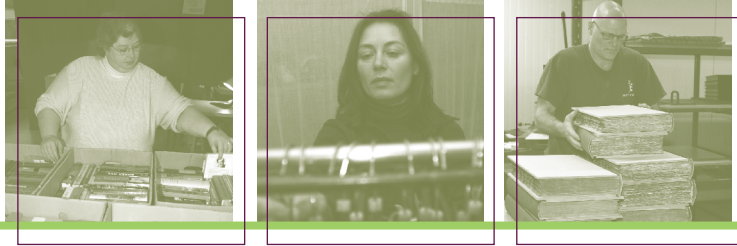
*Als we op basis van de verzuimcijfers per leeftijdscategorie concrete acties opzetten, zijn we dan wel bezig met leeftijdsbewust personeelsbeleid of hoort dit bij een absentiebeleid?*

*In het VTO-plan opleidingen voorzien voor oudere werknemers, kadert dit in leeftijdsbewust personeelsbeleid of is dit eerder onderdeel van het VTO-beleid?*

*Maakt het uitwerken van een goede onthaalprocedure om de hoge uitstroom van jonge werknemers te beperken, deel uit van leeftijdsbewust personeelsbeleid?*

*Ergonomie is voor alle werknemers belangrijk. Leeftijdsbewust personeelsbeleid of niet?*

*Wat met competentie management en leeftijdsbewust personeelsbeleid?*



En zo kunnen we nog wel even doorgaan.

Tijdens de werkgroepvergaderingen werd hierover menige discussie gevoerd. Tijdens de ervaringsuitwisseling merkten we dat elk van de deelnemende werkplaatsen op een verschillende manier te werk ging en aan verschillende topics prioriteit gaf. Waren we wel goed bezig? Waren we niet te ruim bezig?

Het was dan ook nodig om af en toe eens stil te staan bij een aantal belangrijke uitgangspunten die we in de literatuur vinden:

- Leeftijdsbewust personeelsbeleid staat binnen het totale HRM-beleid van een organisatie niet op zich, maar is te zien als een specifieke invalshoek waarmee we naar dat HRM-beleid kijken. Bij leeftijdsbewust personeelsbeleid is leeftijdsdiversiteit de specifieke bril waarmee we kijken naar het personeels- en organisatiebeleid.
- Leeftijdsbewust personeelsbeleid vraagt geen specifieke instrumenten en methodieken. Er kan gebruik gemaakt worden van dezelfde personeelsinstrumenten als bij algemeen personeelsbeleid, maar er moet rekening gehouden worden met de uitgangspunten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid. De aansluiting bij bestaande instrumenten en methodieken vormt juist een garantie voor verankering.
- Leeftijdsbewust personeelsbeleid is maatwerk. Afhankelijk van de eigen specifieke situatie en context moet elke organisatie op een eigen manier invulling geven aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. We kunnen leeftijdsbewust personeelsbeleid niet kopiëren van de ene organisatie naar de andere, we kunnen elkaar wel inspireren door ervaringen te delen.



## 3. Implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid in de beschutte werkplaats

'Een project voor leeftijdsbewust personeelsbeleid is niet anders dan eender welk ander project. Het succes hangt af van een goed concreet stappenplan', zo stelt Gunter Bombaerts van het Expertisecentrum Leef tijd & Werk in 'De hofnar en de kanarie onderweg'<sup>3</sup>. In 'Leef tijd bewust personeelsbeleid: doe-het-zelf-instrument' reikt Hilda Martens<sup>4</sup>, professor aan de Universiteit Hasselt, zo'n leidraad aan om concreet aan de slag te gaan met leeftijdsbewust personeelsbeleid. Haar stappenplan is opgebouwd uit 5 stappen, waarin een zekere chronologie zit, maar waarbij er in de praktijk ook overlapping van de verschillende stappen is:

1. Analyse van de situatie
2. Draagvlak creëren
3. Overlegstructuur opzetten
4. Concrete acties
5. Verankering in de organisatie

Wij namen in ons project dit stappenplan als uitgangspunt om het te gaan concretiseren voor de sector beschutte tewerkstelling. Net als Hilda Martens, moesten ook wij vaststellen dat het niet evident is om binnen organisaties aan leeftijdsbewust personeelsbeleid te werken. Het werd een zoektocht met 13 werkplaatsen, waarbij we soms door het bos de bomen niet meer zagen, en een stapje terug moesten zetten. Zoals reeds gezegd moesten we onszelf af en toe de vraag stellen: zijn we wel goed bezig? De meningen over de beste aanpak en werkwijze liepen wel eens uiteen. Het stappenplan is geen kant en klare handleiding, maar het bood ons toch steeds weer het houvast dat we nodig hadden.

De ervaringsuitwisselingen tijdens de werkgroepvergaderingen vormden een verrijking voor alle deelnemers. We hopen dat de neerslag van onze ervaringen in deze brochure inspirerend mag zijn voor andere organisaties.

### 3.1 Analyse van de situatie

Het verzamelen van organisatiespecifieke feiten en cijfers is een eerste stap in de analyse van de situatie. Deze gegevens kunnen een goed zicht bieden op de huidige en toekomstige HR-problematieken. Ze vormen de basis om conclusies te formuleren en prioriteiten te bepalen.

In de praktijk wordt vaak, omwille van een groot enthousiasme om van start te gaan met leeftijdsbewust personeelsbeleid, te snel overgegaan tot concrete acties. Achteraf blijkt dan dat deze acties weinig of niet afgestemd zijn op de realiteit en dus ook niet beantwoorden aan de behoeften. Pas dan wordt men zich bewust van de noodzaak van analyse. Hoewel dit scenario best vermeden wordt, geldt hier natuurlijk ook het spreekwoord 'beter laat dan nooit' en kan alsnog overgegaan worden tot het verzamelen van gegevens.

Welke gegevens kunnen of moeten er verzameld worden? In de literatuur zijn lange lijsten terug te vinden van mogelijke gegevens die interessant kunnen zijn in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid:

- Leef tijd s opbouw van het personeelsbestand
- Projectie in de tijd: hoe ziet ons personeelsbestand er binnen 10 jaar uit, rekening houdend met de gegevens waarover we nu beschikken
- Instroom, doorstroom en uitstroom per leeftijd
- Verzuimcijfers, per leeftijdscategorie
- Opleidingen: mogelijkheid tot het volgen van opleidingen, interesse voor aangeboden opleidingen, gevolgdde opleidingen,...
- ...

#### Organisatiespecifieke gegevens

Het is onbegonnen werk, en bovendien ook niet zinvol, om over alles tegelijk gegevens te verzamelen. Er moeten dus keuzes gemaakt worden...

<sup>3</sup> Bombaerts, Gunther & Martens, Hilda, 'De hofnar en de kanarie onderweg. Leef tijd bewust personeelsbeleid als antwoord op ontgrijping en vergrijzing', Kluwer, 2009, 170 pp.

<sup>4</sup> Martens Hilda, Manshoven Joke, Lambrechts Frank & Vandenberg Anneleen, 'Leef tijd bewust personeelsbeleid. Doe-het-zelf instrument.' 66 pp.





Leeftijdsbewust personeelsbeleid is maatwerk en dat begint reeds bij de analyse. De ene organisatie is de andere niet, en dus is het van belang dat de verzameling van feiten en cijfers 'organisatiespecifiek' is. Iedere organisatie bepaalt zelf welke gegevens mogelijks interessant kunnen zijn. Een aanvoelen bij bepaalde mensen (directie, HR-verantwoordelijken,...) wat de belangrijkste knelpunten in de organisatie zijn, kan de basis zijn. Of er kan gekozen worden om eerst die gegevens te verzamelen die snel ter beschikking zijn, zonder teveel extra inspanningen. De gegevensverzameling kan ook gericht zijn op één bepaalde afdeling in plaats van op de volledige organisatie. Uiteraard zijn alle gegevens die gekoppeld zijn of snel en gemakkelijk kunnen gekoppeld worden aan leeftijdscategorieën, zeer interessant.

'Onze beschutte werkplaats heeft een confectieafdeling die zeer belangrijk is binnen het geheel van de werkplaats. In de loop der jaren gingen er meerdere uitstekende stiksters op pensioen of "verdwenen" als beschikbare werkkrachten door langdurige ziekte. Bovendien schenen fysieke klachten bij stiksters toe te nemen, vooral rug- en nekklachten. De graad van absentisme leek te vergroten. Omdat er tezelfdertijd een gebrek aan valabele instroom is (mensen met vergelijkbare vaardigheden), ontstaat er dus een probleem. Dat was duidelijk. Het vermoeden bestond dat dit probleem te maken heeft met het verouderen van de werknemers en dat het daarom wellicht in de toekomst nog groter zou worden. De cijfergegevens die door ons verzameld werden in het kader van de werkgroep 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid' bevestigen dat er vooral in de confectieafdeling op middellange termijn problemen mogen verwacht worden voor de

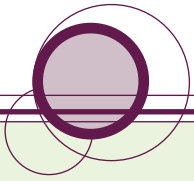
beschikbare capaciteiten bij de doelgroep door een ouderwordende groep.'

'In onze werkplaats stelden we vast dat we een 100-tal 50-plussers hadden op een totaal van 420 doelgroepwerknemers. Daarom hebben we ons voor de gegevensverzameling op deze groep gericht en hebben we alle 50-plussers geïnterviewd. Zo wilden we een beeld krijgen van wat er leeft bij deze leeftijdscategorie om het beleid van de werkplaats hierop af te stemmen.'

'Het verzamelen van cijfers is een tijdrovende bezigheid. Wij zijn binnen onze organisatie dan ook eerst gaan bekijken welke ken- en stuurgetallen we al hebben. Deze gegevens hebben we dan verder uitgediept per leeftijdscategorie. We hebben ook gesimuleerd wat dit betekent naar de toekomst toe: hoe zal onze groep er binnen enkele jaren uitzien wat leeftijd betreft en welke impact zal dit hebben op werkregime, opleidingen, ergonomie, stand en zittend werk,...'

De verzamelde gegevens kunnen in de lijn der verwachting liggen. Maar soms druisen ze juist in tegen de verwachtingen.

'Er wordt in Vlaanderen door de werkgevers en sociale secretariaten veel onderzoek gedaan naar afwezigheden. In onze werkplaats gebruiken wij hiervoor al enkele jaren de Bradfordfactor. Dit is een eenvoudige methode en na het meten kunnen hier gemakkelijk tendensen uit gehaald worden. Wij verschaffen werk aan een grote groep progressief tewerkgestelden. Deze mensen werken in het kader van hun problematiek dikwijls deeltijds. Deze deeltijds



tewerkstelling wordt vaak verantwoord door hun verminderde draagkracht. Toch merken we dat de afwezigheden bij deeltijdse werknemers hoger liggen dan bij voltijdse werknemers. In de groep progressief tewerkgestelden liggen de afwezigheden ook hoger dan bij diegenen die niet progressief tewerkgesteld zijn.

Een andere vaststelling is dat jongere werknemers meer afwezig zijn dan ouderen. De mediaan in de groep 31- tot 40-jarigen ligt het hoogst. In de groep 50 + ligt deze het laagst. We nemen de mediaan om grote afwijkingen (mensen die extreem veel afwezig zijn) te filteren.

21 – 30 jaar:	mediaan 72
31 – 40 jaar:	mediaan 252
41 – 50 jaar:	mediaan 48
51 – 57 jaar:	mediaan 24
58 – 60 jaar:	mediaan 4
> 60 jaar:	mediaan 12

Dit gegeven is volgens ons te verklaren door een betere binding tussen werkgever en werknemer die te danken is aan een hogere anciënniteit en een groeiend wederzijds respect.'

### Sector- of werkgroepgegevens

In de werkgroep bleek er grote nood te zijn om niet alleen zicht te hebben op de eigen organisatiespecifieke gegevens, maar ook op gegevens op sectorniveau of, bij gebrek hieraan, op 'werkgroepniveau'. Met werkgroepniveau bedoelen we de individuele en/of gezamenlijke gegevens van de 13 deelnemende werkplaatsen.

Op sectorniveau beschikken we over een aantal leeftijds piramides (mannen, vrouwen, totaal, evolutie, per provincie), die u in bijlage vindt. Ook de leeftijds piramides van de individuele werkplaatsen zijn ter beschikking.

Op werkgroepniveau werden gegevens verzameld over:

- het werkregime per leeftijdscategorie;
- de bradfordfactor per leeftijd, voor voltijdsen en voor deeltijdsen en de mediaan;

- de in- en uitdiensttredingen per leeftijdscategorie;
- uitdiensttredingen volgens anciënniteit.

De werkgroep 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid' ontwikkelde zelf een tevredenheidsmeting, gekoppeld aan leeftijd. Deze meting werd in de loop van het project uitgevoerd bij 876 doelgroepwerknemers in 8 beschutte werkplaatsen. U vindt ze in bijlage.

De achterliggende motivatie voor deze gegevensverzameling op sector- of werkgroepniveau was dubbel:

- Door zicht te hebben op de gegevens op sector- of werkgroepniveau kan men de eigen organisatie vergelijken met anderen, en kan men zich ook positioneren: scoren we daar beter of slechter, hoger of lager dan gemiddeld?

'Boven de leeftijd van 60 jaar is de instroom verschillend tussen de werkplaatsen. Er zijn werkplaatsen die amper nog werknemers in dienst hebben op deze leeftijd, en waar zeker geen instroom meer is van nieuwe werknemers die ouder zijn dan 60 jaar. Daarnaast is er een werkplaats waar nog medewerkers ouder dan 65 jaar aangeworven worden, een frappant verschil dat tot verder onderzoek aanzette.'

- Als de gegevens van alle of van een aantal werkplaatsen in dezelfde richting wijzen, kunnen de krachten gebundeld worden en kan er gezamenlijk gezocht worden naar een aanpak. Bij duidelijke gemeenschappelijke tendensen kan dit leiden tot sectorconclusies of -aanbevelingen, toch één van de doelstellingen van ons project.

'De aanwerving van nieuwe medewerkers is in de meeste werkplaatsen gespreid over de verschillende leeftijdsgroepen. Daaruit konden we concluderen dat er op werkgroepniveau



naar leeftijd toe geen discriminatie is bij de aanwerving. Ook in de leeftijdscategorie 50+ zijn er nog aanwervingen. Voor het aspect leeftijd wordt deze groep toch aanzien als een risicogroep op de arbeidsmarkt, waarvoor het beleid een batterij tewerkstellingsbevorderende maatregelen heeft uitgewerkt om werkgevers te stimuleren om 50-plussers nog in dienst te nemen.'

Door de federatie van Consultatiebureaus (fCB) werd in opdracht van de werkgroep een onderzoek uitgevoerd in het kader van een objectieve bepalingsmethodiek voor omgekeerde loopbaan. Ondanks alle mogelijke inspanningen om te komen tot een matching tussen de competenties van de werknemer enerzijds en het werk op maat anderzijds, zijn voor sommige werknemers met een arbeidshandicap de mogelijkheden uitgeput. Omwille van hun afnemende competenties lijkt een vroegtijdige, gefaseerde uitstap uit het arbeidsproces, met loopbaanbegeleiding in de omgekeerde zin, voor hen nog de enige oplossing.

De beslissing om de stap naar de omgekeerde loopbaan te zetten, wordt grondig overwogen en telkens individueel bekeken. Het welzijn van de werknemer is het uitgangspunt. De nood aan een objectieve bepalingsmethodiek, waarop elke werkplaats zich kan baseren bij het overwegen van de beslissing tot de omgekeerde loopbaan, is echter groot.

Concreet betekent dit dat men een steekproef BW-werknemers grondig heeft onderzocht. Zij beantwoorden aan de criteria van volgende definitie:

**Doelgroepwerknemers die minimum vijf jaar in dienst zijn en die een negatieve evolutie doormaken van hun competenties / arbeidsmogelijkheden op basis van hun handicap. Het gevolg van deze negatieve evolutie is dat het huidig functioneren als werknemer binnen een beschutte werkplaats momenteel bijzonder problematisch is en**

**wel in die mate dat verdere tewerkstelling naar verwachting op korte termijn (twee à drie jaren) in vraag zal worden gesteld.**

Dit onderzoek gebeurde met behulp van de R-Pas en een voorlopige lijst van 18 criteria, die eerder ontwikkeld werd door een werkplaats in het kader van een eerste project 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor personen met een handicap' in 2007.

Een gedetailleerde analyse van de verschillende R-Pas scores en van de basiscriteria moest ons toelaten om deze groep beter af te lijnen ten opzichte van de andere werknemers in beschutte werkplaatsen en ten opzichte van andere werkvormen voor personen met een arbeidshandicap.

Dit onderzoek heeft voor de sector belangrijke gegevens opgeleverd. De resultaten van het onderzoek zijn gebundeld in een onderzoeksrapport<sup>5</sup>.

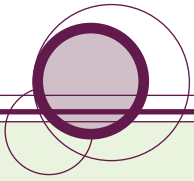
### Conclusies en prioriteiten

Op basis van de organisatiespecifieke gegevens kan elke organisatie eigen conclusies formuleren en prioriteiten bepalen. Ook hier kunnen we spreken over maatwerk, want de oplossingen van verschillende werkplaatsen voor eenzelfde probleem kunnen soms zeer uiteenlopend zijn.

#### Brugpensioen

'In onze werkplaats is er een duidelijk beleid om brugpensioen vanaf 58 jaar te promoten. Met elke werknemer die in aanmerking komt voor brugpensioen heeft de personeelsdienst een gesprek. Dat gebeurt een aantal maanden voor een mogelijke opzegperiode. Als de werknemer dat wenst gebeurt dat samen met zijn partner, zijn familie of begeleiding, of met een andere vertrouwenspersoon. De werknemer krijgt informatie over brugpensioen, er wordt een simulatie gemaakt voor zijn inkomen en hij wordt geholpen om zijn loopbaanoverzicht bij Cimire aan te vragen. Uiteraard is er

<sup>5</sup> Moenaert, Herbert, 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Eindrapport 2009.', 44 pp.



bedenktijd om een beslissing te nemen. Langer werken kan als de motivatie en de capaciteiten om te werken nog aanwezig zijn. In de andere gevallen proberen we de werknemer te overtuigen van de voordelen van brugpensioenen. Uiteraard is het nodig om daarvoor de nodige financiële middelen te reserveren.

Bij een collega-werkplaats is er een heel andere aanpak op het einde van de loopbaan. Heel wat werknemers werken effectief tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Op dat moment gaan ze met pensioen, maar sommigen komen daarna zelfs opnieuw terug in dienst voor een beperkt aantal uren.

Deze verschillen in beleid hebben alles te maken met verschillen in doelgroepen in de beide werkplaatsen. Onze collega-werkplaats heeft een groot aantal werknemers met een psychiatrische aandoening. Vaak gaat het om beter opgeleide werknemers die meer technische taken uitvoeren. Werk is voor hen vaak de enige bron van sociale contacten en daarom zeer belangrijk voor hun algemeen gevoel van welzijn. Deze groep is tevreden met het werk en wil graag zo lang mogelijk aan het werk blijven. Vroeger uitstappen is er meestal niet bij, af en toe gaat een werknemer over tot 4/5 tewerkstelling, maar daar blijft het dan ook bij. De groep werknemers die na hun pensionering nog een beperkt aantal uren komt werken heeft zeker een extra bijverdienste maar wat vooral telt is zich zinvol voelen door het werk en er een sociaal netwerk op nahouden.

Het plaatje ziet er heel anders uit voor een grote groep werknemers bij ons. Werknemers met een mentale handicap zijn de belangrijkste doelgroep in deze werkplaats. Vanaf 50 jaar is er een flinke stijging van de deeltijdse tewerkstelling via landingsbanen, in 4/5 of halftijdse

werkregimes. De uitbreiding van het aantal landingsbanen tot 7,5% maakt het mogelijk dat een aantal werknemers die moeite hebben om het vol te houden, toch aan de slag blijven tot ze met brugpensioenen kunnen. Het zijn meestal werknemers met een andere jobinvulling en een andere problematiek die langer werken dan 58 jaar en geen gebruik maken van de voordelen van brugpensioenen.

De opvallende verschillen in de leeftijdscurven tussen de werkplaatsen hebben ons geholpen om de verschillen te onderzoeken, de deelgroepen te herkennen en het eigen beleid uitdrukkelijker te verwoorden. Om een leeftijdsbewust personeelsbeleid uit te bouwen aan het einde van de loopbaan is het dus zeer belangrijk om de verschillen in behoeften en mogelijkheden duidelijk te zien en er een aangepast antwoord op te geven. Het antwoord dat voor het grootste deel van de werkplaats past, kan erg asociaal zijn voor werknemers die ervan afwijken en heel andere behoeften hebben.

Een sociaal leeftijdsbewust beleid houdt dus best rekening met de verschillen in behoefte.'

#### **Vakantie**

'Voor mensen met schoolgaande kinderen is het niet altijd eenvoudig om kinderopvang te regelen tijdens de school- en vakantieperiodes. Daarom kiest een aantal van hen vaak om 4/5e te werken met hun vrije dag op woensdag. Deze regeling lost een aantal problemen op, maar de opvang tijdens schoolvakantieperiodes blijft een probleem. Vooral de kortere vakantieperiodes, waar de mogelijkheden van sportkampen en dergelijke schaars zijn, zijn vaak onoverkomelijk.

Binnen onze werkplaats werd daarom een uurrooster gemaakt speciaal voor deze



doelgroep. Het komt erop neer dat de 4/5e tewerkstelling ruimer wordt bekeken dan op weekbasis.

De werknemer werkt tijdens het schooljaar niet op woensdagnamiddag, maar wel op woensdagvoormiddag. Het teveel aan uren van de woensdagmorgen wordt opgespaard om ze te recupereren tijdens de kortere schoolvakantieperiodes. 4u per week extra werken x 48 weken levert minstens 6 weken extra recup op, genoeg om de herfstvakantie, kerstvakantie, krokusvakantie en paasvakantie op te vangen.'

'Voor de werknemers van onze beschermde werkplaats bestaat de mogelijkheid om kinderen tussen 3 en 12 jaar naar de kinderopvang te brengen van het naburige ziekenhuis. Er is hieromtrent een intense samenwerking met het ziekenhuis (materiaal voorzien, voorschotten geven voor onze werknemers, afspraken opvolgen,...) waardoor de prijs van de opvang zeer democratisch blijft. De mensen kunnen hier terecht tijdens de paasvakantie en de grote vakantie en betalen 2 euro per dagdeel (voormiddag en/of namiddag). De bekendmaking van deze opvang gebeurt via de nieuwsbrief aan alle personeelsleden en via toelichtingen aan individuele werknemers met vragen of problemen over kinderopvang.'

#### **Deeltijdse tewerkstelling**

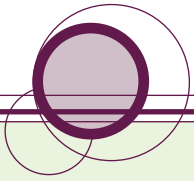
'In onze werkplaats wordt bij aanwerving in eerste instantie nagegaan wat voor de persoon in kwestie het beste werkregime is. Bij ons is het mogelijk om deeltijds te werken. De ervaring leert ons dat wanneer we toch opteren voor een voltijdse betrekking, de kans groot is dat de persoon ziek wordt en dan progressief tewerkgesteld wordt. Wij hebben liever gemotiveerde

deeltijdse werknemers dan voltijdse die niet gemotiveerd zijn.

Door diensten in de regio wordt trouwens meer en meer de vraag gesteld naar een aangepast uurrooster voor hun cliënteel.'

'Onze werkplaats heeft een aanzienlijk aantal 50-plussers. Wij scoren hier zeer hoog in vergelijking met de sector. Via het stelsel van tijdskrediet kunnen de werknemers vanaf de leeftijd van 50 jaar voor de rest van hun tewerkstelling deeltijds werken. Momenteel werkt 18,5 % van ons personeel deeltijds, wat een behoorlijke druk legt op de organisatie en de praktische werking. Wij verkiezen de deeltijdse tewerkstelling te reserveren voor onze oudere werknemers. Bijgevolg stellen we geen vacatures meer open voor deeltijdse tewerkstelling.'





### 3.2 Draagvlak creëren

Eerste initiatieven op het vlak van leeftijdsbewust personeelsbeleid komen vaak vanuit HR-hoek. De implementatie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft echter maar kans op slagen als er zich binnen de organisatie een bewustwordingsproces voltrokken heeft over de noodzaak ervan. Een eerste stap hierin is het creëren van een draagvlak: management en sleutelfiguren moeten overtuigd worden van het belang en de noodzaak van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hun steun en engagement zijn onontbeerlijk voor het slagen van het project. De organisatiespecifieke gegevens, die tijdens de vorige fase verzameld werden, kunnen de essentiële argumenten opleveren om het management te overtuigen.

#### ***'Op weg naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid'***

##### ***Stap 1 > We doen mee aan het project 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor personen met een arbeidshandicap'!***

Onze populatie verouderd. Dat brengt specifieke vragen mee. Daar zoeken we antwoorden op en dan krijgen we oplossingen voor individuele problemen, soms een wat andere manier van werken en meer aandacht voor bepaalde aspecten waar we wat vaker tegenaan lopen. Toen er een vervolg kwam op het project leeftijdsbewust personeelsbeleid beslisten we om mee te doen omdat we het een mooie kans vonden om grondig na te denken in de organisatie over leeftijdsbewust personeelsbeleid.

##### ***Stap 2 > Een groep selecteren voor het onderzoek***

Voor de selectie van deelnemers aan het onderzoek dat fCB uitvoerde in het kader van een objectieve bepalingmethodiek

voor omgekeerde loopbaan, kregen we een boeiend communicatieproces tussen medewerkers van de personeelsdienst en werkleiding in de afdeling. Ze brachten de evolutie van een aantal werknemers gedetailleerd in kaart. Op de werkvloer hadden we een intensief proces om samen te denken en te praten over de grenzen/mogelijkheden van het individu versus de grenzen/mogelijkheden van de werkplaats.

##### ***Stap 3 > Huiswerk:cijfers verzamelen en inventariseren wat er al gebeurt***

We verzamelen de cijfers die we in de werkgroep hebben afgesproken (instroom, uitstroom en ziekteverzuim) en bekijken ze met de bril leeftijd. We doen dat ook voor de gegevens over opleidingen op de werkvloer, voor de interesse voor bijleren, voor de deelname aan locatiewerk en voor de leeftijdspiramide in een voedingsafdeling. Verder maken we een overzicht van alle maatregelen die we in de praktijk brengen om het voor werknemers mogelijk te maken om hun werk zo lang mogelijk vol te houden. Er is meer dan waar we op het eerste zicht aan dachten en vooral beseffen we dat wat goed is voor de oudere werknemer meestal een belangrijke bouwsteen is voor een goed personeelsbeleid in alle leeftijdscategorieën.

##### ***Stap 4 > Conclusies van de analyse bespreken op het managementteam***

Het is meer dan duidelijk dat we de volgende jaren met een populatie te maken hebben met een hogere gemiddelde leeftijd. Dat heeft in de praktijk ingrijpende gevolgen. Het is zeer belangrijk dat er een goede dialoog is tussen business en people om een goed strategisch beleid uit te werken.



### **Stap 5 > Gegevens en analyse vergelijken met andere werkplaatsen**

In andere werkplaatsen is vaak een andere geschiedenis die tot andere behoeften en vragen heeft geleid. Ze hebben soms heel andere accenten en oplossingen ontwikkeld, die aansluiten bij andere doelgroepen. De verhalen en discussies hierover helpen om te onderzoeken hoe de werkplaats tot bepaalde keuzes is gekomen en om kritisch te toetsen of die aanpak voldoende aansluit bij de noden van verschillende groepen in de werkplaats. Het is een goede oefening om het eigen beleid te expliciteren en kritisch te evalueren.

### **Stap 6 > Ken- en stuurgetallen personeel kritisch bekijken en aanpassen**

Er is een vaste verzameling ken- en stuurgetallen die maandelijks geactualiseerd worden. Door het hele project hebben we de ken- en stuurgetallen zelf kritisch onder de loep genomen. Zijn dit de gegevens die op dit moment het meest relevant zijn om de praktijk te sturen? Is de manier waarop we ze verzamelen mee geëvolueerd met de ontwikkeling van de diverse gegevensstromen die we over personeel in huis hebben? Deze oefening moet er onder meer toe leiden dat we een aantal cijfers op een eenvoudigere manier rechtstreeks uit ons tijdsregistratiesysteem halen. We hebben al een aantal stappen gezet, maar dit proces moet nog verder afgewerkt worden.

### **Stap 7 > Personeelsbeleid als discussiethema op de Raad van Bestuur**

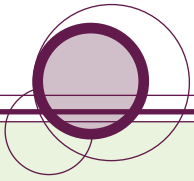
Op de RvB staat jaarlijks het personeelsbeleid als thema op de agenda. In onze voorbereiding willen we zeker ook de interne analyse en de resultaten van de werkgroep verwerken. Vanuit de discussie komen we dan tot de krachtlijnen voor het personeelsbeleid 2010, waarin het leeftijdsbewust personeelsbeleid duidelijker verankerd zal zijn.<sup>1</sup>

Voor de concrete vormgeving van leeftijdsbewust personeelsbeleid is het engagement van het management alleen echter onvoldoende. Om tot concrete acties te komen waar iedereen achter staat, moet een breed draagvlak gecreëerd worden. Alle medewerkers moeten gesensibiliseerd worden. Ze moeten het nut van leeftijdsbewust personeelsbeleid inzien en betrokken worden bij de uitwerking. Een duidelijke visie van het management op leeftijdsbewust personeelsbeleid, gecommuniceerd naar alle medewerkers, kan hier een belangrijk vertrekpunt zijn.

### **Sensibilisering**

'Ouder wordende werknemers vertonen in de loop van de tijd vermindering van capaciteiten of draagkracht. Sommigen krijgen lichamelijke klachten met ziekteverzuim tot gevolg. Fysieke beperkingen groeien: geen staand werk meer, gezichtsvermogen, handcoördinatie en geheugen gaan achteruit. Dit fenomeen laat zich het duidelijkst voelen bij de doelgroepwerknemers in onze confectie-afdeling die gespecialiseerd werk doen. Tegenover deze "uitstroom" aan capaciteiten staat onvoldoende instroom. De monitoren van de afdeling klagen regelmatig over het feit dat nieuwe werknemers (en ook stagiaires uit het BuSO) geen of nauwelijks ervaring hebben met enige vorm van confectie. Zelf (nieuwe) doelgroepwerknemers opleiden voor gespecialiseerder werk vormt dan ook de uitdaging. We kozen dan ook voor het uitwerken van een jobrelevant opleidingsproject waarbij ook jobwisselingen, jobrotatie en het dubbelen van "onmisbare" personen met gespecialiseerde taken aan bod komen.

Van meet af aan was het duidelijk dat sensibilisering van de leidinggevenden zeer belangrijk zou zijn voor het welslagen van



dit project.

Er werden drie sensibiliseringssessies opgezet van ongeveer 3 uur voor de hogere begeleidende omkadering (hoofdmonitoren, monitoren, planningsverantwoordelijken). Daarbij werd beroep gedaan op een externe begeleider. De sessies werden samen met deze begeleider voorbereid door een stuurgroepje bestaande uit het diensthoofd personeelszaken, het diensthoofd productie en de verantwoordelijke van de dienst sociaal beleid.

Doel was de leidinggevendenden bewust te laten worden van de mogelijkheden die de diversiteit van de doelgroepmedewerkers biedt voor de organisatie en het belang laten ontdekken van interne opleidingen en trainingen, jobwisselingen en jobrotatie.

Aan de hand van enkele stellingen i.v.m. opleiding, training en competentieontwikkeling werd de discussie opgestart in sessie 1. Verschillende aspecten kwamen daarbij ter sprake zoals: redenen waarom interne training wenselijk of noodzakelijk is, factoren die het leren bevorderen of belemmeren, factoren die het geven van systematische trainingen in onze werkplaats bemoeilijken, enzovoort. Na een grondiger uitdiepen van de discussiepunten werd in de tweede sessie een theoretisch kader gegeven over competenties en het opzetten van leertrajecten. Bij deze theorie werden heel wat praktijkgegevens van de vorige sessie verwerkt en in de laatste sessie werd een concreet opleidingsplan voor onze beschutte werkplaats uitgewerkt volgens de SMART-principes.

We hebben ervaren dat de weerstand tegen verandering zeer groot kan zijn. De sensibilisering van de leidinggevendenden vraagt dan ook om een gespecialiseerde begeleiding, liefst door een externe

organisatie. Het voordeel van externe begeleiding is dat een buitenstaander een neutraal standpunt kan innemen en een zekere autoriteit naar de groep toe heeft. Nadien moet het veranderingsproces verder begeleid worden door iemand van de werkplaats zelf, waarbij verder gebouwd wordt op het bereikte groepsresultaat.

### 3.3 Overlegstructuren opzetten

Om een blijvende betrokkenheid van het management en van alle medewerkers te garanderen, is het belangrijk dit proces in te bedden in de organisatie en overlegstructuren te voorzien.

Het opzetten van een stuur- of werkgroep met een vertegenwoordiging van alle geledingen kan hiervoor de aangewezen manier zijn. Het is een krachtig signaal van het belang dat het management hecht aan leeftijdsbewust personeelsbeleid.

#### **Stuurgroep**

'In onze werkplaats hebben we ervoor geopteerd om geen apart beleid te voeren naar oudere werknemers toe. We voeren algemeen een personeelsbeleid dat erop gericht is om gedurende de volledige tewerkstelling rekening te houden met mogelijkheden en beperkingen van iemand en te streven naar de meest passende arbeidspost.

Naar aanleiding van het vorige project 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid' werd een stuurgroep opgericht die de werknemers intern opvolgde en zocht naar een goede methodiek om te screenen. Melba is dan voor ons een zeer waardevol instrument gebleken.

Dit jaar tekenden wij opnieuw in voor het project 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid' en al snel werd ook de stuurgroep opnieuw samengeroepen.





Deze stuurgroep bestaat uit medewerkers uit verschillende diensten: de directie, de personeelsverantwoordelijke, de sociale dienst, de personeelsdienst en de dienst werkbegeleiding. Al deze diensten staan in voor de begeleiding van de werknemers. De stuurgroep werkt rond 2 doelgroepen. De stuurgroep komt ten eerste samen over werknemers die steeds zwakker presteren en waarvoor er acties nodig zijn. De focus van de stuurgroep valt dus samen met de doelgroep van het project 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid'. Er wordt telkens een analyse gemaakt van de situatie:

- Er wordt nagegaan wat er precies niet goed meer lukt en of dit blijvend is, of te maken heeft met tijdelijke factoren.
- Er worden aantallen geteld en vergeleken met andere werknemers.
- Eventuele klachten van de werknemer zelf worden onderzocht.
- Is de werknemer meer afwezig dan vroeger.
- Enz...

In samenspraak met de verschillende actoren wordt dan gezocht naar passende oplossingen voor de werknemer in kwestie. Het gaat dus over oplossingen op maat. Een tweede doelgroep waar de stuurgroep zich op richt, zijn de werknemers die omwille van economische omstandigheden moeten muteren en werknemers die zelf om ander werk verzoeken. Dergelijke veranderingen brengen vaak ongemakken met zich mee: de werknemer komt in een nieuw atelier terecht bij werknemers die hij/ zij niet kent. De stuurgroep zoekt naar manieren om die veranderingen zo vlot mogelijk te laten verlopen en de werknemers hier zo goed mogelijk bij te begeleiden. Daarnaast focust de stuurgroep zich ook op het invoeren van competentie management. Deze doelstelling sluit aan bij de vorige. Door het invoeren van competentie management willen we de

manier waarop werknemers geëvalueerd en begeleid worden door de verschillende diensten onder de loop nemen en op elkaar afstemmen. Het is de bedoeling dat elke dienst werkt met competenties. Bij het ondernemen van acties zullen de competenties waar nodig ontwikkeld worden. Dit kan door opleiding en training, begeleiding,...

Een bijkomende stuurgroep kan echter ook een overbelasting betekenen voor de organisatie. Dan kan beter gezocht worden naar een inbedding in de bestaande overlegstructuren. Belangrijk is dat ook hier gegarandeerd is dat alle geledingen betrokken zijn en dat gewaakt wordt over blijvende aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid.

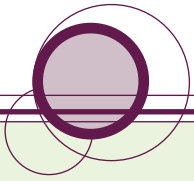
#### **Bestaande overlegstructuren**

'Net zoals bij andere (ESF-) projecten hebben we er in onze werkplaats ook bij het project 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid' voor gekozen om alle betrokken partijen, op alle niveaus te informeren via de bestaande overlegorganen:

- raad van bestuur
- directiecomité
- omkaderingsvergadering
- ondernemingsraad

Werken via de bestaande overlegorganen biedt het voordeel dat op regelmatige basis kan geïnformeerd worden op vooraf vastgelegde overlegmomenten, wat de kans op verankering in de organisatie vergroot. We geloven dat het systematisch informeren over de inhoud van het project, de stand van zaken, de resultaten, ... de betrokkenheid van de werknemers vergroot. Op die manier is leeftijdsbewust personeelsbeleid geen losstaand project, maar wordt het een stuk gedragen op alle niveaus.

Uit het tevredenheidsonderzoek blijkt ook dat dit door de werknemers geapprecieerd wordt. Onze werkplaats scoort in



vergelijking met de sector vrij hoog wat betreft het op de hoogte houden van nieuwigheden door de directie.'

### 3.4 Concrete acties

Vanuit het overleg en de betrokkenheid van alle medewerkers kunnen dan concrete acties begonnen worden, of verder uitgewerkt. Want, zoals eerder reeds gezegd, starten deze acties vaak al tijdens voorgaande fases in het project. Voor het bepalen van de uit te voeren acties vormen de organisatiespecifieke feiten en cijfers uit de analyse de voornaamste bron van informatie.

Voor de concrete vormgeving van deze acties bestaan evenmin kant-en-klare methodes. De specifieke situatie en context van elke organisatie is ook hier bepalend voor de richting die wordt uitgegaan. Acties in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid kunnen zowel gericht zijn op bepaalde leeftijdscategorieën als op het geheel van de werknemers in een werkplaats.

Met het oog op verankering, de laatste fase in het stappenplan, wordt best rekening gehouden met bestaande methodieken en instrumenten. De kans op verankering is immers het grootst indien er voor de acties in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid gezocht wordt naar reeds aanwezige aanhechtingspunten.

#### **Capaciteitsmeting**

'Onze werkplaats ontwikkelde in het kader van competentie management een aantal tools om de competenties van het personeel te inventariseren en als basis te gebruiken voor de functioneringsgesprekken. Eén van deze instrumenten noemen we de capaciteitsmeting.

Via deze meting brengen we de inzetbaarheid van een arbeider in kaart: socialisatie & collegialiteit, intellectuele

capaciteiten en schoolse vaardigheden, lichamelijke capaciteiten, arbeidsattitude en omgang met gezag, aanwezigheden en ziekteverlet, kwaliteit en kwantiteit bij volgende types taken: enkelvoudig/meervoudig samengesteld/fijn werk/lichamelijk intensief werk. Elk van deze aspecten heeft een bepaald gewicht in de totale score. Een valide persoon scoort bij ons instrument 115%. Nieuwe arbeiders dienen op het einde van hun proefperiode een score van 70% te halen op onze capaciteitsmeting. Deze keuze maakten we om de capaciteitsdaling van onze oudere werknemers te kunnen opvangen en een antwoord te kunnen bieden op de vergrijzing. Wij hebben namelijk een grote groep 50-plussers, waarvan de uitstroom de komende 10 jaar een sterk verlies van competenties zal betekenen.

Om de 2 jaar vindt een capaciteitsmeting plaats bij alle doelgroepmedewerkers. Dit instrument wordt gebruikt om op een efficiënte manier na te denken over de capaciteiten van een doelgroepmedewerker, de evoluties hierin en wat dit veroorzaakte. Op basis daarvan worden doelen en acties vooropgesteld. Bij de tweejaarlijkse capaciteitsmeting moeten onze huidige arbeiders volgende scores behalen, afhankelijk van hun leeftijd: tot de leeftijd van 50 jaar minimaal 60% en minimaal 50% voor 50-plussers. Voor nieuwkomers werd een verfijning aangebracht op de vereiste 70% indien het gaat om een schoolverlater, wiens aanpassing aan de arbeidsmarkt binnen redelijke termijn mogelijk wordt geacht. Bij een capaciteitsdaling onder het vooropgestelde niveau wordt een termijn tussen 6 maanden en 1 jaar vooropgesteld waarbinnen de gestelde norm gehaald moet worden. Intensieve begeleiding wordt opgestart om de ontwikkeling van de competenties beter af te stemmen op de vereisten binnen onze werkplaats. Deze



begeleiding gebeurt in samenwerking met ouders of andere betrokkenen binnen de privésfeer, om de persoon op alle vlakken te ondersteunen in functie van duurzame tewerkstelling.'

### **Absenteïsme**

'Naar aanleiding van het verzamelen van gegevens voor de werkgroep 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid' kwam ook absentieïsme aan bod. In onze werkplaats bestond al langer een absentieïsmebeleid. Om onze gegevens te kunnen vergelijken met de sector, hebben we besloten om samen met een aantal andere beschutte werkplaatsen een opleiding van SD-WORX te volgen over de Bradfordfactor. Aansluitend organiseren we ook een opleiding samen met andere werkplaatsen rond het voeren van verzuimgesprekken.

Op die manier willen we het absentieïsme beter gaan opvolgen. Het absentieïsmebeleid wordt geactualiseerd en geïmplementeerd vanaf 2010 met als doel het ziektecijfer te doen dalen.'

'Ook in onze werkplaats besteden we veel aandacht aan het ziekteverzuim. Bij ons is het absentieïsme hoger bij onze oudere werknemers (45+) dan bij onze jongere werknemers. Het verzuimpercentage wordt per werknemer in kaart gebracht en gevisualiseerd d.m.v. een absentieïsmekalender "meten is weten". Tijdens het jaarlijkse evaluatie- en functioneringsgesprek wordt dit individueel besproken en worden er doelstellingen aan gekoppeld. Dit werkt erg confronterend! Deze doelstellingen worden kort opgevolgd, ondermeer door de werknemers regelmatig uit te nodigen op een verzuimgesprek.'

### **Ergonomie**

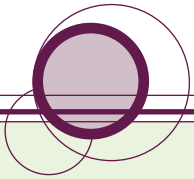
'Onder het motto "zorg dragen" voor onze (ouderwordende) confectiearbeidsters werd besloten om een werkgroepje ergonomie op te richten om de verschillende werkposten systematisch te analyseren en beter aangepast te maken.

Tezelfdertijd werd het aspect ergonomie onder de aandacht gebracht van de volledige omkadering door het organiseren van een trainingssessie. Dit was zeer verhelderend, het was een echte eye-opener met heel wat concrete leerpunten.

Het werkgroepje was samengesteld uit de monitoren van de confectieafdeling, de verantwoordelijke technische dienst en de medewerker van de technische dienst, de verantwoordelijke dienst sociaal beleid en het diensthoofd productie.

Bij de inventarisatie en analyse van de knelpunten bleek al dat sommige punten rechtstreeks verband houden met ouder worden. We verwachten dan ook dat ze zullen toenemen in aantal of verergeren. Bij de eerste bijeenkomst werden bovendien al enkele veranderepunten afgesproken die de technische dienst uitvoerde. Op die manier zijn er snel resultaten merkbaar.

Na vijf bijeenkomsten ontstond er min of meer een patstelling, omdat er twee tegengestelde visies naar voren kwamen. Binnen de werkgroep kon dit meningsverschil niet opgelost worden vermits niemand voldoende gespecialiseerde ergonomische kennis bezit. Daarom besloten we om beroep te doen op een expert, de ergonomoom van de Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk. Sindsdien begeleidt hij tijdelijk de bijeenkomsten van onze werkgroep ergonomie. Het is de bedoeling dat hij ons een methodiek aanleert om een grondige analyse te maken van de werkomstandigheden en werkposten in één afdeling. Deze methodiek zullen we



naderhand zelfstandig kunnen toepassen in alle andere afdelingen van de werkplaats'.

### **Zilveren schatten**

'Onze missie "een passende en blijvende werkgelegenheid bieden aan personen met een handicap uit onze regio" bepaalt ons beleid. Dit wil zeggen dat onze beslissingen telkens hierop gebaseerd zijn, en elke actie geëvalueerd wordt op zijn bijdrage tot de missie.

In combinatie met de vergrijzing waarmee elke beschutte werkplaats geconfronteerd wordt en de sterk wijzigende economische realiteit, is dit geen eenvoudige uitdaging. We waren dan ook blij met de verderzetting van het project leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De actie die volledig afgewerkt en geïmplementeerd is, is een actie die mee onder een ESF-project is opgestart : Zilveren Schatten.

Hierbij zijn een aantal medewerkers bevroegd om deel te nemen en opgeleid te worden als mentor binnen onze werkplaats. Voorwaarde om hieraan te kunnen deelnemen was dat het medewerkers waren uit de leeftijdsklasse 50+. Zo zouden ze na hun 50ste verjaardag hun loopbaan nog een nieuwe wending kunnen geven én we proberen hen nog meer elan te geven om langer en gemotiveerd aan het werk te blijven.

Drie medewerkers hebben het volledige opleidingstraject, bestaande uit een 10-tal groepsessies en een 2-tal individuele coachingssessies, verspreid over 18 maanden met succes afgelegd. In de stuurgroep was de algemeen directeur en de personeelsmanager actief om het project te evalueren en verder uit te tekenen. Voor onze werkplaats was de deelname aan Zilveren Schatten op 2 fronten een succes. Niet alleen de leeftijdsgroep van

de 50-plussers werd bereikt : zij konden aan hun job een meerwaarde geven door het mentorship op te nemen. Door de implementatie van het mentorship wilden we ook aan de jonge werknemer die nieuw in dienst kwam meer aandacht besteden. De resultaten van de tevredenheidsenquête die tijdens het project leeftijdsbewust personeelsbeleid werd afgenomen, bevestigden achteraf dat dit de juiste inzet was. Op de vragen over bereikbaarheid van de personeelsdienst en sociale dienst, is de groep van 21 tot 30 jaar het meest kritisch. Dat duidt er volgens ons op dat deze groep het meest nood heeft aan meer overleg. Eén van de doelstellingen van het mentorship is de communicatie binnen de organisatie verbeteren en het mogelijk maken om kennis en ervaring vlugger te verspreiden in de organisatie. Daarom niet altijd via de personeelsdienst of sociale dienst, maar ook via informele contacten, bv via de mentor.

Wat deze actie vooral ook aantoonst, is dat leeftijdsbewust personeelsbeleid eigenlijk een strategisch beleid is, dat je nodig hebt. Het kan uiteraard niet beperkt blijven tot één leeftijdscategorie, het moet over alle leeftijdscategorieën gaan. Wel moet je je ervan bewust zijn dat elke leeftijd, of noem het beter elke fase waarin een medewerker zich bevindt, andere noden met zich meebrengt. Hoe beter de werkgever daar op antwoordt, hoe tevredener zijn medewerkers zijn.'

### **3.5 Verankering in de organisatie**

Als we willen dat leeftijdsbewust personeelsbeleid echt rendoert, dan moeten we ervoor zorgen dat de acties die we hebben ontwikkeld en uitgevoerd in het kader van dit of een ander project, niet stilvallen bij het afronden van het project. Leef tijdsbewust personeelsbeleid moet



geïntegreerd worden in het totale beleid van de organisatie.

Als de vorige stappen van het actieplan doordacht zijn uitgevoerd, dan zouden er al belangrijke stappen moeten gezet zijn op het vlak van verankering. We hadden het al over het belang van de voortrekkersrol van het management en van sensibilisering van alle medewerkers.

Regelmatige communicatie over de stand van zaken, de vooruitgang die geboekt wordt en de plannen voor de toekomst zorgen ervoor dat de motivatie en het enthousiasme voor leeftijdsbewust personeelsbeleid in stand gehouden worden.

In de mate dat de opgezette acties aanhechtingspunten hebben met de reeds aanwezige instrumenten en methodieken voor personeelsbeleid in de organisatie, verhoogt eveneens de kans op verankering.



'De trajectplannen werden in onze werkplaats onlangs overgezet in het sapsysteem.

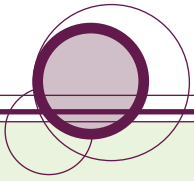
Dit systeem biedt heel wat mogelijkheden. Naast kwalificaties kunnen ook conclusies in verband met leeftijdsbewust personeelsbeleid en de evolutie in competenties opgevolgd worden.

De trajectplannen, die op vaste tijdstippen en naar aanleiding van specifieke vragen bekeken worden, krijgen vanaf nu ook invulling vanuit de focus "leeftijdsbewust personeelsbeleid". Naast een aantal algemene aandachtspunten (arbeidscapaciteiten leren kennen en optimaliseren; aandacht voor de werknemer als persoon, met bevraging van wensen, verwachtingen, begeleidingsnoden; verzuim bekijken en eventueel aanpakken; ergonomische aspecten bekijken) wordt per leeftijdscategorie ook aandacht besteed aan specifieke items:

- jongere werknemer (gezien het grote verloop in de groep 21-30 jaar):
  - arbeidsattituden: intensieve opvolging
  - opleidingen stimuleren
- werknemer tussen 30 en 45 jaar:
  - jobrotatie
  - lichamelijke klachten
- werknemer +45 jaar:
  - werkpostaanpassing
  - kennisoverdracht aan nieuwe werknemers
  - informatie toekomst en schetsen wettelijk kader uitgroeimogelijkheden.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt op die manier geïntegreerd in onze dagelijkse werking.'

Het begrip 'maatwerk', waarover we het in deze brochure al verschillende keren hadden, is een sleutelbegrip voor verankering. Hoe beter de acties afgestemd zijn op de behoeften van de eigen organisatie, hoe zinvoller ze ervaren worden en hoe groter hun overlevingskansen zijn.



Daarnaast zijn nog een aantal andere factoren van belang:

### **Tijd en energie**

Dat het implementeren van leeftijdsbewust personeelsbeleid tijd en energie vraagt van alle betrokkenen, hebben we mogen ondervinden in de loop van dit project. Het in stand houden en verder zetten van wat er bereikt werd in de loop van het project zal eveneens tijd vragen.

### **Verantwoordelijkheid**

Wil de verankering van leeftijdsbewust personeelsbeleid kans op slagen hebben, dan kan het aangewezen zijn om daarvoor iemand speciale verantwoordelijkheid te geven en eventueel (gedeeltelijk) 'vrij te stellen'.

### **Middelen**

Voor het implementeren van leeftijdsbewust personeelsbeleid werden via het project financiële middelen ter beschikking gesteld aan de werkplaatsen om instrumenten en methodieken te ontwikkelen, om mensen vrij te stellen, om ervaringen uit te wisselen, ... Ook voor het inbedden van leeftijdsbewust personeelsbeleid in het algemeen beleid van de organisatie zal voor middelen moeten gezorgd worden, hetzij door de werkplaats zelf, hetzij via bijkomende projectfinanciering.

'Ruim de helft van alle doelgroepwerknemers in de Vlaamse beschutte werkplaatsen zijn 45 jaar of ouder. Mensen langer aan het werk houden is een algemene Vlaamse doelstelling.

We moeten proberen om mensen te motiveren langer aan het werk te blijven. Anderzijds brengt ouder worden wel een aantal problemen met zich mee, zeker bij onze specifieke doelgroep:

- Er zijn lichamelijke klachten waardoor het werk te zwaar wordt, of waardoor een doelgroepwerknemer zich moeilijker kan verplaatsen.

- Veelal kan de doelgroepwerknemer de nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij niet volgen; hierbij denken we onder meer aan de computerevolutie.
- Er is een verandering in zijn thuissituatie waardoor het moeilijker is een evenwicht te vinden tussen werktijd, vrije tijd en gezinstaken.
- De werknemer maakt zich zorgen over zijn vrijetijdsbesteding nu of later als hij/zij niet meer moet werken...

Naast een probleem kan de doelgroepwerknemer ook nog een onvervulde wens hebben... misschien heeft hij/zij een hobby die hij/zij wenst ten dienste te stellen van ons bedrijf, misschien genoot de werknemer vroeger een opleiding waar hij/zij door omstandigheden nog nooit iets kon mee doen,...

Sinds we in 2007 deelnamen aan het project "Leeftijdsbewust personeelsbeleid" ontwikkelden we een methodiek die heel wat positieve resultaten opleverde voor 25 mensen die toen in het 'pilot'-project stapten.

Deze methodiek hebben we nu, mede dankzij middelen van de Koning Boudewijnstichting, in ons beleid verankerd.

### **Korte beschrijving methodiek:**

Van de werknemers +45 jaar werden binnen de werkplaats de problemen en wensen in hun huidige werk-en leefsituatie in kaart gebracht aan de hand van een individueel gespreksmoment.

Uit deze gesprekken bleek dat er vragen en wensen van allerlei aard waren.

- Ouder worden brengt vaak lichamelijke klachten met zich mee die in meer of mindere mate de werkkuitvoering bemoeilijken. Zo werden er door de technische dienst enkele aanpassingen gedaan en hulpmiddelen voorzien zodat de fysieke belasting verminderd werd.



- Anderen wilden graag hun, tot nu toe onbekende (voor de werkplaats althans), capaciteiten benutten binnen de BW door een (gedeeltelijk) andere taak te doen. Zo worden momenteel een aantal administratieve taken door hen overgenomen, we denken aan de postronde, het bestellen van de maaltijden, het maken van uitnodigingen voor allerlei activiteiten,...
- Een aantal mensen wilden graag wat meer weten over tijdscrediet, landingsbanen, loopbaanonderbreking, bruggensioen,... De overheid brengt wel veel informatie via folders, artikels in de pers,...maar deze aanbreng van informatie is niet gepast voor onze doelgroepwerknemers: te moeilijk en onoverzichtelijk in het geheel. Binnen de werkplaats werd iemand aangeduid die zich specialiseerde in deze materie en dit overbrengt naar de doelgroepwerknemer en zijn 'directe' omgeving (dit kan zijn : ouders, echtgenoot, kinderen,...) op een begrijpbare, gepersonaliseerde manier zodat mensen die een probleem hebben met gezondheid, gezin...niet meer in de kou blijven staan door hun onwetendheid. We ontwikkelden ook een informatie-document dat alle mogelijkheden en de financiële gevolgen (inkomen, belastingen, pensioen,...) per mogelijkheid in kaart bracht.
- De gedachte dat men binnen enkele jaren niet meer werkt en een overvloed aan vrije tijd krijgt die men niet weet in te vullen, bleek voor sommigen ook een bezorgdheid. Zoeken naar een manier om zelfstandiger te worden en uitkijken naar een nieuwe daginvulling is een noodzaak.
- Het wordt steeds moeilijker om de nieuwste ontwikkelingen te volgen in onze maatschappij. Basiskennis hebben inzake computer is bijna een 'must' en is hier een van de beste voorbeelden.

Enkele kandidaten voelden dat gemis en er werd een aangepaste computercursus ingericht. Het werd voor alle cursisten een succeservaring. Een aantal schaften zich een computer aan, anderen gingen de computer die ze al hadden eindelijk gebruiken. Intussen is het een dagelijks werkinstrument geworden.

Je merkt dat de problematiek bij het ouder worden heel uiteenlopend kan zijn. Een gesprek, een infomoment om individueel de bezorgdheden, wensen en problemen eens te inventariseren is zeker heel zinvol.

Door goede samenwerking kan er zeker een oplossing of tenminste een gedeeltelijke oplossing gevonden worden op maat van de doelgroepwerknemer.

Wegwerken van problemen zorgt voor evenwicht. Evenwicht is op zijn beurt een goede basis voor integratie en arbeidsmotivatie wat resulteert in een blijvende 'werkgoesting'. Met de steun van de Koning Boudewijnstichting kunnen we deze weg verder bewandelen voor alle doelgroepwerknemers van + 45 jaar.'



## 4. Conclusies

De ervaringen die we hebben opgedaan door gedurende meer dan een jaar met 13 werkplaatsen aan de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid te werken, zijn zeer verrijkend geweest.

Elk van de deelnemende werkplaatsen heeft in de eigen organisatie op een eigen manier gewerkt rond de gemeenschappelijke doelstellingen. Eén van de grote meerwaarden van het project is dat we onze ervaringen konden uitwisselen tijdens de maandelijkse werkgroepvergaderingen. We konden er knelpunten en moeilijkheden bespreken, maar ook successen delen en ideeën opdoen. Als het kon, hebben we gemeenschappelijke acties opgezet.

Als we terugkijken op de weg die we afgelegd hebben, dan kunnen we een paar belangrijke conclusies formuleren. Ze lijken misschien evident, maar toch hebben we ze gaandeweg pas 'echt' ontdekt.

**Leeftijdsbewust personeelsbeleid en algemeen personeelsbeleid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid staat of valt met de verankering in het algemeen personeelsbeleid. Binnen het algemeen personeelsbeleid van elk bedrijf is een leeftijdsbewust personeelsbeleid nodig om op de toekomst voorbereid te zijn.**

**Elk onderdeel van algemeen personeelsbeleid kan 'leeftijdsbewust' benaderd worden. Het gaat erom ons als bedrijf de vraag te stellen of de eisen, noden, verwachtingen, wensen anders zijn per leeftijdscategorie. Het verzamelen van concrete gegevens per leeftijdscategorie geeft ons een beter beeld van de knelpunten in onze organisatie. Hiermee rekening houden, erop inspelen, ons erop voorbereiden...dat is pas goed toekomstgericht personeelsbeleid!**

**Een gestructureerde aanpak van leeftijdsbewust personeelsbeleid zorgt ervoor dat we doelgericht en efficiënt werken. Gegevens verzamelen, draagvlak creëren, overlegstructuren opzetten, acties uitwerken en voor verankering zorgen zijn elk op zich noodzakelijke stappen, waaraan de nodige tijd en aandacht moet besteed worden.**

**Bepaalde tendensen doen zich voor in verschillende beschutte werkplaatsen. Dit kunnen we vaststellen op basis van de gegevens die we op sector- of werkgroepniveau verzameld hebben. Toch kunnen er niet altijd conclusies getrokken worden voor de sector omdat elke werkplaats een andere context heeft, andere prioriteiten stelt of een net iets ander beleid voert rond bepaalde problematieken. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is dus inderdaad maatwerk.**

**Werkgroep- of sectorgegevens zijn wel interessant om zich binnen de sector te kunnen positioneren. En soms komen we wel tot gemeenschappelijke conclusies en zelfs aanbevelingen. Dat is zeker het geval als het gaat over doelgroepwerknemers met afnemende competenties, waarvoor een vroegtijdige, gefaseerde uitstap uit het arbeidsproces, met loopbaanbegeleiding in de omgekeerde zin, de enige oplossing lijkt. Hier pleiten we voor een objectieve bepalingsmethodiek. Op basis van het onderzoek dat de federatie van Consultatiebureaus uitvoerde in de loop van dit project, lijkt de R-pas hiervoor een geschikt instrument.**

Het belangrijkste leerresultaat van dit project is misschien wel het besef dat er geen juiste aanpak is die je van anderen kan overnemen. Leeftijdsbewust personeelsbeleid





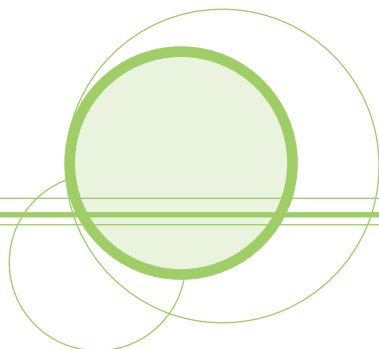
is een invalshoek om na te denken over de manier waarop we mensen aanwerven, de werkomgeving inrichten en organiseren, opleiding geven; kortom hoe we hen begeleiden tot ze de organisatie verlaten.

Er zijn geen "juiste modellen" of er is geen beste "sociale aanpak". Er is alleen de opdracht om onze eigen aanpak te analyseren, te vergelijken, te praten en na te denken over de vraag: "waarom doen we de dingen zoals we ze doen"?

Het project 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid' was een uitdaging om het alledaagse en vanzelfsprekende beleid kritisch door te lichten en er een dimensie aan toe te voegen. En het blijft een uitdaging om die dimensie niet meer kwijt te geraken.

We hopen dat onze ervaringen inspirerend werken voor iedereen die bezig is of wil starten met leeftijdsbewust personeelsbeleid.





## ***Geraadpleegde literatuur***

Bombaerts, Gunther & Martens, Hilda. *'De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op ontgrijzing en vergrijzing'*; Kluwer, 2009, 170 pp.

Brink, E., van Der Linden, M. en Madani, F. *'Handboek Levensfasegericht personeelsbeleid.'* Quidos, 2006, 152 pp.

Brochure *'Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor personen met een arbeidshandicap. ESF-project onder doelstelling 3 zwaartepunt 4.'* VLAB vzw, 2007, 42 pp.

Martens Hilda, Manshoven Joke, Lambrechts Frank & Vandenberk Anneleen, *'Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Doe-het-zelf instrument.'* 66 pp.

Moenaert, Herbert, *'Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Eindrapport 2009.'* 44 pp. Downloaden via [www.vlab.be](http://www.vlab.be) of [www.consultatiebureaus.be](http://www.consultatiebureaus.be).

Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling, *'Ouderenbeleid. Aanbevelingen en aandachtspunten voor p&o-professionals.'* Nieuwegein, 2003.

*'Reizen in diversiteitsland, handleiding voor diversiteitsplannen.'* Uitgave van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Administratie Werkgelegenheid, Brussel, 2004, 29 pp.

Van Buul, G. en Maas, J. *'Praktische adviezen voor de ontwikkeling en implementatie van Levensfasegericht Personeelsbeleid.'* Samengesteld door Fontys Hogeschool voor Personeel en Arbeid, in opdracht van Sectorfondsen Zorg en Welzijn, 2004, 30 pp.

VLAB vzw, *'Socio- en financieel-economische situatie van de Beschutte Werkplaatsen in Vlaanderen boekjaar 2008.'*

[www.activeaging.nl](http://www.activeaging.nl)

[www.leeftijdenwerk.be](http://www.leeftijdenwerk.be)

[www.ouderenenarbeid.uhasselt.be](http://www.ouderenenarbeid.uhasselt.be)

---

---

## *Partners in het project*

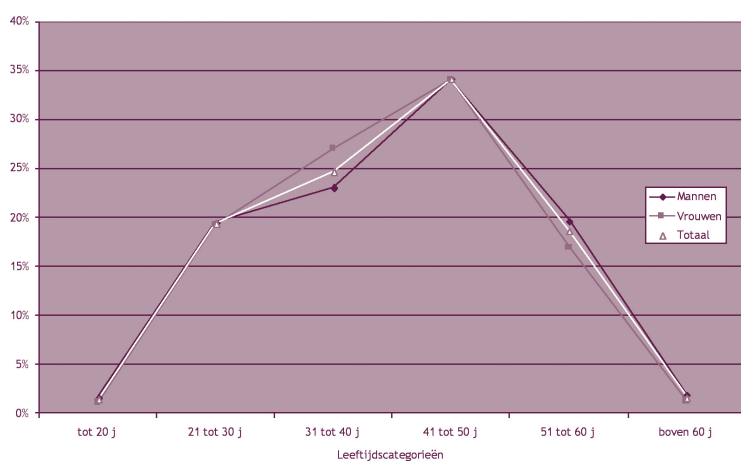
Met dank aan de partners van het project **'Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor personen met een arbeidshandicap'**:

<b>AAROVA vzw</b>	De Bruwaan 45 - 9700 Oudenaarde tel.: 055/3113 45 - fax: 055/33 00 10 - e-mail: info@aarova.be
<b>AMIVAL vzw</b>	Everdongenlaan 27 - 2300 Turnhout tel.: 014/44 34 24 - fax: 014/42 08 81 - e-mail: info@amival.be
<b>ARCOTEC vzw</b>	Dreef ter Panne 14 - 8000 Brugge tel.: 050/34 33 99 - fax: 050/34 02 31 - e-mail: info@arcotec.be
<b>BLANKEDALE VZW</b>	Pastorijstraat 118 - 3300 Tienen tel.: 016/80 46 46 - fax: 016/80 46 47 - e-mail: info@blankedale.be
<b>DE BRUG vzw</b>	Waesdonckstraat 1 - 2640 Mortsel tel.: 03/449 39 50 - fax: 03/440 39 67 - e-mail: info@debrug.be
<b>DE KEMPHAAN vzw</b>	Aartstraat 57 - 9220 Hamme tel.: 052/49 94 40 - fax: 052/47 88 80 - e-mail: info@dekemphaan.be
<b>DEMIVAL vzw</b>	Machelenstraat 169, 9800 Deinze tel.: 09/386 33 29 - fax: 09/386 73 06 - e-mail: rolandc@demival.be
<b>MARIASTEEN vzw</b>	Koolskampstraat 24 - 8830 Hoogdele-Gits tel.: 051/23 08 11 - fax: 051/23 08 60 - e-mail: mariasteen@mariasteen.be
<b>NOORDHEUVEL vzw</b>	Miksebaan 266 - 2930 Brasschaat tel.: 03/663 54 00 - fax: 03/663 66 65 - e-mail: noordheuvel@noordheuvel.be
<b>RYHOVE vzw</b>	Koningdal 24-26 - 9000 Gent tel.: 09/226 29 37 - fax: 09/227 00 17 - e-mail: info@ryhove.be
<b>OPTIMAT vzw</b>	Kortemarkstraat 86 - 8810 Lichtervelde tel.: 051/68 02 00 - fax: 051/68 02 01 - e-mail: info@optimat.be
<b>TRIANVAL vzw</b>	Biezeweg 8 (Industriepark Kwatrecht) - 9230 Wetteren tel.: 09/252 28 69 - fax: 09/252 44 01 - e-mail: atroch@trianval.be
<b>'t VEER vzw</b>	Industrielaan 32 - 8930 Mene tel.: 056/51 06 40 - fax: 056/51 87 06 - e-mail: info@bw-tveer.be
<b>federatie van Consultatiebureaus (fCB)</b>	Hoefijzerlaan 38 - 8000 Brugge tel.: 050 /33 66 91 - fax: 050/34 98 72- email: fcb-vlaanderen@skynet.be

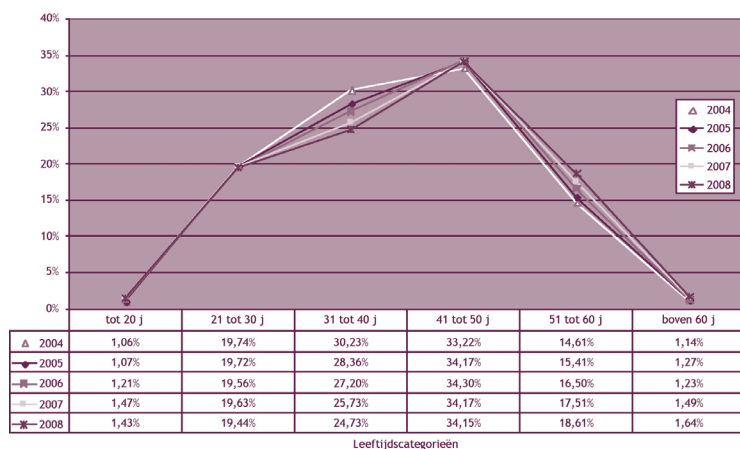
## Bijlagen

### Bijlage 1: Leeftijdspiramides doelgroepwerknemers beschutte werkplaatsen

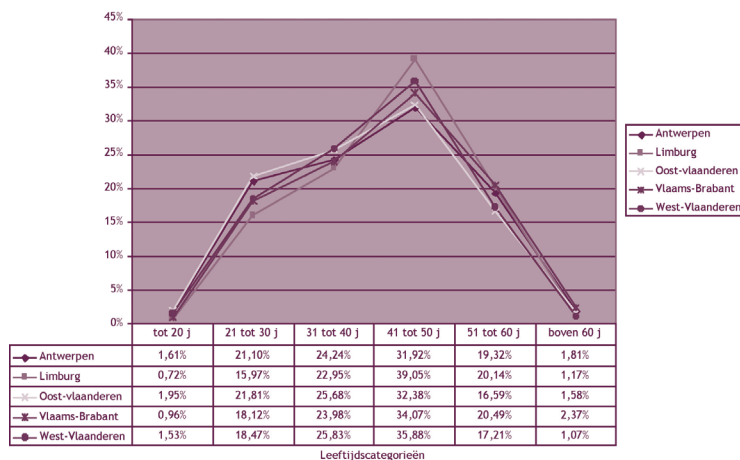
#### Leeftijdsverdeling mannen-vrouwen-totaal (2008)



### Leeftijdverdeling 2004-2008



### Leeftijdverdeling per provincie (2008)





## Bijlage 2:

# Tevredenheidsmeting Leeftijdsbewust personeelsbeleid

---

---

Naam van de werknemer \_\_\_\_\_

Geslacht \_\_\_\_\_

Leeftijd \_\_\_\_\_

Anciënniteit \_\_\_\_\_

Werkregime \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

## Richtlijnen bij afname van de tevredenheidsmeting

Deze tevredenheidsmeting werd ontwikkeld door de werkgroep 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor personen met een arbeidshandicap' in 2009.

Het was de bedoeling om de resultaten van deze tevredenheidsmeting per leeftijdscategorie in beeld te brengen. Om de resultaten per leeftijdscategorie over de jaren heen of met de resultaten van andere werkplaatsen te kunnen vergelijken, is het belangrijk om afspraken te maken over de leeftijdscategorieën. De werkgroep stelt volgende indeling voor:

> 20 jaar:	wit
21-30 jaar:	geel
31-40 jaar:	groen
41-50 jaar:	rood
51-60 jaar:	blauw
< 60 jaar:	oranje

De kleuren kunnen verwijzen naar de kleur van het papier waarop de tevredenheidsmeting gedrukt staat, of naar een markering die aangebracht wordt, hetzij op het voorblad, hetzij op elk blad.

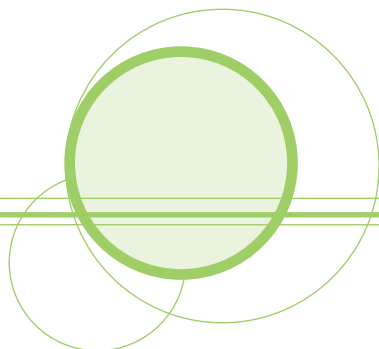
In het kader van het project 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor personen met een arbeidshandicap' werd de tevredenheidsmeting in mei 2009 bij wijze van experiment uitgevoerd.

Er werkten 876 doelgroepwerknemers aan mee. Uit de ervaringen van de 8 werkplaatsen bleek dat de antwoorden van de doelgroepwerknemers beïnvloed werden door de manier waarop de tevredenheidsmeting werd uitgevoerd: zelfstandig of begeleid invullen van de vragenlijst, groepssamenstelling, rol van de begeleider,...

Daarom stellen we een aantal richtlijnen voor afname voor:

- Afname van de tevredenheidsmeting gebeurt best in kleine groepen (5 à 15 personen), afhankelijk van de mogelijkheden van de werknemers.
- Indien mogelijk zijn de groepen best homogeen qua niveau.
- De vragenlijst wordt vraag per vraag overlopen, verduidelijkt en ingevuld.
- De deelnemers mogen vragen stellen indien ze iets niet begrijpen.
- Er wordt gevraagd om de vragenlijst individueel in te vullen en niet te overleggen met collega's.
- Werknemers die problemen hebben met lezen, mogen geholpen worden.
- Het is aangewezen dat eenzelfde persoon alle groepen begeleidt. Als verschillende personen de enquête afnemen is het belangrijk dat zij dezelfde interpretatie geven aan de vragen en de vragenlijst op een voldoende gestandaardiseerde wijze afnemen, zodat de rol van de begeleider de resultaten niet vertekent.

Veel succes!



## Inleiding

Beste medewerker,

Aan de hand van dit tevredenheidsonderzoek willen we uw tevredenheid meten mbt verschillende thema's (zoals werk, aangepaste arbeid, opleidingen, veiligheid en voorzieningen, werkomgeving, ...)  
Het is dan ook belangrijk dat u eerlijk en oprecht antwoordt.

Zowel de positieve als de negatieve punten kunnen vermeld worden.

Er staan per thema een aantal stellingen waar u ja/soms/nee aankruist.

Na ieder thema is er plaats voorzien om extra commentaar toe te voegen zodat u zeker uw mening kan geven. Wij danken u alvast voor uw eerlijkheid en uw medewerking.

## Werk

Nr	Stelling	Ja	Soms	Neen
1	Mijn werk is belangrijk voor mij.			
2	Ik zet mij volledig in voor mijn werk.			
3	Ik ben tevreden over het werk dat ik doe.			
4	Ik vind dat ik zinvol, nuttig werk mag doen.			
5	Ik heb voldoende afwisseling in mijn werk.			

Is er nog iets wat u zou willen zeggen rond het werk dat u uitvoert?

---

---

---

---

## Aangepaste arbeid

Nr	Stelling	Ja	Soms	Neen
1	Men houdt rekening met wat ik goed kan.			
2	Men houdt rekening met wat ik minder goed kan.			
3	Ik kan mijn taak aan.			
4	Ik voel me rustig tijdens het werk.			
5	Ik ben tevreden over het uurrooster.			
6	Ik ben tevreden over de pauzes.			

Is er nog iets wat u zou willen zeggen rond aangepaste arbeid?

---

---

---

---



Indien u deeltijds werkt, waarom kiest u daarvoor?

---

---

---

---

## Opleiding en doorstroommogelijkheden

Nr	Stelling	Ja	Soms	Neen
1	Ik krijg de kans om nieuwe dingen te leren.			
2	Ik krijg voldoende tijd om iets nieuws aan te leren.			
3	Ik krijg de kans om te veranderen van taak of atelier.			
4	Ik vind het evaluatiegesprek belangrijk.			
5	Er is voldoende overleg over mijn functioneren (taakinhoud, evaluatie, welzijn op het werk).			

Is er een opleiding die u graag zou volgen of wilt u nog iets zeggen rond opleiding en doorstroommogelijkheden?

---

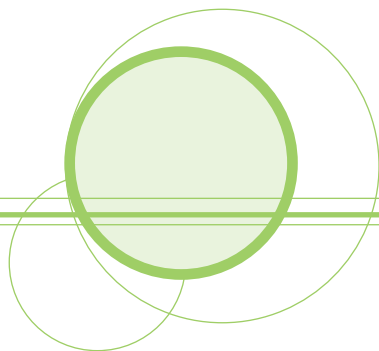
---

---

---

## Veiligheid en voorzieningen

Nr	Stelling	Ja	Soms	Neen
1	Mijn werkpost is veilig.			
2	Mijn werkpost is voldoende aangepast.			
3	Mijn werkpost is zo ingericht dat ik mijn werk beter kan uitvoeren.			
4	Ik kan beschikken over de nodige beschermingsmiddelen als ik die nodig heb om mijn werk veilig te kunnen doen.			
5	Ik kan beschikken over het juiste hulpmiddel als ik erom vraag.			
6	Ik kan mijn taak zittend uitvoeren als ik niet staand kan werken.			
7	Ik vind het goed dat ik werkkledij moet dragen.			
8	Onze werkkledij is comfortabel.			
9	Er is een aangename ruimte om pauze te nemen.			
10	De buitenomgeving is goed.			
11	De parking is goed ingericht.			
12	Het sanitair en de toiletten zijn proper.			
13	Er is een duidelijke signalisatie binnen de organisatie (vb. belsignaal, lijnen voor de clarks, parkeerplaatsen,...)			



Is er nog iets wat u zou willen zeggen rond veiligheid en voorzieningen?

---



---



---

### Werkomgeving, atelierinrichting

Nr	Stelling	Ja	Soms	Neen
1	Het atelier is overzichtelijk ingericht.			
2	Er is een goede verlichting.			
3	Er is een goede verwarming.			
4	Er is een goede koeling.			
5	Er is voldoende ruimte.			
6	Er is orde en netheid.			
7	De muziek vind ik aangenaam.			
8	Het is aangenaam werken in mijn atelier.			

Is er nog iets wat u zou willen zeggen rond de inrichting van het atelier?

---



---



---

### Fierheid op het werk

Nr	Stelling	Ja	Soms	Neen
1	Ik vertel thuis welk werk ik doe.			
2	Een opendeurdag vind ik goed zodat iedereen kan zien welk werk ik doe.			
3	Ik weet welke producten wij maken.			
4	Ik ben fier op de producten die wij maken.			
5	Ik ben er trots op hier te mogen werken.			
6	Ik zou mijn familie, kennissen aanraden om hier te werken.			

Is er nog iets wat u zou willen zeggen rond het fier zijn op uw werk?

---



---



---

## Woon - werktraject

Nr	Stelling	Ja	Soms	Neen
1	Ik geraak gemakkelijk op mijn werk.			
2	Het openbaar vervoer (bus, trein, tram) sluit goed aan bij mijn werkuren.			
3	De weg van bij mij thuis naar het werk is veilig.			

Is er nog iets wat u zou willen zeggen rond het woon- werktraject?

---

---

---

---

## Mijn collega's

Nr	Stelling	Ja	Soms	Neen
1	Ik word aanvaard door mijn collega's.			
2	Ik kom goed overeen met mijn collega's.			
3	De sfeer op het werk is goed.			

Is er nog iets wat u zou willen zeggen rond de samenwerking met uw collega's?

---

---

---

---

## Mijn monitor

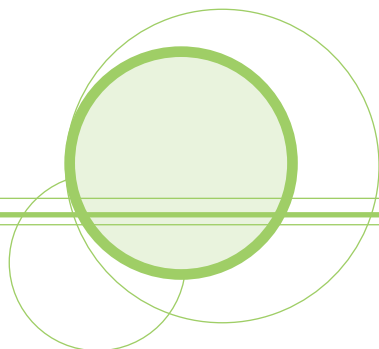
Nr	Stelling	Ja	Soms	Neen
1	Ik voel mij goed bij mijn monitor.			
2	Ik kan doorwerken: ik moet niet wachten op nieuwe stukken of grondstoffen.			
3	Mijn monitor leert mij het werk goed aan.			
4	Mijn monitor geeft mij voldoende uitleg.			
5	Ik begrijp goed de uitleg die ik krijg van mijn monitor.			
6	Ik krijg een duidelijke uitleg van mijn monitor als ik fouten maak.			
7	Ik krijg een verwittiging van mijn monitor als ik die heb verdiend.			
8	Mijn monitor behandelt mij met respect.			
9	Mijn monitor helpt mij als ik problemen heb.			
10	Mijn monitor houdt rekening met mijn vragen, voorstellen.			

Is er nog iets wat u zou willen zeggen rond de samenwerking met de monitoren?

---

---

---



## De personeelsdienst

Nr	Stelling	Ja	Soms	Neen
1	De personeelsdienst is voldoende bereikbaar.			
2	Ik ben er welkom met vragen of problemen.			
3	Ik krijg tijdig een antwoord op mijn vragen of problemen.			
4	De mensen van de personeelsdienst behandelen mij met respect.			

Is er nog iets wat u zou willen zeggen over de personeelsdienst?

---

---

---

---

## De sociale dienst

Nr	Stelling	Ja	Soms	Neen
1	De mensen van de sociale dienst behandelen mij met respect.			
2	Ik kan bij de sociale dienst terecht met al mijn vragen en problemen.			
3	Bij de sociale dienst kan ik raad vragen in verband met mijn papieren.			
4	Ik krijg tijdig een antwoord op mijn vragen of problemen.			
5	De sociale dienst is voldoende bereikbaar.			
6	Gemaakte afspraken worden nageleefd.			
7	Ik ben tevreden over de sociale dienst.			

Is er nog iets wat u zou willen zeggen over de sociale dienst?

---

---

---

---

## De directie en het beleid

Nr	Stelling	Ja	Soms	Neen
1	De directie is vriendelijk.			
2	De directie behandelt mij met respect.			
3	De directie houdt rekening met vragen of voorstellen.			
4	Dingen die fout lopen kan ik melden.			
5	We worden op de hoogte gehouden over de nieuwigheden binnen de beschutte werkplaats.			

Is er nog iets wat u zou willen zeggen rond de directie of het beleid?

---

---

---

---

## De vakbondsafvaardiging

Nr	Stelling	Ja	Soms	Neen
1	Ik ken de vakbondsafgevaardigden.			
2	Ik kan de vakbondsafgevaardigde spreken als ik een probleem heb.			

Is er nog iets wat u zou willen zeggen rond de vakbondsafvaardiging?

---

---

---

---

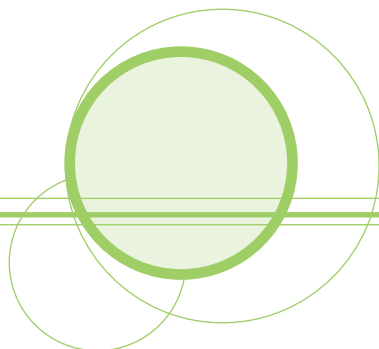
## Nog een aantal extra vragen

Waarom kom ik werken? Duid aan wat u belangrijk vindt (maximum 4).

- Omdat ik een loon verdien
- Omdat ik vrienden heb op het werk
- Omdat ik nieuwe dingen kan leren
- Omdat ik een vast ritme heb
- Omdat ik weg ben van thuis
- Omdat ik appreciatie krijg van mijn omgeving
- Omdat het moet
- Omdat ik graag kom werken
- Omdat ik mij op die manier nuttig voel

Waarom heb ik niet altijd zin om naar mijn werk te gaan? Duid aan wat u belangrijk vindt (maximum 4).

- Omdat ik vroeg moet opstaan
- Omdat het lastig werk is
- Omdat ik problemen heb met een collega
- Omdat iemand uit mijn gezin ziek is
- Omdat ik medische problemen heb
- Omdat ik mij moeilijk naar het werk kan verplaatsen
- Omdat ik dure vervoerskosten heb
- Omdat ik onzeker ben over het werk dat ik moet doen
- Omdat er teveel veranderingen gebeuren binnen de werkplaats
- Omdat ik geen zin heb



**Volgende vragen dienen enkel ingevuld te worden als ze voor u van toepassing zijn.**

Als u in dienst bent gekomen na 1 januari 2007, wat vond u van het onthaalbeleid op de eerste werkdag?

---

---

---

---

Voor de mensen die ouder zijn dan 50 jaar, wat kan u helpen om tot uw 65 jaar te blijven werken?

---

---

---

---

Kent u een aantal maatregelen om minder te werken zoals tijdskrediet of landingsbaan? Zou dit ervoor zorgen dat u langer aan het werk blijft?

---

---

---

---

Is de combinatie werk en gezin haalbaar of wat zou het voor u gemakkelijker maken?

---

---

---

---

**BEDANKT VOOR UW MEDEWERKING!**



VLAB vzw  
Vlaamse Federatie van Beschutte Werkplaatsen  
Goossensvest 34  
3300 TIENEN  
Tel: 016/82 76 40  
Fax: 016/82 76 39  
e-mail: [info@vlab.be](mailto:info@vlab.be)  
[www.vlab.be](http://www.vlab.be)

D/2009/10.686/5