



# Werkbaar werk voor 45-plussers: wat doen bedrijven?

IGNACE POLLET



*De auteur is onderzoeker  
aan het HIVA KU Leuven*

Sinds een tiental jaar horen we steeds nadrukkelijker dat we met zijn allen langer moeten werken. Het generatiepact (2005, herzien in 2012) vormde daar een eerste antwoord op, maar het volstond niet om Europa te overtuigen. De regering-Michel heeft bij haar formatie in 2014 de verlenging van de arbeidsloopbaan tot één van haar voornaamste prioriteiten gemaakt. Tegelijk stelde men van alle kanten dat het werk *werkbaar* moest blijven. Dat lijkt vooralsnog louter een intentieverklaring. De enige intersectorale maatregel die werkbaar werk tot doel stelt, is cao 104. Deze nationaal afgesloten collectieve arbeidsovereenkomst legt de bedrijven en organisaties op werkgelegenheidsplannen te ontwikkelen voor werknemers ouder dan 45.

**D**rie jaar na de goedkeuring van deze CAO heeft ACV aan de onderzoeksinstituten HIVA en FTU gevraagd om te verkennen in welke mate bedrijven en organisaties werk hebben gemaakt van deze werkgelegenheidsplannen voor 45-plussers. Met dit artikel geven we kort de voornaamste bevindingen weer van de HIVA-studie, die toegespitst was op de industriële sector.

Op 27 juni 2012 sloten de sociale partners in de Nationale Arbeidsraad de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 104 af met betrekking tot de uitvoering van een werkgelegenheidsplan oudere werknemers in de onderneming. Vervolgens werd deze cao bij koninklijk besluit van 28 oktober 2012 algemeen verbindend verklaard. Volgens deze overeenkomst dient elke onderneming met meer dan 20 werknemers een werkgelegenheidsplan op te stellen om het aantal werknemers van 45 jaar en ouder te behouden of te verhogen. Volgens een strikte procedure licht men de werknemers of hun vertegenwoordigers hierover in en krijgen ze de mogelijkheid hierover in dialoog te treden. Dit werkgelegenheidsplan kan op jaarbasis opgesteld worden of over meerdere jaren.

#### DE THEORIE EN DE PRAKTIJK

Enkele eerder plaatsgevonden studies lieten vermoeden dat de implementatie van deze maatregel niet evident was. Bij een bevraging per eind 2013 van LBC-militanten uit 95 bedrijven bleek dat twee derden van de betrokken bedrijven (waarvan de bedienden ressorteerden onder paritair comité 218) een plan hadden opgesteld, en dat in de meerderheid van de gevallen met de opmerkingen van de werknemers – zo die al geconsulteerd werden – geen rekening werd gehouden. De meeste plannen getuigden voorts niet van veel innovatie maar vielen terug op bestaande opleidings-

**In 95 bedrijven bleek dat twee derden van de betrokken bedrijven een plan hadden opgesteld, en dat in de meerderheid van de gevallen met de opmerkingen van de werknemers – zo die al geconsulteerd werden – geen rekening werd gehouden.**

inspanningen of afspraken rond tijdskrediet en landingsbanen (Vandamme, 2014).

In 2014 werden ACV-leden van ondernemingsraden via een websurvey bevestigd, wat resulteerde in de OR-barometer (Van Gyes & Despiegelaere, 2015). De bevindingen met betrekking tot cao 104, tonen dat het weliswaar courante praktijk is dat cao 104 op een zitting van de ondernemingsraad wordt vermeld, maar ook dat de ondernemingsraad hierover doorgaans geen zeggenschap krijgt. In de loop van 2014 deed FTU al een aantal verkennende casestudies naar de toepassing van werkgelegenheidsplannen in voornamelijk de tertiaire en quataire sector in Franstalig België (Vendramin, 2015). De resultaten van dat onderzoek zien we bevestigd in de bevindingen van het HIVA-onderzoek, die we hieronder verder uitwerken.

De zes bedrijven die aan deze HIVA-studie meegewerkt hebben, waren middelgrote tot grote ondernemingen, waarbij vaak meer dan de helft van het personeel tot de leeftijdscategorie 45+ behoort. Veelal hadden de werknemers hun competenties on-the-job opgedaan en bleek het personeelsverloop laag, wat wijst op een sterke wederzijdse afhankelijkheid tussen bedrijf en werknemer. Daarnaast stonden de bedrijven die aan de studie meewerkten

open voor de gedachte van ‘werkbaar werk’. Dit bleek uit het loopbaanbewust personeelsbeleid en de dialogocultuur met de werknemers’ in deze bedrijven. Maar omdat de medewerkende bedrijven niet per definitie representatief zijn voor de hele industriële sector, hebben we ook een focusgroep georganiseerd met een tiental vakbondsvertegenwoordigers uit verschillende sectoren.

#### HOE HEBBEN BEDRIJVEN CAO 104 AANGEPAKT?

In elk van de zes bezochte bedrijven was in een vrij vroeg stadium (2012 of 2013) een werkgelegenheidsplan opgemaakt. In vier gevallen was dat een eerder pro-forma plan, maar twee bedrijven kwamen met een wel doordacht meerjarenplan voor de dag. Niet toevallig waren dit ook bedrijven waarvan de HR-verantwoordelijke een meer dan gemiddelde belangstelling voor loopbaanbewust personeelsbeleid en werkbaar werk aan de dag legt en men er al langer mee bezig was. In alle zes bedrijven werkt men momenteel naar een nieuw en inhoudelijk gefundeerd meerjarenplan. Men realiseert zich in de meeste gevallen dat zo’n plan weinig impact zal hebben indien er geen grondige personeelsbevraging en/of screening van de werkposten aan voorafgaat, en indien het niet vergezeld wordt door een bewust ontworpen na-traject met monitoring, timing en toewijzing van verantwoordelijkheden voor de uitvoering. In drie van de zes heeft intussen ook een personeelsbevraging plaatsgevonden.

De mate waarin de syndicaal afgevaardigden in de werkgelegenheidsplannen worden betrokken, verschilt sterk van bedrijf tot bedrijf. In twee bedrijven waar de HR-verantwoordelijke vanuit een loopbaanvisie zelf het initiatief tot de plannen heeft genomen, stelt de vakbond zich via de ondernemingsraad als volger of waarnemer op. In de andere gevallen zien we dat de syndicaal afgevaardigde soms een ac-

**Men realiseert zich in de meeste gevallen dat een meerjarenplan weinig impact zal hebben indien er geen grondige personeelsbevraging en/of screening van de werkposten aan voorafgaat, en een bewust ontworpen na-traject met monitoring, timing en toewijzing van verantwoordelijkheden voor de uitvoering.**

tieve rol opneemt door cao 104 te agenderen, maar ook soms een eerder defensieve rol vanuit het vermoeden dat het management door middel van een werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers premies (voor nacht- of ploegenwerk) wil terugschroeven, of vanuit het vermoeden dat men via verdergaande automatisering bepaalde jobs wil afbouwen.

De achteraf ingelegde focusgroep beklemtoonde dat bij de meeste bedrijven de syndicale delegatie vooral een agenderende rol speelt, maar niet het voortouw kan nemen in het maken van voorstellen. De eerder vermelde OR-barometer bevestigt dat cao 104 nog niet tot de traditie van het sociaal overleg op bedrijfsniveau behoort. In de meeste gevallen ligt het *ownership* van het werkgelegenheidsplan nog bij de personeelsdienst.

#### WAT STAAT IN WERKGELEGENHEIDSPANNEN?

Thematisch bekeken zien we dat ergonomie, gezondheid, een aangepaste arbeidstijdregeling en minder gaan werken, de populairste maatregelen zijn. Dat wordt ook bevestigd in andere studies, o.a. de studie van FTU (Vendramin, 2015) in de tertiaire en quartaire sector. De maatregelen willen vooral een antwoord

bieden op fysieke belasting (tillen van zware lasten) en klachten voortkomende uit nachtwerk of werken in wisselende ploegen. Mensen worden in dat geval meestal naar een tweeploegenstelsel of dagdienst (bv onderhoudsploeg) gemuteerd. Het streven naar bredere en aangepaste competenties neemt men vaak als generieke maatregel (d.w.z. geldig voor alle leeftijdscategorieën) op, of meldt men als zodanig. Andere maatregelen zoals loopbaansprekken, invoeren van systemen van peter-

**De achteraf ingelegde focusgroep beklemtoonde dat bij de meeste bedrijven de syndicale delegatie vooral een agenderende rol speelt, maar niet het voortouw kan nemen in het maken van voorstellen.**

---



■ Thematisch bekeken zien we dat ergonomie, gezondheid, een aangepaste arbeidstijdregeling en minder gaan werken, de populairste maatregelen zijn.

schap, mutaties naar afdelingen met lichter werk, zijn minder frequent. Het sleutelen aan de werkinhoud door herontwerpen van de arbeidspost overweegt men slechts sporadisch, en kennelijk alleen in het geval waar het past in verdere automatisering. Maatregelen op niveau van rekrutering van oudere werknemers worden omzeggens nergens overwogen. Wel zijn er bedrijven die bij interne vacatures een soort voorrangsregeling uitwerken voor hun eigen ouder personeel.

Een ander inhoudelijk aspect naast het thema is de concrete uitvoerbaarheid van de maatregelen. Zoals eerder aangegeven, hebben veel bedrijven zich in eerste instantie beperkt tot een intentieverklaring. Daar waar men meer overtuigd is van de noodzaak van concrete maatregelen, zien we dat het uitvoerbaarheidsgehalte toeneemt. In dat geval blijken maatregelen relevanter en beter voorbereid te zijn (door een personeelsbevraging, een job-screening, of een paritaire *task force*), en wordt aan de uitvoering een monitoringsschema gekoppeld (timing, verantwoordelijken, feedback...). Dit is momenteel slechts in een kleine minderheid van de bedrijven het geval. Maatregelen bovendien ook meetbaar maken naar hun effect en bereik is vooralsnog toekomstmuziek.

#### **WAT BEMOEILIJKT OPMAKEN VAN WERKGELEGENHEIDSPANNEN?**

Een eerste evident probleem is dat in de bedrijven door deze cao nieuwe materie op de paritaire overlegtafel komt te liggen, een materie waarvoor er op hun niveau nog geen geroutineerde en vlot toepasbare handleiding is. Wanneer het bedrijf en de vakbondsafgevaardigde niet zelf overtuigd zijn van de noodzaak van een planmatige aanpak van de 45-plussers-problematiek, ontbreekt een concrete motiverende stimulans. De eenvoudige vaststel-

**De maatregelen in de plannen willen vooral een antwoord bieden op fysieke belasting (tillen van zware lasten) en klachten voortkomende uit nachtwerk of werken in wisselende ploegen.**

---

ling dat hiervoor een nationale cao werd uitgevaardigd, weegt in veel bedrijven onvoldoende op tegen de tijdsinvestering die een dergelijk plan vergt (voorbereiding, enquête onder personeel, bespreking op de ondernemingsraad, opvolging, ...).

Ook het kostenplaatje is een remmende factor. Bedrijven drukken erop dat het werkgelegenheidsplan voor hen kostenneutraal moet zijn. Men is ook niet bereid de jongeren zwaarder te belasten om de ouderen te ontzien, en evenmin om extra personeel aan te werven. Daarnaast speelt de perceptie van planlast. Werknemers zijn van hun kant vaak niet bereid tot het inleveren van een ploegen- of nachtpremie in ruil voor een beter passende arbeidstijdregeling, waardoor hetzij de onderhandeling hierop vastloopt, hetzij er slechts weinig kandidaten zijn om van deze regeling gebruik te maken.

Een derde *bottleneck* situeert zich bij de attitude die er nog steeds op gericht is dat oudere werknemers zo vroeg mogelijk hun loopbaan beëindigen. Deze attitude maakt dat men in de eerste plaats op compensaties mikt (rimpeldagen, anciënniteitsverlof) en niet op een aangepaste werkinhoud. Het maakt ook dat vaak niet de nodige inspanningen gedaan worden voor het opdoen van nieuwe competenties. Zowel bij de werknemers als bij de werkgevers dringt zich in dit verband een mentaliteitsomslag op.

### WAT WAS GOED EN WAT KAN BETER?

Cao 104 heeft een taboe doorbroken, met name dat het voor veel oudere werknemers in het kader van een langere loopbaan niet evident is zonder gezondheidsrisico's op hetzelfde niveau te blijven presteren. Dankzij de werkgelegenheidsplannen wordt deze overweging ook op het niveau van het bedrijf en de individuele werknemer bespreekbaar gemaakt, zonder als een vorm van 'disengagement' te worden gezien.

Een andere positieve vaststelling is dat het een aanzet kan geven tot een leeftijds- en loopbaanbewust personeelsbeleid waarbij men rekening houdt met de behoeften van werknemers in een bepaalde levensfase, en waarbij men pro-actief omgaat met verwachtingen inzake competenties, loopbaanontwikkeling, fysiek en psychisch welzijn en afstemming tussen werk en privé-leven. Het wordt als waardevol aanzien dat men door een werkgelegenheidsplan een ad-hoc beleid kan overstijgen en niet louter afhankelijk is van de inzichten van de dienstdoende HR-verantwoordelijke.

Ook het naar voor schuiven van de arbeidsinhoud – in combinatie met de arbeidsorganisatie en de toewijzing van taken – als overlegmaterie kan als een belangrijke nevenconsequentie gezien worden, ook al betreft het in dit geval enkel de oudere werknemers. Op het terrein zien HR-verantwoordelijken en syndicaal afgevaardigden daar opportuniteiten. Voor bedrijven biedt het een kans om tot een meer gemotiveerd personeelsbestand te komen. Voor de vakbond opent zich de mogelijkheid een ruimer gamma diensten op maat aan te bieden. Om cao 104 in zijn juiste proporties te beoordelen, moet men het zien als een eerste stap in een proces waarbij de kwaliteit van werk en loopbanen gradueel steeds meer het voorwerp van overleg vormen voor de sociale partners. De volle uitwerking en impact zullen daarbij pas op termijn zichtbaar worden.

**De attitude is er nog steeds gericht dat oudere werknemers zo vroeg mogelijk hun loopbaan beëindigen. Zo mikt men in de eerste plaats op compensaties (rimpeldagen, anciënniteitsverlof) en niet op een aangepaste werkinhoud.**

Bij sommige gesprekspartners geeft de cao aanleiding tot sterke opinies, waaruit we ook een aantal verbeteringspistes kunnen afleiden. Vaak is te horen dat het de cao niet afdwingbaar is en dat het aan een sanctioneringsmechanisme ontbreekt. De vraag is of in een complexe materie als deze een sanctie productief zou zijn. De maatregel heeft niet de sensibiliseringscampagne gekregen die ze verdiende. Voor zo'n campagne is een geloofwaardige 'kampioen' nodig, een instantie die het voortouw neemt. De sectorale paritaire comités en de opleidingsfondsen zouden hierbij een belangrijke rol kunnen spelen.

Uiteraard lopen discussies rond een werkgelegenheidsplan soms vaak vast op een voorgaande geschiedenis van moeilijke collectieve arbeidsverhoudingen, bij voorbeeld door disputen over premies, flexibiliteit of compensatieverlof. Dit maakt dat er voor een werkgelegenheidsplan een mechanisme voorhanden zou moeten zijn dat toelaat op een externe partij een beroep te doen. Het paradoxale aan cao 104 is bovendien dat de partij die het initiatief mag nemen (de werkgever) niet dezelfde is als degene die er het meest baat bij heeft (de werknemers). Dat pleit voor een verbreding van het initiatiefrecht.

Een laatste opmerking betreft de positie van de syndicaal afgevaardigden, die vaak onwetend, onvoorbereid of geïsoleerd staan met betrekking tot deze werkgelegenheidsplannen. Afgevaardigden moeten bovendien soms met veel voorzichtigheid manoeuvreren tussen oudere en jongere werknemers. Het verdient daarom aanbeveling om vanuit de vakbond een betere ondersteuning en vorming aan te bieden, met de nodige back-up en inzicht in de concrete lokale situatie. Daartoe dienen de verschillende centrales, en ook de verschillende vakbonden uiteraard op één lijn te zitten. ■

**Het paradoxale aan CAO 104 is bovendien dat de partij die het initiatief mag nemen (de werkgever) niet dezelfde is als degene die er het meest baat bij heeft (de werknemers). Dat pleit voor een verbreding van het initiatiefrecht.**

---

---

#### Referenties

Nationale Arbeidsraad (2012), *Collectieve Arbeidsovereenkomst nr.104 van 27 juni 2012 over de uitvoering van een werkgelegenheidsplan oudere werknemers in de onderneming*, Brussel: NAR.

Pollet I & Lamberts M. (2014), *Cao 104 in de praktijk. Casestudies over de werkgelegenheidsplannen van 45plussers*, Leuven: HIVA.

Vandamme J. (2014), *Veel mooie woorden rond werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers*, in: *Ons Recht*, februari 2014.

Van Gyes G. & De Spiegelaere S. (2015), *Cao 104 in de OR*, Leuven: HIVA.

Vendramin P. (2015), *Premier bilan de la mise en oeuvre de la CCT 104*, Namur: FTU.