

ACADEMIEJAAR 2015-2016

HET ZILVEREN GOUD: WELBEVINDEN BIJ 45- PLUSERS

EEN ONDERZOEK BIJ ALURAL LUMMEN NV NAAR DE KWALITEIT VAN DE ARBEID

Scriptie ingediend door **SHARNA REDIERS** voor het behalen van het
bachelordiploma in het sociaal werk

HET ZILVEREN GOUD: WELBEVINDEN BIJ 45-PLUSERS

EEN ONDERZOEK BIJ ALURAL LUMMEN NV NAAR DE KWALITEIT VAN DE ARBEID

SHARNA REDIERS

ABSTRACT

Naar aanleiding van de vergrijzing van de Belgische bevolking en de gevolgen op de arbeidsorganisatie, is het in kaart brengen van de oudere werknemers meer en meer een must. Daarom wordt dit project rond welbevinden bij 45-plussers opgestart in samenwerking met Alural Lummen.

Meer ouderen tewerkstellen en de bestaande medewerkers langer aan het werk houden is een uitdaging voor iedere organisatie. Met de CAO 104 verplicht de wetgever de onderneming om een werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers uit te werken. We brengen de arbeidstevredenheid en de kwaliteit van de arbeid in kaart met als doel het aantal 45-plussers in een bedrijf te behouden of te bevorderen.

We tonen de mogelijkheid om bij het ervaringsfonds een aanvraag in te dienen met maatregelen die betrekking hebben op het fysiek en mentaal draagbaar maken van het werk. Hierbij denken we aan het aanpassen van arbeidsmiddelen en arbeidsomstandigheden.

Kernwoorden: welbevinden, kwaliteit van de arbeid, regeerakkoord, leeftijdsbewust personeelsbeleid, cao 104, ervaringsfonds

ACADEMIEJAAR 2015-2016

Scriptie ingediend voor het behalen van het bachelordiploma sociaal werk

Van 'over en oud' tot 'het zilveren goud'.

- Baldwin Van Gorp

Woord vooraf

Het spreekt voor zich dat deze bachelorproef niet tot stand had kunnen komen zonder de steun en medewerking van anderen. Daarom lijkt het me zeer gepast om langs deze weg enkele mensen te bedanken.

In eerste instantie wil ik mijn stagebegeleidster, Kristien Neyskens, bedanken voor het aanbieden van een stageplaats en voor de goede ideeën die zij aanbracht voor het tot stand brengen van mijn bachelorproef. Alsook voor de steun en leuke samenwerking binnen de personeelsdienst.

Vervolgens wil ik het hele Alural team bedanken voor de aangename samenwerking en leuke stageplaats, met een welgemeende dankjewel voor Mark De Wit en Nico Koopmans die mij tips aanreikten voor de verwerking van de enquête.

Daarnaast zou ik graag mijn broer bedanken die mij raad gaf in moeilijke momenten.

Tenslotte wil ik mijn stagebegeleider Marnik Bodson bedanken voor de constructieve opmerkingen over mijn eindwerk en de goede stagebegeleiding.

Sharna Rediers

Inhoudsopgave

Woord vooraf	i
Inhoudsopgave	ii
Inleiding	1
1 Contextanalyse	3
1.1 Macroniveau	3
1.1.1 Federaal regeerakkoord 2014	3
1.1.2 Arbeidsmarktpositie van ouderen	6
1.1.3 Werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers – cao nr. 104	7
1.1.4 Ervaringsfonds	8
1.1.5 Loonkostenvermindering	10
1.1.6 Ondersteuning via een loopbaan- en diversiteitsplan	10
1.2 Mesoniveau	11
1.2.1 Alural NV – The Partner in Coating and Logistics	11
1.2.2 Reynaerts Aluminiumgroup	11
1.3 Microniveau	12
1.3.1 Indeling Alural Lummen NV	12
1.3.2 Missie en Visie	13
1.3.3 Waarden	13
1.3.4 Takenpakket	13
1.3.5 Nul-meting	15
2 Literatuurstudie	22
2.1 Uitgangspunt	22
2.2 Personeelsbeleid	23
2.2.1 Productieve medewerkers	23
2.2.2 Doel van personeelsbeleid	24
2.2.3 Invloedfactoren bij het opstellen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid	24
2.2.4 Op zoek naar een leeftijdsbewust HRM dat langer werken stimuleert	25
2.2.5 Situatieschets: Quickscan	26
2.3 Gemotiveerd aan het werk blijven	28
2.3.1 Bewustwording van het probleem	28
2.3.2 Een stimulerende organisatiecultuur	28
2.3.3 Enkele vooroordelen rond oudere werknemers	29
2.4 Welbevinden: kwaliteit van de arbeid	30

2.4.1	Arbeidstevredenheid	31
2.4.2	Arbeidsinhoud	32
2.4.3	Arbeidsomstandigheden	33
2.4.4	Arbeidsverhoudingen	34
2.4.5	Arbeidsvoorwaarden	35
3	Onderzoeksluik	37
3.1	Onderzoekstrategie	37
3.1.1	Kwantitatief onderzoek	37
3.1.2	Doelgroep	38
3.1.3	Data analyse	38
3.1.4	Deontologie en ethiek	39
3.1.5	Beperkingen van het onderzoek	39
3.2	Resultaten van het onderzoek binnen de Alural Group	40
3.2.1	Algemene gegevens Alural Group	41
3.2.2	Arbeidstevredenheid	43
3.2.3	Arbeidsinhoud	44
3.2.4	Arbeidsomstandigheden	50
3.2.5	Arbeidsvoorwaarden	59
3.2.6	Arbeidsverhoudingen	64
3.3	Algemene conclusie	68
3.3.1	Uitvoeringsplan	72
4	Besluit	73
	Bibliografie	75
	Lijst Grafieken	80
	Lijst Tabellen	81
	Lijst Figuren	81
	Bijlage 1 Geïnformeerde toestemming	1
	Bijlage 2 Enquête 2013	2
	Bijlage 3 Vernieuwde enquête 2015	3
	Bijlage 4 Enquête ervaringsfonds p4.	5
	Bijlage 5 Voorwaarden stress	6

Inleiding

De vergrijzing blijft een grote rol spelen op de arbeidsmarkt. We willen vermijden dat 45-plussers zich afgeschreven voelen. Het doel van deze bachelorproef is het welbevinden van 45-plussers bij Alural Lummen NV verhogen. Daarom hebben we gekozen voor deze probleemstelling:

"WELKE MAATREGELEN KAN ALURAL LUMMEN NV NEMEN OM HET WELBEVINDEN VAN 45-PLUSSERS TE VERBETEREN EN DAARDOOR DE WERKNEMERS LANGER AAN HET WERK HOUDEN?"

We gaan een onderzoek voeren naar de kwaliteit van de arbeid binnen Alural. Aan de hand van deze resultaten kunnen er projecten worden opgestart om dit welbevinden te verbeteren. De overheid probeert deze projecten mee te ondersteunen door initiatieven aan te bieden. Wanneer je een project opstart, kan dit een hoge financiële kost meebrengen. Daarvoor bestaat het ervaringsfonds van de Vlaamse Overheid. Alural gaat een aanvraag indienen voor deze subsidies. Daarom is het van groot belang om de huidige situatie van de 45-plussers te schetsen. Alural gaat ervoor!

Doormiddel van het onderzoek willen we te weten komen welke werkaspecten een invloed hebben op het welbevinden. Omdat welbevinden subjectief bekeken kan worden, leggen we de link met de vier a's van de kwaliteit van de arbeid. Zo kunnen we bij het bespreken van de resultaten linken leggen met: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Doordat er in het verleden een tevredenheidsonderzoek is geweest, wordt nu ook de arbeidstevredenheid onder de loep genomen. Zo kan Alural Lummen NV meer gericht problemen aanpakken. Alural wil veel aandacht schenken aan de gezondheid van het personeel. Een grote leeftijdscategorie binnen het bedrijf zijn 45-plussers. Voor Alural spelen ze een grote rol. Net daarom hebben we voor deze groep gekozen. We willen bij het onderzoek de mening betrekken van elke werknemer. Zo kunnen we de verschillen opmerken tussen de verschillende leeftijdscategorieën. De focus van deze bachelorproef ligt bij Alural Lummen. Maar doorheen het proces leek het interessant om de andere site hierbij te betrekken. Daarom hebben we later besloten om dit onderzoek ook te voeren bij Alural Tisselt. In het onderzoeksluik kan je een vergelijking zien tussen de twee sites. Al ga ik de resultaten van Tisselt niet uitvoerig bespreken.

Aangezien het thema zeer uitgebreid is en betrekking heeft op verschillende onderwerpen, was het op de eerste plaats niet gemakkelijk om het thema concreet af te bakenen. Een goed gekozen selectie tijdens de objectieve analyse was noodzakelijk. Uiteindelijk heb ik mij in mijn project moeten beperken. We brengen het welbevinden in kaart voor de subsidieaanvraag van het ervaringsfonds. Dit thema sluit ook aan bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid, bij een loopbaan- en diversiteitsplan en tenslotte nog bij het verplicht werkgelegenheidsplan van cao 104. Al wordt de focus van deze bachelorproef hier niet op gelegd.

Deze scriptie is ingedeeld in verschillende onderdelen. We beginnen met het eerste onderdeel: de contextanalyse. Aan de hand van deze analyse geef ik het maatschappelijk kader van de organisatie weer. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt op drie verschillende niveaus: macro-, meso- en microniveau. Hier wordt ook de functie van het ervaringsfonds besproken.

Daarop volgt de literatuurstudie, om vervolgens verder te gaan met het onderzoek. Ook volgen de conclusie en de aanbevelingen van deze bachelorproef nog. Eindigen doen we met het besluit.

1 Contextanalyse

1.1 Macroniveau

Allereerst gaan we het hebben over de verplichtingen waaraan werkgevers moeten voldoen in hun onderneming. Daarna komen de mogelijke subsidies die men als onderneming kan aanvragen.

Er worden heel wat initiatieven aangeboden door de overheid. Daarbij moeten bedrijven telkens de nieuwe wetten volgen die de overheid eerder goedgekeurde. Waaronder een belangrijke beleidsnota Werk van de regeerperiode 2009-2014, hierin geeft Vlaams minister van werk, Philippe Muyters (2009), het volgende aan:

“Vlaamse werknemers tussen 25 en 45 jaar werken erg hard. Dit „citroenmodel“ van de Vlaamse arbeidsmarkt eist zijn tol bij oudere werknemers. Uit de werkbaarheidsenquête van de SERV blijkt dat oudere werknemers sterk vragende partij zijn voor een aanpassing van hun werk, willen ze hun job kunnen voortzetten tot aan hun pensioen. Vooral werkstress en demotivatie blijken belangrijke knelpunten te zijn. Het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid en het verhogen van de werkbaarheid van het werk kan de uittreedleeftijd van de Vlaamse werknemers gevoelig verhogen.” (Muyters, 2009: 16).

Bovenstaande nota toont aan dat het thema van dit eindwerk actueel is. We moeten meer aandacht geven aan de 45-plussers.

Verder verwijs ik u graag door naar het deel cao 104. Het is een verplichting die alle Belgische ondernemingen moeten volgen. Volgens het Agentschap Ondernemen (2011) worden alle werkgevers uit de privésector (met meer dan 20 medewerkers) verplicht een werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers op te stellen.

1.1.1 Federaal regeerakkoord 2014

Uit het Federaal Regeerakkoord van 2014 zijn een aantal belangrijke punten ontstaan. Daarom zet ik de belangrijkste op een rij. Dit Federaal Regeerakkoord is voor de periode 2014-2019 van kracht. In de huidige Federale Regering is de eerste minister Charles Michel. Hij leidt en coördineert de werkzaamheden.

Modernisering van de arbeidsmarkt / Loopbanen

De modernisering en vereenvoudiging van de reglementering moeten worden voortgezet. Met onder meer flexibele arbeidsorganisatie en arbeidstijd, zoals deeltijds werken, overuren en glijdende arbeidsuren. Alsook annualisering van de arbeidstijd, d.w.z. de mogelijkheid om in het geval van een toegestane overschrijding van de wekelijkse grens van de arbeidsduur om deze wekelijkse arbeidsduur gemiddeld te respecteren over een periode van een jaar (Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2013).

Tevens wordt er een nieuw loopbaanmodel ingevoerd. Dit loopbaanmodel moet ondernemingen meer soepelheid geven bij de arbeidsorganisatie. Alsook een betere balans tussen privé en werk. In dit nieuwe loopbaanmodel wordt er voor de berekening van het loon minder rekening gehouden met leeftijd en anciënniteit (HR Square, z.d.)

Men zoekt meer overstemming met de competenties en productiviteit van medewerkers. Hierbij is een herziening van de loonbarema's een must. Deze maatregelen moeten vervolgens geleidelijk ingevoerd worden (Ibid).

Tijdscrediet en loopbaanonderbreking

Momenteel zijn er nog een aantal verschillen tussen tijdscrediet en loopbaanonderbreking in de verschillende sectoren (de privésector, de publieke sector en de non-profitsector). Daarom wordt er een plan uitgewerkt om deze verschillende stelsels tegen 2020 gelijk te schakelen. Daarbij worden de uitkeringen voor het niet-gemotiveerd tijdscrediet en loopbaanonderbreking geschrapt. De uitzonderlijke landingsbanen tussen 50 en 54 jaar doven uit. Zo wordt de grens die eerst op 55 jaar stond verhoogt vanaf 2015. De grens wordt op 60 jaar gezet. De regering engageert zich ertoe de bestaande thematische verlopen, gemotiveerd tijdscrediet en loopbaanonderbreking – ouderschapsverlof, zorgverlof en palliatief verlof – te behouden. Wel wordt de controle op de motieven en de loopbaanvoorwaarden versterkt (Ibid).

Loopbaaneinde

De gemiddelde effectieve uittreedleeftijd bedraagt 59,3 jaar in België. Deze ligt duidelijk lager dan in onze buurlanden. In Duitsland bedraagt de leeftijd 61,7 jaar en 62,8 jaar is het gemiddelde in Nederland (Steunpunt beleidsrelevant onderzoek, 2015). De regering streeft naar een geleidelijke verhoging van de effectieve loopbaanduur. Zo wil men stapsgewijs gaan naar 45 jaar.

De herzieningen van de laatste legislatuur zijn nog steeds van kracht. Deze hebben de leeftijd van vervroegde pensionering en het stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag (SWT) opgeschoven. Wel zijn er nog bijkomende aanbevelingen van de Europese Raad om later de arbeidsmarkt de verlaten.

De nieuwe pensioenhervorming moet aan deze doelstelling beantwoorden. Voor de nieuwe instromers werd de leeftijdsvoorwaarde in 2015 verhoogd van 60 naar 62 jaar. Ook werd voor nieuwe instromers in 2015 de leeftijdsvoorwaarde van de stelsels met 33 jaar beroepsverleden (zware beroepen) en 40 jaar beroepsverleden (lange loopbaan) verhoogd naar 58 Jaar. Op 1 januari 2017 wordt de leeftijdsvoorwaarde verder verhoogd naar 60 jaar (Ibid).

Deelname aan de arbeidsmarkt aanmoedigen

Vanaf 1 november 2012 dalen de werkloosheidsuitkeringen. Daarnaast worden de toegangsvoorwaarden tot het recht op werkloosheidsuitkeringen wel versoepeld. Alsook de voorwaarden om na een werkhervatting opnieuw hogere uitkeringen te krijgen. De versterkte degressiviteit geldt voor 'oude' werklozen die al werkloos zijn op 1 november 2012. De RVA zal herrekenen in welke fase ze zich bevinden. Door deze maatregelen kan het zijn dat de werkende persoon zich meer verplicht voelen om op hun huidige werkplaats te blijven (Ibid).

Pensioenhervorming

Om het pensioensysteem financieel gezond te houden zijn er structurele pensioenhervormingen nodig. De voorwaarden om op pensioen te mogen gaan zullen worden aangepast in de loop der jaren.

Op basis van het rapport van de Commissie Pensioenhervorming 2020-2040 heeft de nieuwe regering een pensioenhervorming uitgewerkt (Ibid).

1) Vervroegd pensioen

In 2015 en 2016 wordt het reeds voorziene groeitraject voor leeftijds- en loopbaanvoorwaarden voor het vervroegd pensioen behouden. Vervolgens stijgt de loopbaanvoorwaarde naar 41 jaar in 2017 en 42 jaar in 2019. De leeftijd waarop men het vervroegd pensioen kan gaan wordt opgetrokken naar 62,5 jaar in 2017 en naar 63 jaar in 2018. Wie voor eind 2016 aan de voorwaarden voldoet om op vervroegd pensioen te vertrekken, behoudt deze voorwaarden ongeacht de latere werkelijke ingangsdatum van zijn pensioen (HRSquare z.d.).

2) Wettelijk pensioen

Mensen met een loopbaan korter dan 45 jaar kunnen kiezen om op 65 jaar met pensioen te gaan of om langer te werken (Cauwenberghs, 2014). De wettelijke pensioenleeftijd wordt in 2025 verhoogd naar 66 jaar en zal in 2030 67 jaar bedragen. Het recht op economische werkloosheid evenals arbeidsongeschiktheidsuitkeringen kan worden geopend voor mensen die blijven werken na 65 jaar. De voorwaarden voor toekenning zullen worden bepaald door de regering. Voor verdere uitleg verwijs ik u graag door naar het regeerakkoord (Hrsquare, [netwerk voor arbeidsrelaties en beleidsmaatregelen] 2014).

Daarnaast voorziet het Federaal Regeerakkoord (2014) een aantal acties die het belang van een leeftijdsbewust personeelsbeleid en preventief retentiebeleid versterken (Martijn de Wildt, 2010). Drie acties worden uiteindelijk uitgerold. De sociale partners werken hiertoe, samen met de Vlaamse overheid (Expertisecentrum Leeftijd en Werk, 2001), een sensibiliseringsactie uit voor werkgevers en werknemers. Verder wordt door de sociale partners een code voor een leeftijdsbewust aanwervingsbeleid in ondernemingen in het vooruitzicht gesteld. Federgon (Federatie van HR-dienstverlener) zal een code voor selectiebureaus ontwikkelen inzake leeftijdsbewust selecteren. De gemiddelde duur van de loopbaan moet nu eenmaal omhoog.

"In Europa heeft een loopbaan een gemiddelde duur van 35 jaar. België zit onder dat gemiddelde met 32,1 loopbaanjaren", vertelt Karen Van Heuckelom (z.d.), ze begeleidt veranderingsvraagstukken in diverse organisaties in Vlaanderen en Nederland. "Dit komt enerzijds omdat jongeren in ons land vrij laat instromen op de arbeidsmarkt en anderzijds gaan we met z'n allen te vroeg met pensioen. De werkdruk en het werkritme liggen heel hoog tijdens de actieve werkjaren, met alle gevolgen van dien. Willen we onze pensioenen betaalbaar houden, dan moeten we streven naar 45 loopbaanjaren. Maar dit kan enkel als we op een heel andere manier gaan kijken naar werk en carrière maken. Op dit vlak kunnen we nog veel leren van de Scandinavische landen. Zij hebben al meer ervaring in het vinden van een goede afstemming tussen de noden van de organisatie en die van de medewerker. Daar zijn maximale autonomie, vertrouwen geven en verantwoordelijkheid nemen al meer vanzelfsprekend in organisaties. Alsook het continu ontwikkelen van talenten en vaardigheden, en een gezonde werkstress staat daar op de prioriteitenlijst."

Als we op een aangename manier langer willen doorwerken, moeten we hier al vanaf ons 45ste rekening mee houden. Karen Van Heuckelom (z.d.) is dagelijks bezig met het aanpakken van vragen en uitdagingen voor de 45-plus doelgroep in organisaties.

"We dienen werk in meer variabele vormen mogelijk te maken, zodat de werkdruk en het werktempo afhankelijk zullen zijn van de levensfase of levensomstandigheden waarin we ons bevinden. Dan zullen de voordelen van het langer doorwerken steeds meer doorwegen. Want die zijn er genoeg: mensen blijven een doel en structuur hebben in hun leven, en blijven een breed scala aan vaardigheden onderhouden en ontwikkelen. Financieel blijven mensen dan sterker staan, met meer comfort voor de oude dag."

1.1.2 Arbeidsmarktpositie van ouderen

De afgelopen 10 jaar is er veel vooruitgang geboekt met het versterken van de arbeidsmarktpositie van ouderen. Voor het zoveelste jaar op rij is de gemiddelde uittreedleeftijd toegenomen. Hieronder enkele cijfers geraadpleegd op de pagina van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2013) en steunpunt beleidsrelevant onderzoek (2015).

Opmerking: 2013r is een raming voor het jaar 2013 op basis van onvolledige gegevens

		1999	2001	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013r
Vlaams Gewest	Totaal	58,3	58,4	58,8	58,9	59,2	59,2	59,1	59,3	59,5	59,4	59,8
	Mannen	58,7	58,8	59,2	59,4	59,5	59,5	59,5	59,6	59,8	59,6	59,8
	Vrouwen	57,4	57,5	58,3	58,0	58,7	58,8	58,2	58,9	59,0	59,2	59,2
Waals Gewest	Totaal	58,0	58,3	58,7	58,8	59,1	59,3	59,0	59,5	59,4	59,5	59,8
	Mannen	58,2	58,7	58,9	59,1	59,3	59,4	59,3	59,7	59,7	59,5	59,9
	Vrouwen	57,8	57,8	58,2	58,2	58,9	59,1	58,5	59,3	59,1	59,6	59,8
Brussels H. Gewest	Totaal	58,8	58,7	59,0	59,1	59,4	59,7	59,2	59,7	59,7	59,8	59,7
	Mannen	59,3	59,2	59,3	59,4	59,6	59,8	59,5	59,8	59,8	59,9	59,7
	Vrouwen	58,0	58,1	58,7	58,7	59,1	59,5	58,7	59,5	59,5	59,8	59,7
België	Totaal	58,3	58,4	58,8	58,9	59,2	59,3	59,1	59,4	59,5	59,5	59,8
	Mannen	58,7	58,8	59,1	59,3	59,4	59,5	59,5	59,7	59,8	59,6	59,8
	Vrouwen	57,5	57,6	58,3	58,1	58,8	59,0	58,3	59,1	59,1	59,4	59,4

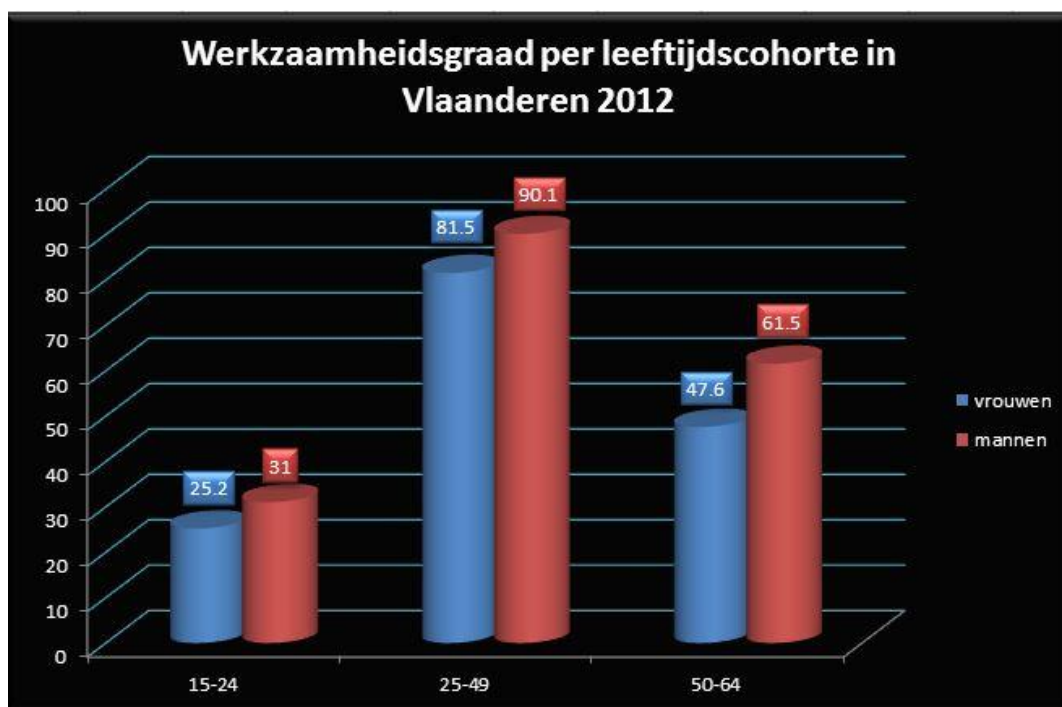
Tabel 1: de gemiddelde uittreedleeftijd in België

De sterke stijging van de uittreedleeftijd is zichtbaar in een stijging van de arbeidsparticipatie van ouderen. Afgelopen decennia is de arbeidsparticipatie van de ouderen werknemers (55-64 jaar) gestegen met 17% (Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid, 2014). Men wil een arbeidsparticipatiegraad van 50 procent in België, voor werknemers van 55 tot en met 64 jaar (Centraal Bureau voor Statistiek, 2014).

Werkzaamheidsgraad per leeftijd - Vlaanderen (2009)

Volgens RoSa vzw Expertisecentrum (2015) staat de werkzaamheidsgraad voor het aandeel van de bevolking op beroepsactieve leeftijd dat effectief aan het werk is.

Het verschil in werkzaamheid is het grootst bij de leeftijdsgroepen van 50 tot 64 jaar. Wellicht verlaten vrouwen de arbeidsmarkt op jongere leeftijd. De pensioenleeftijd van vrouwen is bovendien nog maar recentelijk gelijkgesteld met die van mannen. De verschillen in deze leeftijdsgroepen kunnen te wijten zijn aan het groter aandeel huisvrouwen in de oudere generaties (Ibid).



Grafiek 1: Werkzaamheidsgraad per leeftijdscohorte in Vlaanderen 2012

Bron: Werk en Sociale Economie Vlaanderen

Evolutie van de werkzaamheidsgraad – Vlaanderen

De werkzaamheidsgraad van vrouwen kent vooral vanaf de jaren '70 een sterke, constante stijging en groeit geleidelijk in de richting van de werkzaamheidsgraad van mannen, die redelijk constant blijft (RoSa, 2015). De hogere werkzaamheidsgraad bij de mannen toont aan dat er nog altijd meer mannen aan het werk zijn dan vrouwen. In Vlaanderen werkt 71 % van de mannen tegenover 61 % van de vrouwen. In België werkt 66,4 % van de mannen en 57,2 % van de vrouwen. Traag maar geleidelijk is het verschil tussen mannen en vrouwen in werkzaamheidsgraad aan het verdwijnen (Ibid).

1.1.3 Werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers – cao nr. 104

Uit de vorige cijfers van Federale Overheidsdienst (FOD, 2014) is gebleken dat er een groot verschil is bij de leeftijdsgroep van 50 tot 64 jaar in werkzaamheid. Daarom werd in de programmawet opgenomen dat ondernemingen voortaan jaarlijks een werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers moeten voorleggen aan de ondernemingsraad. Bij het regeerakkoord ligt de klemtoon duidelijk op langer werken. Op 27 juni 2012 hebben de sociale partners in de Nationale Arbeidsraad de collectieve arbeidsovereenkomst nr.104 afgesloten over de uitvoering van een werkgelegenheidsplan oudere werknemers in de onderneming (NAR 2012). Deze maatregel kadert in de Europa-2020-strategie. Daarin wordt een richtlijn opgelegd voor de participatiegraad. Voor de 55 tot 65 jarigen moet deze graad 50% bereiken. De participatiegraad staat voor de beroepsbevolking (als percentage van de totale bevolking). Tot de beroepsbevolking rekent het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2014) alle personen van 15 tot 65 jaar. Met als vereiste dat ze ten minste 12 uur per week werken of zouden willen werken (of werkzoekend zijn).

Toepassing

Elke onderneming met meer dan 20 werknemers moet een werkgelegenheidsplan opstellen. Met als doel om het aantal werknemers van 45 jaar en ouder te behouden of te verhogen. Wanneer er minder dan 20 medewerkers worden geteld, hoeft men 4 jaar lang geen plan op te stellen. De werkgever heeft de mogelijkheid om een werkgelegenheidsplan op te stellen voor een jaar of te kiezen voor een plan met meerjarenmaatregelen. (Wanneer men een plan heeft met meerjarenmaatregelen moet de onderneming aan de ondernemingsraad ieder jaar een verslag voorleggen over de voortgang van het werkgelegenheidsplan.) Het moet een overzicht geven van de maatregelen die de onderneming gaat nemen. Ook bestaande maatregelen mogen in het plan worden opgenomen. De werkgever is verplicht om een voorafgaandelijk advies te vragen aan het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk. Voor al de maatregelen die de werkgever voorstelt. Waaronder diegene die betrekking hebben op het welzijn van de werknemers (Ibid).

1.1.4 Ervaringsfonds

Vanaf hier bespreken we de mogelijke subsidies die men als onderneming kan aanvragen.

Het Ervaringsfonds (Federale overheidsdienst werkgelegenheid arbeid en sociaal overleg, z.d.) werd opgericht door de wet van 5 september 2001. De activiteiten van het Ervaringsfonds werden opgestart in april 2004. Met het KB van 1 juli 2006 werd de doelgroep verruimd en de subsidiemogelijkheden herbekeken.

Naast werkgevers kunnen Fondsen voor Bestaanszekerheid en paritaire vormingscentra een toelage genieten voor projecten ter ondersteuning van 45-plussers. Het Ervaringsfonds was een directie van de Federale Overheidsdienst (FOD) Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Vanaf 1 juli 2014 is de zesde staatshervorming van kracht. Dat betekent dat er heel wat bevoegdheden die tot dan door de Federale Staat werden uitgeoefend, nu onder het beleid van de Vlaamse overheid vallen. Na een voorziene overgangperiode is het beheer van verschillende maatregelen op 1 april 2015 effectief naar de Vlaamse overheid gekomen. Daaronder hoort ook het ervaringsfonds.

De doelstellingen van het ervaringsfonds (FOD, z.d.) zijn gericht op de oudere werknemers:

- De werkgevers aanzetten om hun werknemers van 45 jaar of ouder kwaliteitsvolle arbeidsomstandigheden aan te bieden die beantwoorden aan hun behoeften, en zo langer aan het werk te blijven in de onderneming.
- De werknemers van 45 jaar of ouder aanzetten om aan het werk te blijven door hen kwaliteitsvolle arbeidsvoorwaarden te bieden die rekening houden met hun behoeften aan flexibiliteit buiten het werk, en vorming, en met hun bekwaamheden.

Het ervaringsfonds wil aanzetten tot een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit kan op veel verschillende manieren gebeuren: ervaren werknemers de mogelijkheid te geven nieuwe ervaringen op te doen door middel van een gedeeltelijke of volledige functiewijziging, het werk van oudere werknemers fysiek lichter te maken door middel van hulpmiddelen of tools,...

Volgens Ouderenarbeid (z.d.) zijn de taken van het Ervaringsfonds voornamelijk informatie verstrekken, het opstarten van initiatieven, aanvragen in ontvangst nemen, advies uitbrengen, uitkeren van toelages,...

Plan van aanpak

Eerst meten: de graad van werkbaarheid van de oudere werknemers. Dit is geen verplicht onderdeel van de toelageaanvraag. Maar door het afnemen van een "door de overheid goedgekeurde" vragenlijst kan met een hogere toelage verkrijgen. De vragenlijst gaat over werkbaarheid en bevat 6 modules: psychosociale aspecten, lichamelijke aspecten gelinkt aan werkomstandigheden, veiligheid, gezondheid, arbeidscapaciteit en blijfintentie op korte en lange termijn (Ibid).

Daarna concrete verbeteringsprojecten die tot doel hebben (Ouderenarbeid, z.d.):

- *de bevordering van de arbeidsmogelijkheden van oudere werknemers, inzonderheid door het nemen van maatregelen die de werkgelegenheidsgraad van deze werknemers verhogen binnen dezelfde onderneming of hun mogelijkheden verhogen om een betrekking te vinden binnen een andere onderneming die al dan niet behoort tot dezelfde sector;*
- *de bevordering van de kwaliteit van de arbeidsvoorwaarden van de werknemers, inzonderheid door het nemen van maatregelen die de psychosociale belasting veroorzaakt door het werk verminderen of de ergonomische omstandigheden verbeteren;*
- *de verbetering van de organisatie van de arbeid, inzonderheid door de belasting van deze werknemers die voortvloeit uit de arbeidsorganisatie te verminderen.*

Oplossingen: Na de enquête kan het zijn dat er verschillende aanwijzingen zijn waarin investeren de moeite loont. Wat willen de werknemers, wat hebben ze nodig, wat kan het werk verlichten, opleidingen,...

Hieronder is een voorbeeld van de toelageberekening (Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overle, z.d.) Bedrijf A past een meet- of diagnose-instrument toe voor 60 werknemers van 45 jaar of ouder. De werkgever raamt dat dit hem 1000€ zal kosten. De potentiële toelage bedraagt 70% van de bewezen kosten = 700€. [Het plafondbedrag bedraagt 12€ x 60 werknemers = 720€]. Hieruit volgt dat de werkgever een toelage kan krijgen van 700 €, mits voorlegging van de bewijsstukken.

Ondertussen is de toekomst van het ervaringsfonds onzeker geworden. De kans dat dit wordt afgeschaft vanaf 1 januari 2016 is reëel. Zoals eerder vermeld zijn de bevoegdheden van het ervaringsfonds verandert sinds 1 april, ze zijn definitief toegewezen aan de Gewesten. Voor Vlaanderen valt het Ervaringsfonds onder het Departement Werk en Sociale Economie, Afdeling Sociale Economie en Duurzaam Ondernemen (Vlaams netwerk van ondernemingen, 2015). Voordien was het een federale bevoegdheid. Deze onzekerheid heeft invloed gehad voor deze bachelorproef. De aanvraagprocedure is sneller moeten lopen dan voorzien. Omdat alles goedgekeurd moet zijn voor december 2015. Nu zitten we met het feit dat er een kans is dat het budget van het ervaringsfonds voor 2015 op is. Omdat Alural niet de enige onderneming is die de aanvraag versnelt heeft om in 2015 nog kans te maken op de subsidies.

1.1.5 Loonkostenvermindering

In heel wat sectoren zijn loonbarema's opgesteld op basis van leeftijd of anciënniteit. Waardoor oudere werknemers vaak minder aantrekkelijk zijn om aan te werven. Daarvoor zijn er maatregelen waarbij het aanwerven van 45-plussers aantrekkelijker wordt gemaakt (FOD Arbeid, z.d.).

Ten eerste is er een maatregel voor werknemers van minstens 54 jaar oud. Ze komen in aanmerking voor de doelgroepvermindering. Bij de aanwerving zijn geen voorwaarden verbonden.

Ten tweede wie ingeschreven is als werkzoekende gedurende zes maanden en minstens 45 jaar oud is, kan bij de RVA een werkkaart bekomen. De werkgever die een werknemer met een werkkaart aanwerft, heeft recht op een vermindering van de werkgeversbijdragen voor de sociale zekerheid gedurende vijf jaar. Het bedrag per jaar hangt af van de duurtijd van de inschrijving als werkzoekende. In het eerste jaar is het voordeel steeds 4.000 € per jaar. In sommige gevallen blijft dit voordeel op 4.000 € gedurende de volle vijf jaar, in andere gevallen daalt het voordeel tot 1.600 € per jaar. Is de persoon gedurende achttien maanden werkzoekend en bovendien uitkeringsgerechtigde volledig werkloos, dan komt bovenop bovenstaand voordeel nog een activering van de werkloosheidsuitkering en dit gedurende twee en een half jaar. Het gaat om een voordeel van 500 € per maand dat de RVA uitbetaalt aan de werknemer, maar de werkgever in mindering kan brengen van het nettoloon dat hij betaalt. Het gaat dus om een loonkostvermindering van 6.000 € op jaarbasis (Ibid).

Als laatste een Vlaamse tewerkstellingspremie voor 50-plussers. Werkgevers kunnen een premie krijgen als werknemers van ten minste 50 jaar aanwerven met een contract van onbepaalde duur. Hieraan zijn enkele voorwaarden verbonden. De werknemer moet vooraf ingeschreven zijn bij de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB) als niet-werkende werkzoekende. Bovendien moet de werknemer minstens gedurende vijf opeenvolgende kwartalen tewerkgesteld worden. Onder deze voorwaarden kan de werkgever een premie krijgen tussen de 1200 en 4500 euro per kwartaal (bedrag afhankelijk van het loonniveau van de werknemer) gedurende maximaal vier kwartalen (Ibid).

1.1.6 Ondersteuning via een loopbaan- en diversiteitsplan

Ja kan een subsidie van de Vlaamse overheid ontvangen als je werkt rond leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit kan via het indienen van een loopbaan- en diversiteitsplan (LDP). Duurzame loopbanen voor iedereen (Vlaams instituut voor vorming en opleiding, z.d.).

Het is een vrij eenvoudige procedure: Ten eerste zorg dat je een projectontwikkelaar toegewezen krijgt. (Startpunt werk en sociale economie, z.d.) Daarna is er een overleg met de projectontwikkelaar. En kan je samen met die projectontwikkelaar het online formulier invullen via de webtoepassing Diversiteitsplannen (Dpol). Op de Vlaamse Regering van 17 juli 2015 werd de conceptnota 'Focus op talent en competenties als sleutel naar een hogere werkzaamheidsgraad in het kader van Evenredige Arbeidsdeelname' goedgekeurd. Met deze conceptnota wordt het instrumentarium van het loopbaan- en diversiteitsbeleid grondig hervormd. De subsidies van de Loopbaan-en diversiteitsplannen wordt stopgezet. Nieuwe aanvragen na 31 december 2015 zijn niet meer mogelijk.

Aanvragen kunnen nog ingediend worden tot dan bij het Departement Werk en Sociale Economie tot zover het budget dit toelaat. Het nieuwe instrumentarium zal in de loop van 2016 gelanceerd worden. Ze hopen dat het nieuwe instrumentarium ondernemingen in toekomst zal blijven inspireren om stappen vooruit te zetten in duurzaam personeelsbeleid.

1.2 Mesoniveau

In dit onderdeel bespreken we belanghebbende voor de onderneming. Zij oefenen gegarandeerd een invloed uit op de keuzes en werking van de organisatie, maar de omgekeerde relatie mag zeker niet vergeten worden.

1.2.1 Alural NV – The Partner in Coating and Logistics

Alural is een onafhankelijke aluminium coater actief in België voor de Europese markt. Ze poedercoaten aluminiumproducten in alle kleuren en structuren en zorgen voor opslag, picking, verpakking en transport. Kwaliteit en service staan centraal in hun partnerschap. Volgens de website zijn ze al meer dan 25 jaar aluminium coatingspecialist.

Alural startte ooit als kleine lakkerij in Boom. Vandaag telt het twee Belgische vestigingen in Lummen en Tisselt-Willebroek. Daar werken meer dan 270 medewerkers nauw samen om het product perfect en tijdig af te werken (Alural nv, 2011).

De arbeiders vallen onder PC 111= Paritair Comité voor de metaal-, machine- en elektrische bouw en de bedienden onder PC 209= Paritair Comité van de metaal- en technologische industrie.

1.2.2 Reynaerts Aluminiumgroup

Alural Group hoort onder de Reynaers Aluminium Group. Ze ontwikkelt aluminium systemen en levert aan klanten profielen en accessoires voor de constructie van ramen en deuren, schuifdeuren, gevelsystemen en veranda's. Reynaers investeert continu in de ontwikkeling van steeds beter isolerende systemen en blijft op vlak van design en technische mogelijkheden innoveren. Reynaers Aluminium werd opgericht in 1965 en telt vandaag 1500 werknemers in 37 landen wereldwijd. Reynaers exporteert naar meer dan 60 landen op 5 continenten.

Ze investeren nu ook in Alural. Daar worden de kantoren en productiecapaciteit vernieuwd en uitgebreid. Dankzij deze investeringen verkort Alural zijn doorlooptijden, optimaliseert het de leveringstermijnen, waarborgt het de lakkwaliteit en maximaliseert het de logistieke mogelijkheden.

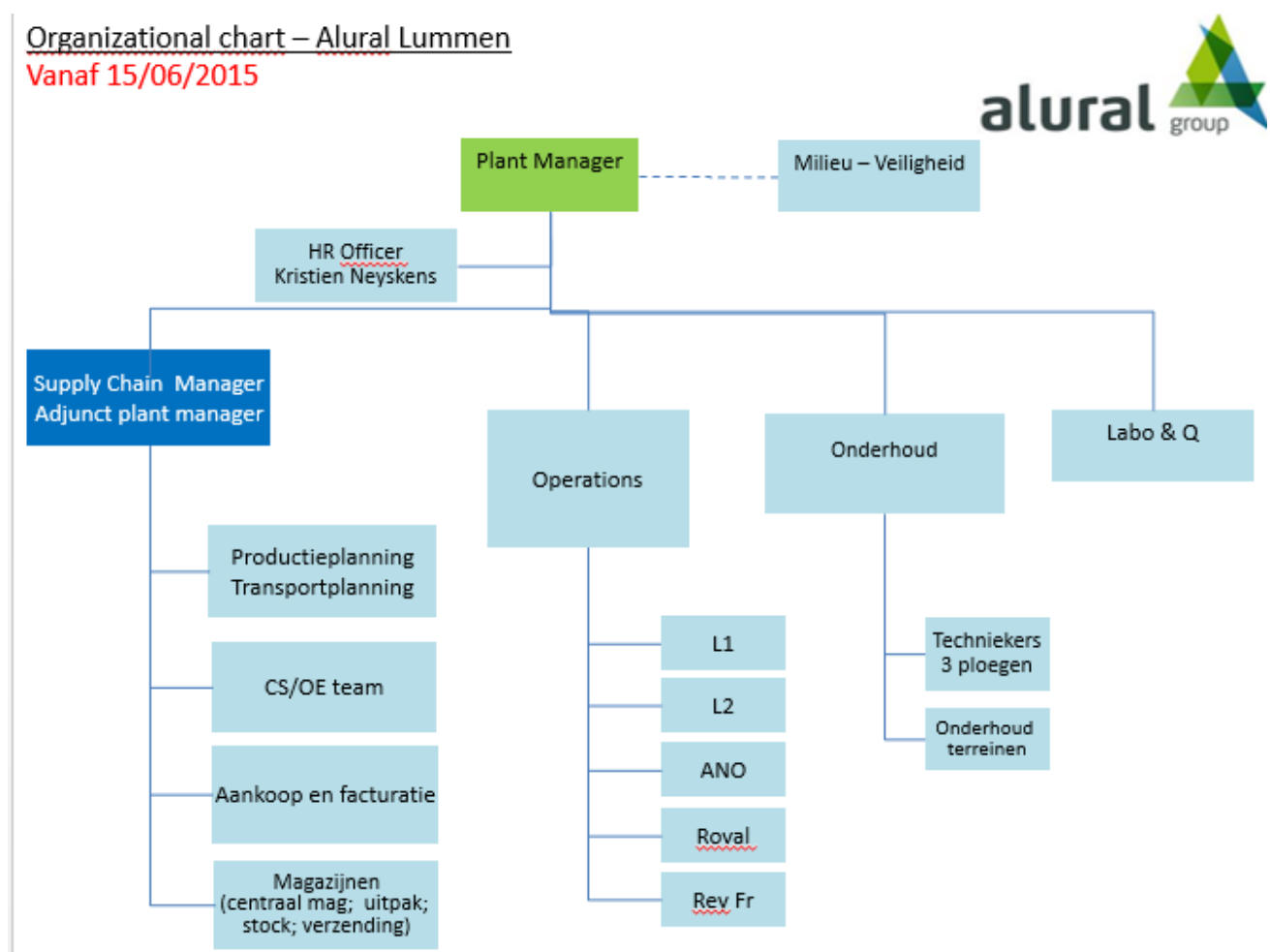
"Investeren in technologische innovatie is een must voor een marktleidend bedrijf zoals Reynaers Aluminium. Dit investeringsplan is, 50 jaar na onze oprichting, een nieuw scharniermoment in de geschiedenis van het bedrijf en een cruciale hefboom voor onze toekomst. Dankzij onze door innovatie en kwaliteit gedreven medewerkers kijken we deze met veel vertrouwen tegemoet", aldus Martine Reynaers (2015).

1.3 Microniveau

Gezien dit eindwerk gebaseerd is op een stage bij Alural Lummen zal ik deze hieronder kort voorstellen. Concreet zal ik het eerst hebben over de hiërarchische structuur. Daarna zal ik overgaan naar de missie, visie en waarden van Alural. Verder zal ik ook aandacht hebben voor mijn eigen plekje binnen de dienst gedurende mijn stageperiode. Om de voorstelling dan af te ronden, geef ik de huidige situatie van Alural Lummen weer op basis van de kwaliteit van de arbeid.

1.3.1 Indeling Alural Lummen NV

Om de hiërarchische structuur van Alural Lummen te leren kennen verwijs ik je graag door naar het organogram.



Figuur 1: organogram Alural Lummen 2015

Bron: personeelsdossiers alural 2015

De arbeiders werken in een 3-ploegensysteem op verschillende afdelingen. Zo zijn er Lijn 1, Lijn 2, Anodisatie, Reynaers France, Roval, Onderhoud, Kwaliteit en Labo. Bij Alural Lummen is de plantmanager Pascal Vranken. Managing Director van de Alural Group is Niko Bonnyns.

1.3.2 Missie en Visie

Kwaliteit, service en partnership: Deze drie kernwoorden zijn een kleine samenvatting van hun missie en visie (De belangrijkste onafhankelijke speler in de Europa, 2011). Kwaliteit is zeer belangrijk om een duurzame relatie op te bouwen met zowel oude als nieuwe klanten. Zo willen ze veel investeren in hun werknemers en het verbeteren van bestaande processen. Ze hechten veel belang aan kwaliteit en daardoor wordt dit permanent geëvalueerd. Het is meer dan coating van aluminium.

Zo proberen ze continu met hun klanten samen aan een globaal kwaliteitsmodel te werken waarbij alle aspecten van het proces worden geïntegreerd. Ze bieden hun klanten diverse logistieke oplossingen op maat: van transport, opslag, specifieke verpakkingen en labeling tot het inrollen van profielen (Alural nv, 2011).

1.3.3 Waarden

De volgende 4 kernwaarden werden op basis van de workshops van het waardenonderzoek bepaald als de kernwaarden van Alural, waarden die zowel belangrijk zijn voor de medewerkers, als voor de visie van het bedrijf:

- Eerlijkheid: We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen;
- Respect: Elke medewerker neemt zijn verantwoordelijkheid – ook over veiligheid – en verdient erkenning;
- Kwaliteit: First Time Right en Continu Verbeteren;
- Samenwerking: Enkel door in team samen te werken en mekaar te vertrouwen boeken we resultaat.

Dit vertaalt zich zeer goed in de Alural slagzin : Alural, Partner in Coating and Logistics (Alural, 2014).

1.3.4 Takenpakket

Ik doe zelf stage op de personeelsdienst van de vestiging in Lummen. De HR Officer, Kristien Neyskens, is mijn stagebegeleidster. Ze is de enige van de personeelsdienst. Het HR-beleid is gericht op een goed contact met en tussen alle werknemers. Hieronder kan u een lijst vinden van de taken die ze onder meer uitvoert (Alural, Takenpakket HR, 2014).

- Lid van de ondernemingsraad voor de werkgever in Lummen
- Beheer personeelscontracten
- Contact met sociaal secretariaat
- Correcte ingaven van administratie voor economische werkloosheid
- Loonafsluit (input in loonpakket; berekening door sociaal secretariaat)
- Beheer centrale personeelsplanning
- Uitvoerend personeelsbeleid in nauw overleg met de plantmanager
- Contact met externe medische dienst
- Aangifte arbeidsongevallen
- Opvolging werkkledij (bestellingen, ...)
- Contactpersoon interimkantoren
- Matching facturen interim
- Projecten

- Project Nederlands op de werkvloer / diversiteit
- Opmaken van een dagelijkse personeelsplanning
- Diversiteitsplan opvolging
- Kwalitatieve en kwantitatieve personeelsplanning
- Opleiding registratie & subsidie aanvragen
- Eerste aanspreekpunt arbeiders & bedienden
- Rapportering met onder andere: Bruto-Marge (operations), lonen (boekhouding) en absenties (group) - KPI

Mijn takenpakket is vrij uitgebreid. Aangezien mevrouw Neyskens (HR Officer) als enige op de personeelsdienst werkt. Het is echt de bedoeling om een volwaardig lid te zijn van het team. Mijn verantwoordelijkheden worden mettertijd opgebouwd. Uurregeling van de stage zijn van maandag tot vrijdag van 08u00 tot 16u30. Dit is gelijk aan 40 uren per week, zo kan je 2 uur compensatieverlof opsparen per week. Ik merkte wel meteen dat er veel verwacht zou worden van mij. Maar mevrouw Neyskens begeleidt me wel goed. Ze is heel duidelijk en open. Ik mag altijd vragen stellen en heb daar zeker geen bang voor. In september stond ik al meteen voor een grote uitdaging.

Mijn stagebegeleidster ging 3 weken op verlof en er werd van mij verwacht dat ik toch een deel van de taken zou kunnen overnemen. Zo ben ik op dag één er al meteen moeten invliegen. Omdat de tijd schaars was voor de hoeveelheid die ik heb moeten aanleren. Goed opletten en voldoende noteren was de boodschap. Mijn takenpakket voor september bestond uit verlofbriefjes ingeven in het systeem als het inzetten van de overuren. Het opmaken van de dagelijkse planning in overleg met de productieverantwoordelijke. Elke dinsdag moeten de tikkingen worden nagekeken en er moet ook een rapport worden opgemaakt voor de bruto marge. In geval van economische werkloosheid moet ik hiervoor de nodige aanvragen en administratie doen. Tevens kreeg ik de taak om alles van de werkkledij in orde te brengen. Alle werknemers hebben een keuze moeten doorgeven. Deze lijst heb ik dan mee moeten opvolgen tot we alle werknemers hadden. In geval van ziekte deed ik hier de nodige stappen voor. Daarnaast kwam er ook alles van de arbeidsongevallen bij. In geval van arbeidsongeval deed ik de nodige aanvragen en klasseerde ik de goedgekeurde gevallen. Tevens was ik het aanspreekpunt voor de arbeiders en bedienden. Natuurlijk kon ik niet alle vragen beantwoorden, maar daar was begrip voor.

Verder kon ik bij problemen contact opnemen met de personeelsdienst van Tisselt. Maar ze werken niet voor alles op dezelfde manier als in Lummen. Mevrouw Neyskens had van een deel van de taken een uitgebreide procedures gemaakt. Haar vertrek was goed voorbereid zodat er niet veel zou kunnen mislopen. Er werd me op het hart gedrukt dat ik haar mocht contacteren bij problemen.

Ondertussen is dit takenpakket wat meer uitgebreid. In een later stadium deden we samen de loonafsluit. Daarnaast kreeg ik de taak om alles van opleidingen op te volgen: opleidingsplan updaten, sociale balans in orde houden, subsidies aanvragen,... Achteraf volgde ik de werkkledij van de zieken en afwezigen nog verder op. Tevens sta ik in voor de bestelling van de werkschoenen. De werknemers mogen één keer per jaar nieuwe schoenen bestellen. Natuurlijk liepen er nog wat taken door.

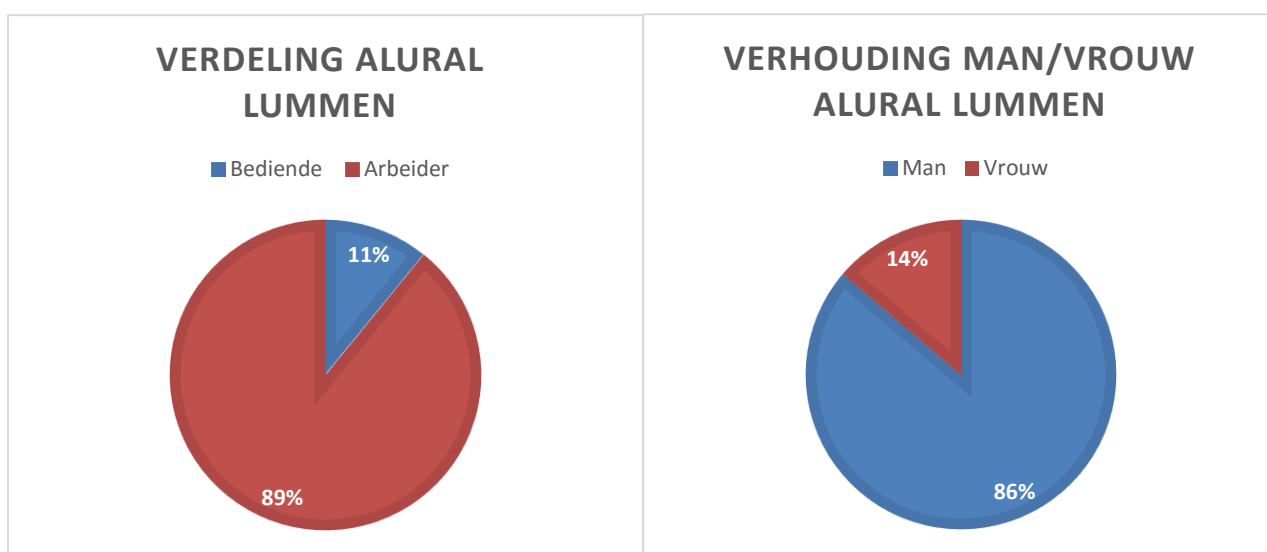
De plannings moeten nog steeds dagelijks worden opgemaakt. Dit wordt afgewisseld tussen mij en mevrouw Neyskens. Daarbij hoort ook het contact met de interimkantoren.

Wekelijks komt hoort het nakijken van de prestaties van de uitzendkrachten daarbij. Tevens moeten we voor de boekhouding de matching doen van facturen. Natuurlijk komen er ook heel wat administratieve taken bij. Rapportering: afwezigheden, gewerkte uren, ongevallen, klassement in personeelsdossiers, verdelen van documenten en dergelijke.

Het is een aangename ervaring om hier te werken. Alle collega's zijn heel vriendelijk. Mevrouw Neyskens geeft me voldoende ondersteuning. Het zijn wel zware werkdagen, waarbij de nodige aandacht vereist is.

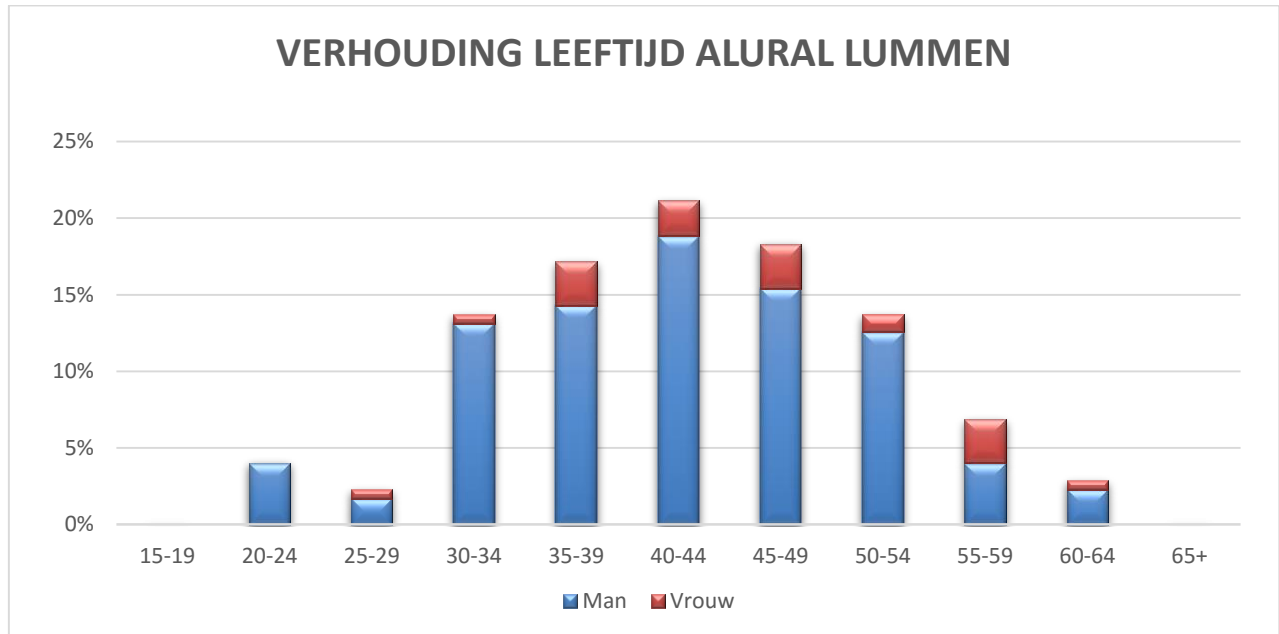
1.3.5 Nul-meting

Voordat we beginnen bekijken we even de huidige situatie van Alural voor de werknemers. Alural Lummen telt 175 werknemers.



Grafiek 2 + 3: Verdeling werknemers Alural Lummen: statuut en geslacht december 2015
Bron: Gegevens zelf verwerkt uit het personeelsdossier (2015)

Van de 175 werknemers zijn 73 werknemers ouder dan 45 jaar. Dit staat gelijk aan 42% van de werknemers. De gemiddelde leeftijd bij Alural Lummen is 42 jaar. We zien de noodzaak van acties om deze medewerkers langer aan het werk te kunnen houden.



Grafiek 4: Verhouding leeftijd Alural Lummen december 2015

Ze (poeder) lakken en anodiseren aluminium op vraag van klanten. Zoals bijv. Reynaers aluminium, Redsun, Oben,... Het aluminium wordt door de klant aangeleverd onder de vorm van profielen, buizen, platen,... Deze kunnen max 8 meter lang zijn en tot 50kg wegen. Ze doen voornamelijk repetitieve taken aan de lijn. We kunnen het onder bandwerk categoriseren. Het werk is zwaar en vrij belastend. De werkdruk is hoog en er wordt flexibiliteit verwacht van de werknemers. Er wordt nu meer en meer aandacht gegeven aan investeringen. Mensen werken er lang waardoor er weinig uitstroom is. We denken dat de grootste motivatie van de werknemers hun loon is. Vele zijn afhankelijk van hun loon en zijn de enige kostwinner thuis. Er werken voornamelijk oudere werknemers meestal nog met een andere nationaliteit. Later bekijken we dit in detail.

Alural Lummen NV heeft in het verleden enkele acties ondernomen. Maar een uitgebreid onderzoek om het welbevinden te onderzoeken bij hun werknemers mocht zeker niet ontbreken. Het onderzoek wordt een grote uitdaging. En is het de bedoeling om zo later effectief te eindigen met maatregelen en initiatieven in mijn bachelorproef.

Wel hebben ze in het verleden al een tevredenheidsenquête gehouden. Helaas was het respons vrij laag. In 2013 hadden ze 32 respondenten. De bevraging ging over: veiligheid, communicatie en tevredenheid. Daarbij lijkt het ons ook interessant om deze vragen nu mee op te nemen in de enquête, zodat we deze resultaten kunnen vergelijken. Naast dit tevredenheidsonderzoek heeft de Alural Group in 2014 enorm geïnvesteerd met de aankoop van een waardenonderzoek. Hieruit zijn de kernwaarden voort gekomen, de directie gebruikt deze bij het nemen van beslissingen en in interne als externe communicatie.

Hierbij de resultaten van de tevredenheidsenquête in 2013.

Tevredenheidsenquête 2013	% JA	% Nee	% Blanco	Delta JA tov 2011
<u>Veiligheid</u>				
Vindt u de werkomgeving bij Alural veilig?	63,60%	30,30%	6,10%	13,60%
<u>Communicatie</u>				
Alural naar U				
* Krijgt u de informatie die u nodig heeft	69,70%	27,30%	3,00%	0,50%
* Vindt u de maandelijkse informatie duidelijk	63,60%	33,30%	3,00%	-21,00%
U naar Alural				
* Heeft u voldoende mogelijkheden om uw vragen en opmerkingen aan uw chef te melden	63,60%	27,30%	9,10%	-13,30%
<u>Algemene tevredenheid</u>				
Zou u Alural als werkgever aanraden en waarom	36,40%	36,40%	27,30%	-15,60%

Tabel 2: Resultaten tevredenheidsenquête van 2013

Bron: Personeelsdossier 2013, Alural Lummen

Uit deze resultaten is gebleken dat:

Rond veiligheid blijven veel opmerkingen, er zijn wel duidelijk meer medewerkers die vinden dat de werkomgeving bij Alural veiliger is geworden. Voor communicatie was de balans niet goed, de medewerkers vinden dat de maandelijkse informatie duidelijker kan en dat er onvoldoende mogelijkheden zijn om hun vragen of opmerkingen te kunnen doorgeven aan hun chef. Hierbij kunnen we misschien wel de link leggen met de taalproblemen. Er werken nu eenmaal heel wat mensen die de Nederlandse taal niet 100% machtig zijn. De werknemers worden verplicht om binnen de onderneming alleen Nederlands te spreken. Verder wordt al de informatie in het Nederlands aangeboden. Het spreekt voor zich dat dit problemen oplevert. Alural probeert dit probleem al jaren structureel aan te pakken. Ze bieden werknemers gratis Nederlandse lessen (aansluitend met hun werkuren). Dit is een vereiste bij het krijgen van een vast contract. Als we verder de resultaten bekijken zien we dat de algemene arbeidstevredenheid is gedaald.

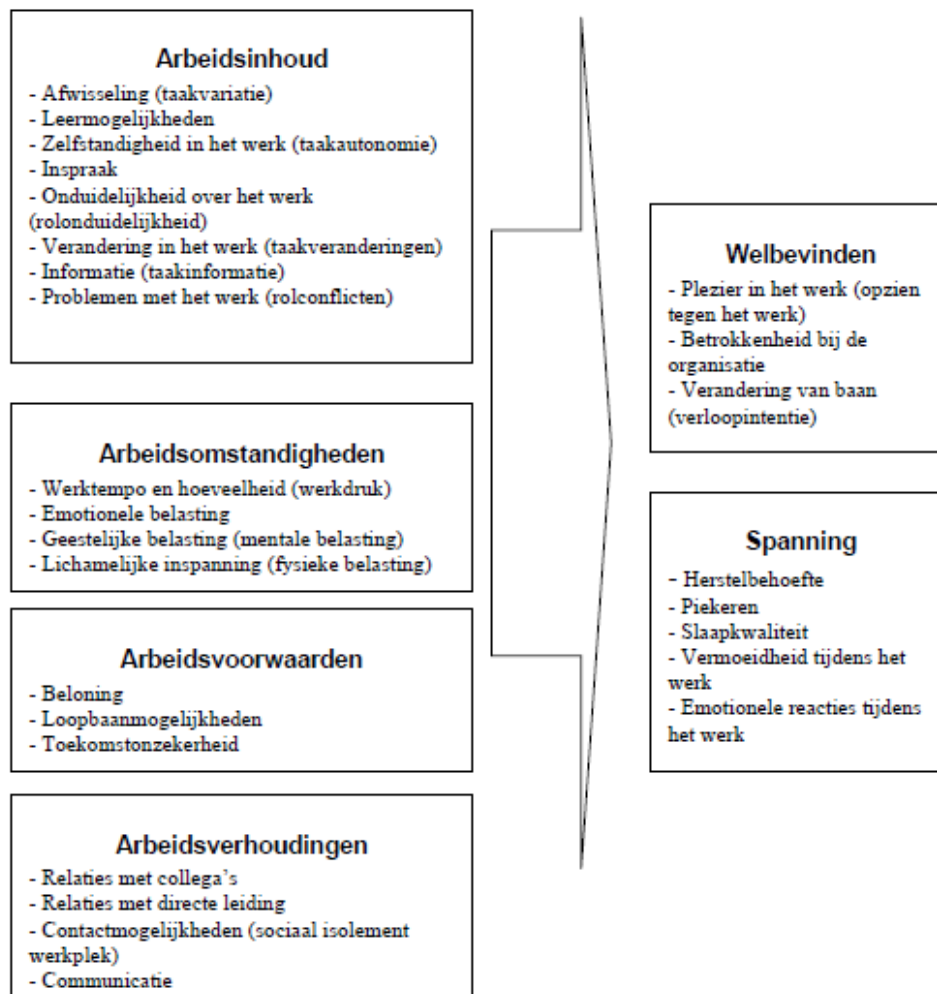
Nu waren er toch een aantal aandachtspunten uit deze enquête gekomen. Daarom is het een uitdaging om de werknemers te betrekken in dit onderzoek. Zodat we de aandachtspunten van 2013 onder de loep kunnen nemen. En kunnen we deze resultaten kunnen vergelijken met de resultaten van dit onderzoek. Het hele proces moet mee worden begeleidt door de preventieadviseur, de verantwoordelijke van het ervaringsfonds en de HR-verantwoordelijke (Ibid).

Allereerst worden de werknemers op de hoogte gebracht van de enquête. Verder wordt het doel van de enquête meegedeeld. Zo willen we de werknemers echt betrekken. Daarna kan de enquête rondgaan. Deze is origineel van het ervaringsfonds. Maar verwerkt zodat onze werknemers deze kunnen verstaan. De moeilijkheids categorie hebben we hard moeten aanpassen. Dit was geen gemakkelijk proces. De enquête wordt uitgedeeld aan alle werknemers van Alural. Daarna worden de resultaten verzameld. De bevindingen van deze enquête moeten opgenomen worden in de aanvraag van het ervaringsfonds.

Uit deze resultaten kunnen een aantal pijnpunten komen. Van deze pijnpunten kunnen dan actiepunten worden gemaakt. Zo kunnen er later concrete projecten opgestart worden. Als deze projecten aan de voorwaarden van het ervaringsfonds voldoen, kunnen deze gefinancierd worden door hun. De bedoeling van deze projecten is het welbevinden verbeteren op de werkvloer. Zodat ze aan het werk kunnen blijven op een aangename manier in de toekomst.

Achteraf bleek ook Alural Tisselt geïnteresseerd te zijn in het onderzoek. Ze doen ook een aanvraag voor het ervaringsfonds dus voor hun is het onderzoek dan ook een meerwaarde.

Voordat we van start gaan met de enquête brengen we Alural Lummen nog in kaart. Zoals eerder vermeld gaan we het onderzoek voeren op basis van de 4 a's van de kwaliteit van de arbeid en de arbeidstevredenheid. Aangezien we pas in de literatuurstudie de vier onderdelen van de kwaliteit van de arbeid bespreken. Geven we hier een klein overzicht van waarvoor deze domeinen staan. Deze gaan we kort bespreken voor we aan het onderzoek beginnen. De focus wordt voornamelijk gelegd op arbeidsinhoud, -omstandigheden en -voorwaarden.



Tussen haakjes de benaming van Evers (1995)

Figuur 2.2. Structuur van de VBBA alternatieve indeling.

Figuur 1: Structuur van de VBBA alternatieve indeling (de kwaliteit van de arbeid)

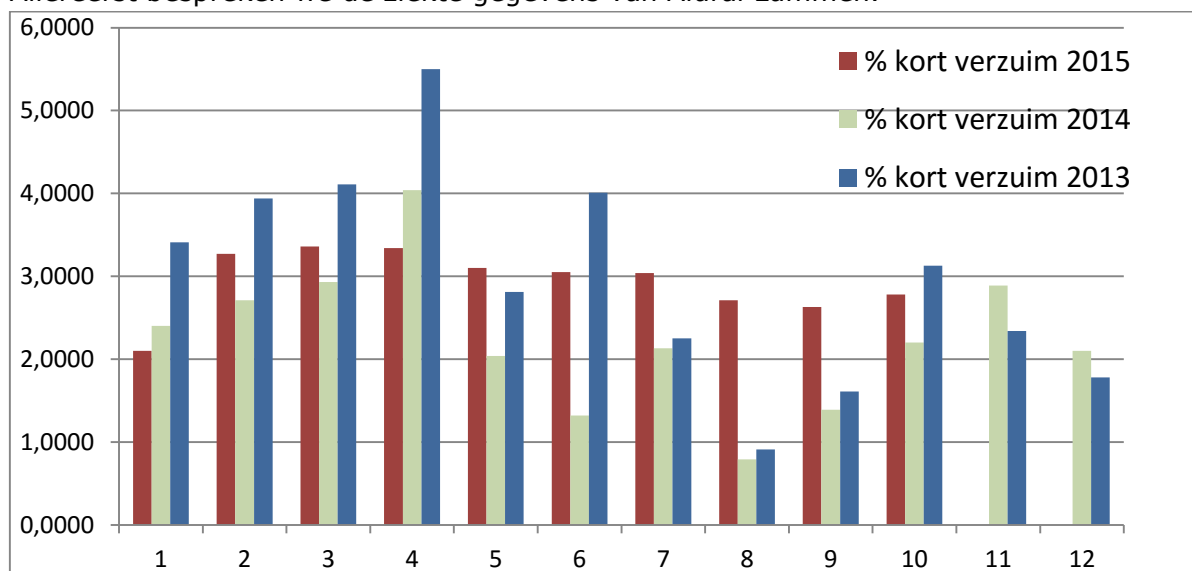
Arbeidsinhoud

Elke werknemer heeft een vaste functie. Maar er wordt wel flexibiliteit verwacht binnen deze functies. Daarom worden ze getraind met een back-up functie. Wanneer werknemers ziek vallen of op verlof zijn, verwacht Alural Lummen dat andere werknemers die functies opnemen zonder problemen. Werknemers werken in shiften, ze behouden hun shift maar de functie die ze dienen uit te voeren weten ze slechts één dag op voorhand. Toch blijft de taakvariatie vrij beperkt omdat ze heel repetitieve taken uitvoeren. Alsook de zelfstandigheid in het werk is beperkt. De werknemers benoemen hun takenpakket als vrij zwaar. Bij problemen of personeelsplanningen wordt er wel altijd rekening gehouden met de mening van de productieverantwoordelijke. En is er wekelijkse meeting met de syndicale delegatie.

Binnen Alural Lummen worden nieuwe vacatures altijd eerst intern voorgesteld. Zodat er mogelijkheden zijn om van functie te veranderen. Ze investeren goed in opleidingen voor de werknemers. Zoals al eerder aangehaald zijn er problemen met het Nederlands. Daarom worden er Nederlandse lessen aangeboden. Dit aansluitend aan de werkuren, in de lokalen van de werkgever.

Arbeidsomstandigheden

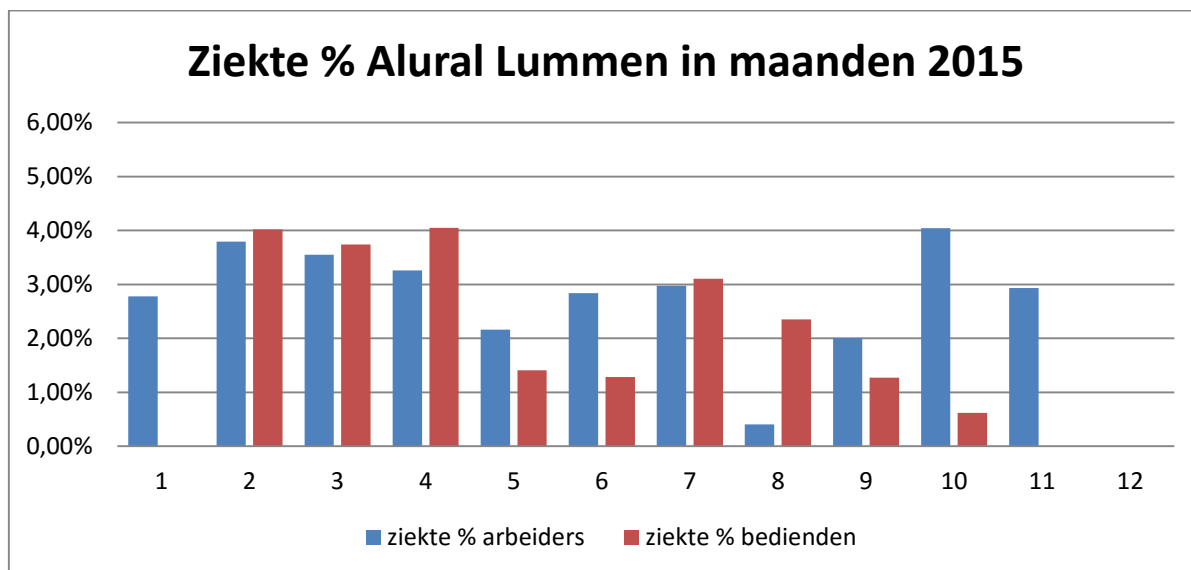
Allereerst bespreken we de ziekte gegevens van Alural Lummen.



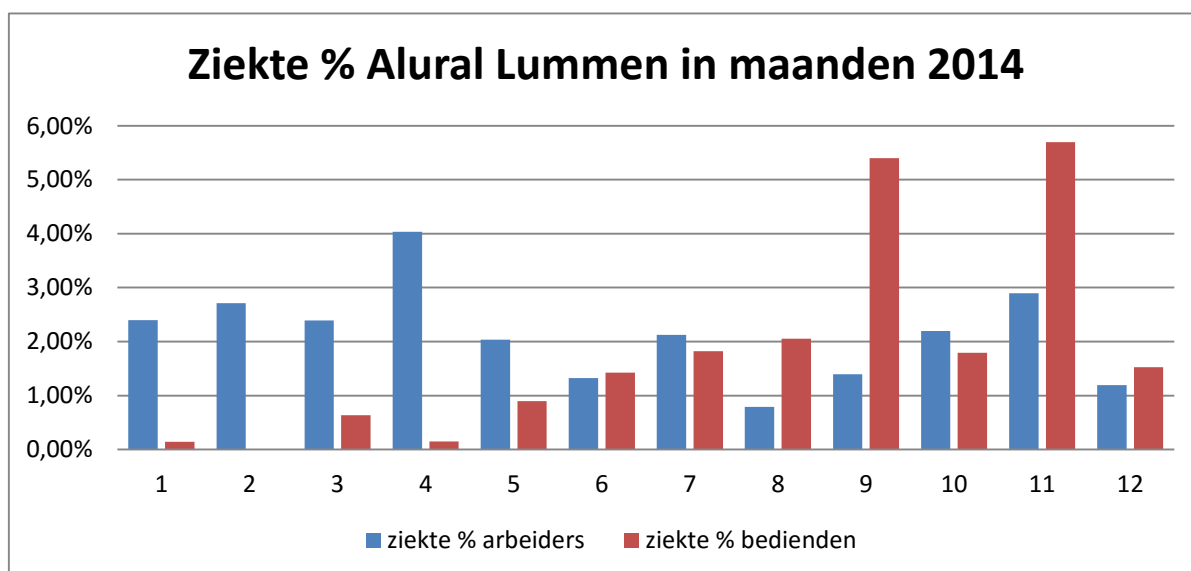
Grafiek 5: Kort verzuim 2015 per maand.

Bron: personeelsdossiers alural 2015

Als we deze gegevens vergelijken met de cijfers in de sector valt dit nog heel goed mee. In 2014 is het korttijdig ziekteverzuim 2.51% en het langdurig 2.30% in totaal komt dit op 4,81%. Binnen alle sectoren stijgt het langdurig ziekteverzuim met de leeftijd. Binnen de leeftijdsgroep van 55-59 jaar bedraagt het langdurend ziekteverzuim 4,90% in de quataire sector. In de industriële sector stijgt het voor diezelfde leeftijdscategorie zelfs tot 4,95%. Deze gegevens zijn gebaseerd op het Verzuimonderzoek 2014 van SD Worx. De analyse is uitgevoerd op een staal van 603.233 medewerkers en 17.282 organisaties uit de privé-sector.



Grafiek 6: Ziekte % 2015 per maand.



Grafiek 7: Ziekte % 2014 per maand.

Bron: personeelsdossiers alural 2015

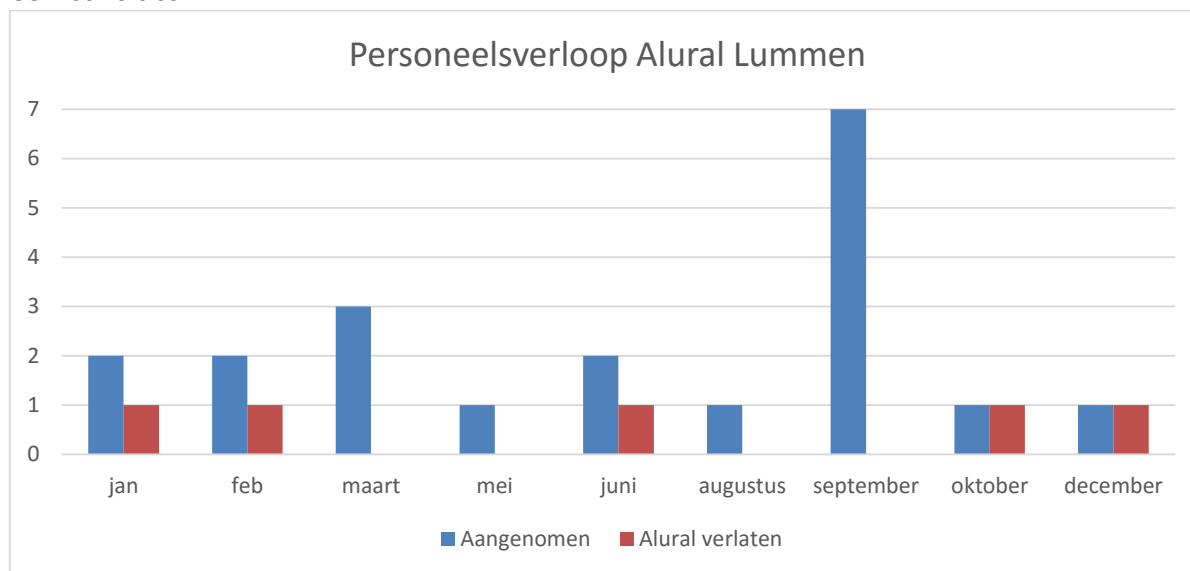
Als we deze gegevens bekijken kunnen we opmerken dat de percentages in 2015 licht stijgen. Als we de gegevens van (januari tot november) 2014 bekijken, zien we een ziektepercentage van 2,21% voor de arbeiders en 1,82% voor de bedienden. Als we dit vergelijken met 2015 zien we dat deze percentages voor beide groepen hoger liggen. Voor de arbeiders komt dit op 2,80% en voor de bedienden 1,99%.

Arbeidsvoorwaarden

In december wordt de jaarkalender van het volgende jaar uitgedeeld. Deze is op voorhand besproken met de vakbond. Daar kunnen werknemers de vrije dagen op raadplegen. Ze hebben recht op 20 vakantiedagen en 12 compensatiedagen. Een aantal dagen worden daarvan ingezet bij de collectieve sluiting met Kerst.

Maar de grote meerderheid kunnen ze zelf kiezen, Alural Lummen is hier heel flexibel in. Overuren in het weekend worden nooit verplicht opgelegd, werknemers mogen zichzelf opgeven.

Alural werkt op regelmatige basis met interim krachten. Deze worden elke 3 maanden geëvalueerd. Zodat alleen de beste werkkrachten blijven, zij die een potentieel hebben op een contract.



Grafiek 8: Personeelsverloop 2015 Alural Lummen

Zoals je in de grafiek kan aflezen is er heel weinig verloop. In Januari 2015 zijn we gestart met 160 werknemers en we eindigen december met 175 werknemers. Dat geeft een gemiddelde van 167,5 werknemers voor 2015. Uit de grafiek kunnen we aflezen dat 5 werknemers de onderneming hebben verlaten. Als we die 5 delen door het gemiddeld aantal werknemers 167,5 komen we op een personeelsverloop uit van 0.03%. Als we deze gegevens vergelijken met andere Belgische ondernemingen liggen deze cijfers heel laag. In 2013 is het verloop 11,1% en is het in andere Europese landen nog net iets hoger.

Daaruit kunnen wel concluderen dat werknemers loyaal zijn bij Alural Lummen. Tevens wordt er rekening gehouden met de loopbaanmogelijkheden van de werknemers. Daarom worden vacatures altijd eerst intern opgehangen. Alural Lummen is bezig met heel wat investeringen daarbij wordt werkzekerheid gecreëerd. Verder zijn ze goed bezig met opleidingen. Ze bieden voldoende mogelijkheden aan om opleidingen te volgen.

Arbeidsverhoudingen

Informatie, zoals bijvoorbeeld infomemo's en de personeelsplanning, worden altijd uitgehangen op borden aan de in- en uitgang van de productie. Waarbij op elk moment van de dag de nodige informatie kan getoond worden. We denken dat deze informatie niet altijd wordt gelezen door de werknemers. Om meer te investeren in communicatie zullen op verschillende plaatsen in de fabriek digitale schermen komen in 2016.

Zoals eerder aangehaald is er bij Alural een waardenonderzoek gedaan. Hieruit zijn de kernwaarden voort gekomen, de directie gebruikt deze bij het nemen van beslissingen en in interne als externe communicatie. Om zo rekening te houden met de mening van alle werknemers binnen Alural.

2 Literatuurstudie

In de inleiding van deze bachelorproef, heb ik aangegeven graag een antwoord te willen formuleren op volgende probleemstelling: *"WELKE MAATREGELEN KAN ALURAL LUMMEN NV NEMEN OM HET WELBEVINDEN VAN 45-PLUSSEERS TE VERBETEREN EN DAARDOOR DE WERKNEMERS LANGER AAN HET WERK HOUDEN?"*

Daartoe is het noodzakelijk om hierbij de bestaande literatuur omtrent "leeftijdsbewust personeelsbeleid", "langer werken", "motivatie", "productieve medewerkers" en "welbevinden" te schetsen. Concreet is mijn literatuurstudie als volgt opgebouwd: Nadat ik het uitgangspunt van de literatuurstudie heb geschetst, begin ik met de link naar een (leeftijdsbewust) personeelsbeleid. Vanzelfsprekend gaat "langer werken" ook over meer dan 45-plussers alleen. Vervolgens heb ik het over gemotiveerd aan het werk blijven. Waarin ik een aantal vooroordelen over oudere werknemers probeer te ontcrachten. Als laatste zal ik dieper ingaan op het welbevinden van de werknemers. Daarbij spits ik me toe op de arbeidstevredenheid en de onderdelen van de kwaliteit van de arbeid.

2.1 Uitgangspunt

Indien er niet dringend meer oudere werknemers aan het werk blijven, zullen heel wat landen, waaronder zeker België, problemen krijgen met de betaalbaarheid van hun begroting. Wanneer men in actuele studies nagaat hoeveel de vergrijzing op dit moment kost, blijkt deze kost vaak veel hoger te liggen dan het Bruto Nationaal Product (BNP) van het betreffende land. Indien we niet willen dat de komende generatie moet opdraaien voor het pensioen van de babyboomgeneratie (de mensen geboren tussen 1945 en 1964), moeten er dringend maatregelen genomen worden (Gielen, 2013). De belangrijkste maatregel die moet genomen worden is het langer aan het werk houden van de genoemde babyboomgeneratie. Een niet te verwaarlozen probleem op dat vlak is dat personen van 50 jaar of ouder in het werkveld vaak reeds als 'oud' worden bestempeld. Dit ongeacht het feit dat iemand van 50 in het alledaags taalgebruik nog als een vrij jong iemand wordt gezien.

We zouden maar al te zwart-wit denken, wanneer we zeggen dat de begrotingskost de enige reden is waarom we de bevolking moeten stimuleren om langer te werken. Minstens even belangrijk is onder meer dat werknemers lang genoeg aan de slag moeten blijven om te vermijden dat al de kennis en ervaring die ze doorheen de jaren hebben opgebouwd verloren zou gaan.

We kunnen echter vertrekken vanuit een positieve invalshoek. De situatie in verband met de vergrijzing valt niet rooskleurig te noemen, maar betreffende personen van boven de 50 doen zich ook een aantal positieve evoluties voor! Zo toont onderzoek dat heel wat 50 en zelfs 60-plussers nog lang niet uitgeblust of aan hun zetel gebonden zijn. Velen van hen ondernemen nog heel wat! Zo volgen ze bijvoorbeeld een of andere taal cursus. Waarom zouden ze dan ook niet aan de slag kunnen blijven (Bombaerts en Martens, 2009)?

Vandaar dat Bombaerts en Martens (2009) spreken over "ontgrijzing". Ze geven aan dat we anders moeten gaan denken. Het gaat niet om: *"Hoe houden we de pensioenen betaalbaar?"*, maar om: *"Hoe zetten we de vele vitale en energieke 50-plussers in om een bijdrage te leveren aan onze maatschappij?"*

Onrechtstreeks is de binnen dit eindwerk behandelde probleemstelling een vertaling van deze gedachte binnen de specifieke context van het bedrijf Alural. Ze willen doormiddel van het onderzoek hun oudere werknemers een betere plaats of betere arbeidssituatie aanbieden om zo langer aan het werk te kunnen blijven.

Bombaerts en Martens (2009) geven volgende niet te verwaarlozen informatie mee: in ons land neemt zowel de levensverwachting als het geboortecijfer om de 4 jaar met 1 jaar toe (Devos, 2011). Eveneens zal de hoeveelheid mensen die met pensioen zijn, sterk blijven toenemen.

2.2 Personeelsbeleid

2.2.1 Productieve medewerkers

"Hoe zorg jij ervoor dat medewerkers langer productief, geïnspireerd en vitaal blijven? Hoe voorkom je dat kennis en ervaring verloren gaat? Hoe ga jij meer doen met minder mensen? Hoe doorbreek jij vooroordelen over oudere medewerkers?": vraagt het kenniscentrum voor personeelsontwikkeling GOC (z.d.) zich af.

Kan een leeftijdsbewust (of levensfasebewust beleid) hier een antwoord op geven? Allereerst vragen we ons af wat leeftijdsbewust personeelsbeleid nu is.

Het leeftijdsbewust personeelsbeleid is wijze van handelen, een manier waarop op zaken geregeld worden door de overheid (FOD, z.d.). Het leeftijdsbewust beleid beperkt zich niet tot alleen Human Resource Management. Binnen een bedrijf zit dat personeelsbeleid verwerkt in elk niveau. Volgens het GOC (2005) is het bij een levensfasebewust personeelsbeleid noodzakelijk dat alle medewerkers een waardevolle bijdrage kunnen leveren ongeacht hun leeftijd. Bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid moet er rekening gehouden worden met de leeftijdsgebonden omstandigheden en behoeftes van de medewerkers.

Bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid gaat het niet specifiek om oudere werknemers, het gaat om alle werknemers in een bedrijf optimaal te laten werken zodat ze op een gezonde manier de pensioenleeftijd kunnen halen. Er wordt hier zowel op korte als op lange termijn gekeken. Rekening houdend met een veranderende context (Ouderenarbeid, z.d.).

Dus een beleid dat zich focust op gezonde werkomstandigheden en stimuleren van ontwikkeling afhankelijk van werknemer tot werknemer. Van 15 tot 65 dat werkt? Dat is alvast de doelstelling van de Europese unie (Vereniging van de Federale en Bicommunautaire Sociale Fondsen van de Non-Profit Sector vzw, z.d.).

Uiteindelijk is het de bedoeling dat elke onderneming zelf haar eigen voorstel van het leeftijdsbewust beleid zal uitwerken en definiëren. Volgens Bombaerts (2009) zal de omschrijving van het concept uiterst gevoelig blijven voor zowel interne als externe factoren. Eveneens zal het afhangen van de typische kenmerken van de onderneming en van het feit of ze haar uitdagingen op korte en middellange termijn kan identificeren. De eigen invulling van leeftijdsgericht beleid hangt af van de prioriteiten, de sterke en zwakke punten, de grote risico's en de opportuniteiten van de onderneming (FOD Arbeid, z.d.).

2.2.2 Doel van personeelsbeleid

Wat is dan het doel van een personeelsbeleid? Vooral de werknemers uit elke leeftijdscategorie gemotiveerd en inzetbaar houden voor hun hele loopbaan. Zo wordt er rekening gehouden met de leeftijdsdynamiek per werknemer. Het leeftijdsbewust personeelsbeleid start al vanaf de indiensttreding. Zo kan men per werknemer afzonderlijk zijn kwaliteiten proberen te benutten. Waardoor men de kans krijgt om te groeien en ontwikkelen tot op het einde van zijn carrière.

Zo hebben werknemers de kans op een individueel ontwikkelingsproces. En blijven ze op die manier competent. Er kunnen specifieke maatregelen genomen worden om hun proces te bevorderen en zo hun functioneren bevorderen.

Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid is geïntegreerd in het personeelsbeleid. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid moet gericht zijn op kwalitatieve oplossingen en moet kunnen veranderen aan de context. Het moet openstaan voor ontwikkelingen en de werknemers de kans geven om te leren. Het is gericht op inzetbaarheid van de werknemers voor hun hele loopbaan. Het moet gelijk staan aan een duurzaam en optimale inzetbaarheid.

Wij hebben ervoor gekozen om de focus te leggen op het ouderenbeleid. Ouderenbeleid is een onderdeel van het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Volgens Langendoen (1998) is het gericht op het ontwikkelen, behouden en gebruiken van alle capaciteiten, kennis en ervaring van werknemers. Daarbij gaan we specifiek de 45-plussers onderzoeken. Alural Lummen telt 175 werknemers, waarvan 72 werknemers ouder zijn dan 45 jaar. Daarbij zie je duidelijk dat het noodzakelijk is om die groep eens onder de loep te nemen.

2.2.3 Invloedfactoren bij het opstellen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Hieronder worden de invloedfactoren van het GOC (2005) in het kort beschreven.

Balans werk en privé

Waarmee men ook rekening moet houden is de werk en privé situatie. Het kan zijn dat werknemers veel bezig zijn met zorgtaken naast hun werk. Waardoor een goede balans noodzakelijk is. Wanneer dit evenwicht beter verdeelt is kan dit veel voordelen bieden. Ze gaan beter presteren, minder ziek zijn, zich beter voelen, ...

Fitheid, maatwerk en leeftijd

Hoe zit het met de werk- en leefstijl van de werknemers? Het is van groot belang om het werk goed af te stemmen op de gezondheid van de werknemers. Belangrijk is om te weten hoe het net zit met de gezondheid van de werknemers. Bespreek dit onderwerp mee met de functioneringsgesprekken. In welke levensfase bevindt je werknemer zich? Ieder mens is uniek en heeft andere wensen en behoeften. Een jonge pas afgestudeerde werknemer heeft andere wensen dan een 40-er met kinderen. Mix je teams, zo creëer je kennisoverdracht. Zo kunnen werknemers van elkaar leren. De ouderen kunnen hun kennis doorgeven aan jongeren en jonge werknemers kunnen hun visie op het werk geven. Zo kan er een frisse wind geblazen worden op de werkvloer. Zo kunnen er nieuwe kansen worden ontwikkeld uit negatieve dingen. Samenwerken en ontwikkelen speelt een grote rol in de toekomst. Niemand is te oud om te leren. Laat de oudere werknemers ook op opleiding gaan.

Communicatie

Ken je jouw werknemers? Weet je wat er op de werkvloer? Nee? Dan is een dagelijks informeel praatje de ideale oplossing. Zo voelen de werknemers zich toch gehoord zonder dat het formeel moet te zijn. Het is van groot belang om als werkgever een goed contact te hebben met je werknemers. De werknemers gaan sneller naar je toe komen met problemen als je een band opbouwt met hen.

Functieduur & inzetbaar

Werknemers moeten langer werken, wat ook kan betekenen dat ze langer dezelfde functie gaan uitvoeren. Het is belangrijk dat werknemers niet vastgeroest geraken in hun functie. Wanneer werknemers lang dezelfde functie hebben gaan ze minder geconcentreerd aan het werk. Doordat ze telkens hetzelfde takenpakket hebben, gaan ze in automatische routine. Als werkgever moet je hierop inspelen. Maak werknemers meer flexibel en daardoor zijn ze op verschillende terreinen inzetbaar.

Zo kunnen ze van werkomgeving veranderen en gaan ze minder snel vastroesten. Die flexibele inzetbaarheid is van belang voor de toekomst. Want één job voor het leven bestaat niet meer in deze tijd.

Ontwikkeling

Op elke leeftijd kan men nog leren en groeien (GOC, 2010). Als werknemers vaak aan jobrotation doen krijgen ze ook de kans om zich te blijven ontwikkelen. Zo zijn ze op latere leeftijd ook meer inzetbaar. Bijvoorbeeld: Geef werknemers verschillende opleiding en zorg er zo voor dat ze verschillende machines kunnen bedienen. Spreek regelmatig over de toekomstplannen met je werknemers. Zo geef je hen de ruimte om initiatieven te komen. Kortom, beïnvloedt mee de ontwikkeling. Dit kan je aansturen met een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Later gaan we dieper in op de gesprekken die je kan voeren als werkgever met je werknemers.

2.2.4 Op zoek naar een leeftijdsbewust HRM dat langer werken stimuleert

"Een leeftijdsbewust HRM vereist in de eerste plaats een streven naar een evenwichtige leeftijds piramide en dit zowel wat betreft het in-, door- als uitstroombeleid van de organisatie.": volgens Remue (2010).

Vlerick (z.d.) onderzocht 10 cases van Belgische bedrijven die stappen hebben ondernomen om een leeftijdsbewust personeelsbeleid op te zetten. Uit de analyse van het beleid van deze 10 organisaties konden twee duidelijke en gemeenschappelijke hoofdmotieven gevonden worden voor het kiezen van een duurzaam personeelsbeleid: "cultuur van de organisatie", en "noodzaak tot kennisoverdracht".

Dit onderzoek geeft alvast enkele ideeën over een duurzaam en leeftijdsbewust personeelsbeleid mee.

Instroom: er moet een gerichte werving van zowel jonge als ervaren werknemers zijn. Cijfers bevestigen dat 'oudere' werknemers vaak worden weerhouden voor hun leeftijd. Daarom mag leeftijd geen selectie criterium zijn.

Doorstroom: hier onderscheidt men 3 verschillende aanpassingsmogelijkheden:

- Opleidingsmogelijkheden voor 50-plussers: Werknemers ondervonden dat dit voor iedereen toegankelijk was, maar dat er voor hen meer specifieke opleidingen waren. De meerderheid van de 50-plussers gaf aan geen POP (Persoonlijk ontwikkelingsplan) te hebben.
- Werkuuraanpassing: de meeste respondenten hadden het gevoel dat ze de mogelijkheid hadden om minder te werken.
- Werkinhoudaanpassing: jobrotatie, omscholing,... De meeste medewerkers gaven aan dat ze hier maar beperkt mogelijkheid toe hadden.

Retentie:

- Maatregelen rond kennisoverdracht zoals mentorschap. Volgens het onderzoek wordt dit maar weinig toegepast in de praktijk.
- Flexibiliteit en uitstroomregelingen.

Het onderzoek stelt nog dat de karakteristieken van de organisatie ook een invloed hebben op het beleid rond een leeftijdsbewust HRM:

- Grootte van de organisatie: hoe kleiner, hoe sneller men kan ingrijpen
- Productiebedrijven vs andere: productiebedrijven passen sneller werkomstandigheden aan.

Algehele conclusie volgens Vlerick (z.d.) van het onderzoek is dat men moet evolueren van een curatieve/reactieve aanpak naar een proactieve aanpak waarbij men op een formele manier een duurzaam personeelsbeleid opmaakt dat mee deel wordt van de organisatiecultuur.

2.2.5 Situatieschets: Quickscan

Wanneer men een leeftijdsbewust personeelsbeleid of werkgelegenheidsplan wil invoeren moet je je bedrijf goed in kaart brengen. Wat is de huidige situatie van je onderneming? Dit kan je door middel van een quickscan ontdekken. Zo krijg je een realistisch beeld van je bedrijf. Tevens kan je antwoord krijgen op volgende vragen: Waar staat je onderneming op dit moment? Waar zitten de blinde vlekken? Zijn de toekomstplannen realistisch?

Hoe pak je dit aan? Je kan dit stappenplan van het GOC (2010) volgen.

Stap 1: Verzamel gegevens

We beginnen alvast met een 'foto' te nemen met je huidig personeel. Wat bedoelen we daarmee? Kijk naar de werknemers in je bedrijf en verdeel ze per subcategorie qua leeftijd (20-30 jaar, 30-40 jaar, 40-50 jaar, 50-60 jaar en 60+) Daarna gaan we ons verschillende dingen afvragen.

Allereerst ga je kijken of er tussen de verschillende afdelingen, werkgroepen, etc leeftijdsverschillen zijn. Bijvoorbeeld: Welke afdeling is meer vergrijsd?

Welke werknemers werken er al heel lang en doen al een hele tijd dezelfde job?

Hoe zit het met de werkdruk en fysieke belasting? Hoe is het ziekteverzuim? (gemiddelde duur, frequentie, redenen van verzuim, verschillen tussen functies en leeftijdsgroepen)

Wordt de kennis en ervaring van oudere werknemers gerespecteerd en is er een kans om die kennis te delen en/of over te geven aan jongere werknemers?

Vergelijk de verschillende behoeften die verschillend zijn bij elke leeftijdscategorie.

Om dit goed in kaart te kunnen brengen is een enquête afnemen nodig. Hierdoor komen we heel wat informatie te weten. Wat vinden de werknemers belangrijk? Waar liggen de verschillen per leeftijdscategorie? Waar moeten we meer op inzetten? Hoe zit het met de gezondheid van onze werknemers?

Vervolgens breng je toekomstplannen in kaart

Waar wil je naartoe met je bedrijf? Wat zijn de toekomstplannen?

Schets de ontwikkelingen voor de volgende vijf jaar van het bedrijf. (markt, technologie, arbeidsmarkt enz.) Ga na of je plannen en ambities in balans zijn met de beschikbaarheid en inzetbaarheid van je medewerkers.

Stap 2: Zorg voor draagvlak

Nadat al de vragen zijn besproken en ingevuld kan je de resultaten bespreken. Met wie jet dat bespreekt hangt van bedrijf tot bedrijf. Ga in gesprek met medewerkers en met de ondernemingsraad. Wat valt je op? Is het geschetste beeld binnen de verwachtingen? Wat zijn de prioriteiten? Wat past binnen het vijfjarenplan van het bedrijf? Wat kan er al op korte termijn worden gerealiseerd.

Stap 3: Stel verbeterpunten vast

Maak nu een plan met al de punten die je op korte en/of op lange termijn wilt aanpakken.

Stap 4: Laat je inspireren door anderen

Veel bedrijven hebben al ervaring met levensfasebewust personeelsbeleid.

Stap 5: Maak een actieplan

Beschrijf wat je wil bereiken, hoe je dat gaat aanpakken, wanneer en wat het resultaat moet zijn. Het is belangrijk te focussen op één ding. Maak er meteen werk van. Ga aan de slag! Ga stap voor stap naar het volgende punt.

Stap 6: Uitvoering

Tijdens het uitvoeren van het actieplan blijf je communiceren met de werknemers als de werkgevers onderling. Waar zijn we mee bezig, wat zijn de resultaten, wat wordt er verwacht van wie? Belangrijk is om constant terugkoppeling te vragen: Wat vinden medewerkers van het plan?

Stap 7: Evaluatie

Na de uitvoering evalueer je het plan. Zijn er oplossingen aan het licht gekomen? Zijn er nog aandachtspunten? Zijn de vooropgestelde doelen bereikt? Wat moet er worden bijgesteld? Informeer alle betrokken partijen over de uitkomsten en hoe de organisatie er verder mee omgaat. Houd het onderwerp op de agenda!

Dit is het actieplan dat wij gaan volgen. Zo ga je systematisch je bedrijf screenen. En kan je zo concrete actiepunten ontwikkelen om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren (Ibid).

2.3 Gemotiveerd aan het werk blijven

2.3.1 Bewustwording van het probleem

Een belangrijk aspect is de bewustwording. We moeten beseffen dat langer werken harde realiteit is. Om dit te kunnen volhouden moet men competent blijven. Zodat we met 'volle goesting' aan de slag kunnen blijven. Bij de bewustwording horen tevens de vooroordelen van zowel oudere als jongere werknemers van tafel durven gooien. Elke leeftijdsgroep heeft zijn voor- en nadelen. Maar men moet niet beginnen categoriseren.

We bekijken dit ook via een ander standpunt. Bewustwording rond het probleem 'vergrijzing binnen het bedrijf'. Zo kan Alural best een schatting maken van de gemiddelde leeftijd binnen het bedrijf. Volgens de personeelsdossiers zijn er 110 van de 175 werknemers boven de 40 jaar. De gemiddelde is leeftijd 42 jaar. Dat is een teken van een vergrijsd personeelbestand. Op lange termijn kan dit grote problemen opleveren als er geen actie wordt ondernomen (Gielen, Langere en productievere loopbanen. Hoe langer en anders werken stimuleren?, 2013).

Ter verduidelijking nemen we er een voorbeeld bij. Zo is men er in een papierfabriek in Finland, dankzij dergelijke analyse, achter gekomen dat de gemiddelde leeftijd van hun personeelsleden 44 jaar is. Op korte termijn zouden daardoor heel wat van hun medewerkers met pensioen gaan. (Ball, 2012) We kunnen van een probleem spreken wanneer de gemiddelde leeftijd van werknemers die op pensioen gaat onder de 50 ligt. Deze leeftijd moet omhoog worden gekrikt. Daarvoor zijn er een aan maatregelen die genomen kunnen worden.

Dit is de situatie van de papierfabriek. Men moet als bedrijf zelf bekijken wat haalbaar is. Een eerste maatregel die werd genomen is: Het organiseren van beoordelingsgesprekken voor 45-plussers. Daaruit komen onder meer specifieke trainingsbehoeften naar voor. Ten tweede was het belangrijk om regelmatig gezondheidstests te houden. Het opstellen van een persoonlijk plan voor iedere oudere werknemer was een derde maatregel. De laatste maatregel was het organiseren van een communicatieprogramma via: de bedrijfskrant of gespecialiseerde gastsprekers die het bijvoorbeeld hebben over het thema „veroudering en langere loopbanen“.

Uit deze maatregelen werden verschillende voordelen gehaald. Belangrijkste voordeel: de houding van personeelsleden werd gewijzigd. De leeftijdsdiscriminatie is duidelijk afgenomen. Dit voornamelijk dankzij het "tacit knowledge"-programma waarbij de nadruk ligt op het in de organisatie houden van de opgebouwde impliciete kennis. Dit door juniors en seniors te laten samenwerken. De inspanningen lonen, want de gemiddelde leeftijd waarop mensen binnen deze papierfabriek op pensioen gaan, is toegenomen!

2.3.2 Een stimulerende organisatiecultuur

Een vroege bewustwording draagt namelijk bij tot het optimaal functioneren in latere stadia van de loopbaan (Gielen, Langere en productievere loopbanen. Hoe langer en anders werken stimuleren?, 2013). Wanneer werknemers lang op dezelfde manier werken is er snel protest wanneer er verandering optreedt. Doordat ze al jaren hun werk op routinematige wijze uitvoeren.

Vindt men hun werksituatie goed en ziet men geen rede voor verandering. Daarom is het belangrijk om als onderneming te investeren in leren en ontwikkelen. Zodat deze waarde in het begin van de loopbaan aan alle werknemers kan worden meegegeven. Daarbij hoort het besef als bedrijf dat 'leren' elke onderneming alleen maar positief kan beïnvloeden.

Wanneer werknemers mogelijkheden krijgen om te ontwikkelen kan je als onderneming alleen maar groeien. Daarom is de ontwikkeling van werknemers een onderdeel waar men als onderneming op moet focussen. Daarbij is het de taak van de verantwoordelijken om werknemers opleidingen aan te bieden en deze ook op te volgen. Ook de leidinggevenden van elke afdeling dragen hierin een verantwoordelijkheid. Zij kunnen bijvoorbeeld concreet "teamleren" introduceren en aanmoedigen binnen hun team.

Wat managers en leidinggevenden zeker dienen te doen in dit verband is hun medewerkers erkennen en waarderen voor de inzet die ze tonen om te leren. In dat kader dienen ze eveneens voldoende mogelijkheden aan te reiken om datgene wat ze geleerd hebben effectief in te zetten op hun werkplek. Zo geven leidinggevenden aan dat zichzelf ontwikkelen erg belangrijk is voor alle personeelsleden. Wanneer werknemers voelen dat ze ondersteund worden door de managers en verantwoordelijke geeft dit een positief effect binnen het bedrijf (Ibid).

2.3.3 Enkele vooroordelen rond oudere werknemers

Momenteel heeft men nog vaak een verkeerd beeld over oudere werknemers. Dit wil ik graag wat wil bijsturen met deze bachelorproef. Werkgevers blijken vaak een negatief beeld te hebben over hun oudere werknemers (Oud, maar niet out. Rapport in opdracht van de Sociaal Economische Raad van Vlaanderen., 2001). Ze onderschatten de vaardigheden en hun productiviteit. Ze denken dat ouderen niet flexibel zijn en vaker ziek zijn dan jongere werknemers (De Schepper, 2014). Dit beeld is niet altijd correct en dat wil ik graag aantonen (Senior Power, 2015). Hieronder probeer ik enkele vooroordelen te ontcrachten (Gielen, Langere en productievere loopbanen. Hoe langer en anders werken stimuleren?, 2013).

Productiviteit

Autobouwer BMW (2008) deed een experiment waarbij vooral oudere werknemers werden ingezet in de productie. De oudere werknemers kregen grotere beeldschermen, speciale schoenen, ergonomische stoelen en een houten vloer om de rug te sparen. Uit de resultaten bleken de oudere werknemers even efficiënt als hun jongere collega's. Bovendien leverden ze zelfs betere kwaliteit af. BMW is zo enthousiast dat het nu ook meer 50-plussers inzet in de fabrieken van Leipzig en het Oostenrijkse Steyr.

Minder gemotiveerd

Uit onderzoek van de HR-dienstverlener Acerta in 2010 blijkt dat oudere werknemers meer betrokken zijn in hun onderneming dan anderen. Ze scoren het hoogst op engagement en betrokkenheid. Het belang om oudere werknemers te behouden is bijgevolg duidelijk (Stevens, 2014). *"Ze beschikken niet alleen over een pak ervaring, maar kunnen door hun betrokkenheid en engagement ook jongere collega's meetrekken"*, aldus Paul De Schepper (z.d.), Manager HR Consulting bij Acerta.

Afwezigheid

Het is aangetoond dat met het ouder worden er minder verzuim is. (Jobat, 2014) Alleen is de duur van het verzuim langer. Oudere werknemers zijn dus minder vaak ziek dan hun jongere collega's. Dat heeft te maken met de loyaliteit. Jongere werknemers kunnen wel eens wat vaker thuisblijven als ze een baaldag hebben, zich minder goed voelen,... Ze nemen de stap iets sneller om thuis te blijven. Eerlijkheidshalve moet ik wel melden dat de kans groter is dat de gezondheid meer achteruit gaat bij oudere werknemers dan bij jongere werknemers.

Hoge kostprijs

Bij oudere werknemers wordt de link gelegd met hoge kostprijs. Ze behoren nu eenmaal vaak tot de hoogste loon categorieën. Tevens door hun anciënniteit, loonindexeringen en de carrière die hebben gemaakt. Mertens (VDAB, 2008) heeft ondervonden dat oudere werknemers vaak bereid zijn om die looneisen bij te stellen. *"Ze zijn realistisch en willen graag boeiend werk, het loon is voor hen niet meer de eerste prioriteit"*: aldus Anita Stevens. *"Voor werkzoekende vintagers die de arbeidsmarkt bewust op een andere positie, in een andere functie willen betreden, is er geheel ten onrechte zeer weinig begrip."* Anita Stevens werkt als zelfstandig trainer, outplacement- en loopbaancoach. Ze begeleidt groepen en individuen in de zoektocht naar werk, werkgoesting en persoonlijk leiderschap, zowel in de profit als social profit. Er bestaan tewerkstellingsmaatregelen die het financieel aantrekkelijker maken om oudere werknemers in dienst te nemen. Waardoor er een loonkostvermindering optreedt. Bijvoorbeeld: De Vlaamse tewerkstellingspremie voor 50-plussers.

Leren

Tevens wordt er wel eens vaker gezegd dat oudere werknemers niet meer openstaan voor nieuwe dingen en minder snel gemotiveerd zijn om te leren (Embo, 2009). Dat is niet altijd het geval. Het zal vaker wel wat langer duren. Wat nu voornamelijk het probleem is dat ze weinig tot geen kansen krijgen tot bijscholing. In 2009 volgde slechts 6,1 procent van de Belgen tussen 45 en 54 jaar een opleiding. Het loont zeker de moeite om ook te investeren in opleidingen voor 45-plussers. Anita Stevens (2014) ziet echter bij veel oudere werkzoekenden een ongelooflijke gedrevenheid om opleidingen te volgen. *"Zij beseffen zeer goed dat ze in zichzelf moeten blijven investeren, willen ze terug een kans maken op de arbeidsmarkt."*

2.4 Welbevinden: kwaliteit van de arbeid

Wat bedoelen we met welbevinden? Volgens De Bruijn (2013) staat welbevinden voor: *de mate waarin iemand zich lichamelijk, geestelijk en sociaal goed voelt. Welbevinden gaat dus over lekker in je vel zitten, maar ook over lichamelijk gezond zijn en tevreden zijn met je leven. Een goed of slecht welbevinden kan van invloed zijn op het dagelijks leven. Een goed welbevinden op het werk en op school zorgt bijvoorbeeld voor betere resultaten. Voor het doorstaan van het dagelijks leven is een goed welbevinden dus belangrijk.*

Omdat welbevinden zo een groot begrip is willen we het welbevinden vooral koppelen aan de vier A's van kwaliteit voor arbeid. Daarom zullen we het welbevinden door middel van

deze indeling: arbeidsinhoud, -omstandigheden, -voorwaarden en arbeidsverhouding, onderzoeken. Eveneens nemen we de arbeidstevredenheid onder de loep.

Zo kunnen we duidelijke verschillen zien in de behoeftes van de werknemers. Waarop moet de focus op verandering en vernieuwing worden gelegd in de onderneming? Dit gaan we onderzoeken. Daarbij is het van belang om al de werknemers te bevragen zo kunnen we de verschillende behoeftes zien. Deze kan verschillend zijn naar gelang de leeftijdscategorie.

2.4.1 Arbeidstevredenheid

Omdat er in het verleden bij Alural al een tevredenheidsenquête is geweest, gaan we de arbeidstevredenheid onderzoeken. Die tevredenheid is afhankelijk van heel wat factoren. Waaronder de ervaring en de vooruitzichten die werknemers hebben (Biessen, 1992; Demeyere en Vlerick, 1995). Voor anderen is dan meer autonomie en afwisseling van het werk een vereiste. Tevens speelt verloning een rol bij arbeidstevredenheid. Als de sfeer en de stabiliteit van het bedrijf. Het is een begrip dat subjectief geïnterpreteerd kan worden.

Verder is het noodzakelijk bij het aftoetsen te weten waarom men zo over de onderneming denkt. Deze informatie kan heel waardevol zijn voor een bedrijf. Zo krijgt men een beeld van het bedrijf dat samengesteld is door de werknemers zelf (De Vries e.a., 2003; Peccei, 2004). Onderzoek laat ook de samenhang zien tussen tevredenheid en andere werkkenmerken. Tevreden werknemers zijn vaker gemotiveerder dan ontevreden werkkrachten. Het is dus belangrijk als werkgever om een werkomgeving te creëren met hoge arbeidstevredenheid (Stressinfo, z.d.). Werken aan Werkbaar Werk!

Nauw aansluitend met dit thema is ook arbeidsmotivatie. Dit bespreken we hier maar is overlappend op de verschillende domeinen (Bruin, 2000; De Jonge e.a., 1995).

Motivatie

Om arbeidsmotivatie te verduidelijken wordt verwezen naar het leerboek personeelsmanagement van Fritz Kluytmans (2009). De motivatie van mensen is een samenspel van persoonsgebonden en situatie gebonden factoren. De persoonlijke drijfveren, ambities en capaciteiten behoren tot de persoonsgebonden intrinsieke factoren. Wanneer het gaat over de inhoud van een job of de sfeer in een organisatie, is er sprake van externe situatie gebonden factoren (Kluytmans, 2009).

Motivatie is niet enkelzijdig te bepalen. Zowel de intrinsieke als de extrinsieke factoren bepalen samen het menselijk gedrag op de werkvloer. Daarom is het van groot belang dat de onderneming voortdurend kan inspelen op deze factoren. Om zo de arbeidsmotivatie te verhogen of te behouden.

Een goede financiële beloning van de prestaties speelt over het algemeen een hoofdrol en heeft rechtstreeks effect op de motivatie van medewerkers. Toch is dit niet de enige factor. De sociale behoeften maken een deel uit van de menselijke behoeften en uiteten zich in relaties, normen en opvattingen. Deze emotionele aspecten kunnen het gedrag van mensen op de werkvloer beïnvloeden. Ook de ontplooiingsbehoeften maken een deel uit van de menselijke behoeften. Een job met voldoende uitdaging, verantwoordelijkheid en erkenning zorgen ervoor dat mensen zichzelf kunnen verwezenlijken. Een organisatie die

daarbij ook groeimogelijkheden aanbiedt, maakt meer kans op tevreden medewerkers (Kluytmans, 2009).

In het leerboek personeelsmanagement wordt de goalsetting-theorie van Locke en Latham schematisch weergegeven. Uit de verschillende onderzoeken blijkt dat motiverende factoren nauwelijks verschillen tussen jongeren en ouderen. Er kan geconcludeerd worden dat goede collega's, interessant werk en een goede beloning factoren zijn met een rechtstreekse effect op de arbeidsmotivatie. Het is aan het management van de organisatie om in te spelen op deze factoren (Ibid).

Factoren die de arbeidsmotivatie verhogen

In het boek van Marc Claus (2008) worden tips gegeven om gelukkig te blijven werken na je vijftigste. Hierin worden verschillende onderwerpen aangehaald zoals de relaties, waarden en zingeving, het materiële, ... Voor dit project wordt uit dit boek het onderwerp rond het lichaam toegelicht.

Er worden enkele tips opgenomen met betrekking tot het goed zorgen voor het lichaam. In beweging blijven, zichzelf stimuleren en voldoende rusten zijn hier enkele voorbeelden van (Claus, 2008).

Wat veroudering versnelt	Wat veroudering vertraagt
• Depressie • Geen dagelijkse levensroutine • Gebrek aan voldoening in het werk • Weinig contacten • Financiële problemen • Zware zorgen • Veel kritiek op zichzelf en anderen	• Goede relaties • Voldoening in het werk • Een optimistische visie • Regelmatige werkroutine • Prettige vrijetijdsbesteding • Voldoende rust • Financiële stabiliteit

Tabel 3: Factoren die de veroudering versnellen en vertragen (Claus, 2008)

2.4.2 Arbeidsinhoud

Vervolgens gaan we verder met de arbeidsinhoud. Daaronder verstaan we alles wat rechtstreeks met het werk te maken heeft. De aard en de wijze waarop taken verricht worden (Werkervaringsbedrijven, z.d.). Wat voor werk voeren de werknemers uit? Is het fysiek zwaar werk? Mentaal zwaar? Werkdruk? Hoe zit het met de taakautonomie? Kunnen ze afwisselen in het werk? Krijgen ze leermogelijkheden?

Volgens het Arboportaal (een initiatief van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in Nederland. Het portaal dient als startpunt van informatie over arbeidsomstandigheden) heeft ongeveer één op de drie werknemers last van werkdruk. Dat is een serieus probleem. De werknemers en werkgevers zullen er moeten rekening mee houden. Want zowel te veel als te weinig werkdruk kan leiden tot psychische en fysieke gezondheidsklachten (Werkbaarwerk, z.d.).

Op basis van de cao 72 (de welzijnswet, 1999) is elke werkgever verplicht om een preventiebeleid in verband met psychosociale belasting van het werk te voeren. Concreet

betekent dit dat elke werkgever maatregelen moet nemen om werkstress te vermijden en aan te pakken.

Cao 72 (1999) vermeldt dat stress vele negatieve effecten kent, zowel voor de individuele werknemer als voor de onderneming (Stichting innovatie en arbeid, z.d.).

Daarbij kunnen de gevolgen zich uiten op twee manieren. Ten eerste kan dit gevolgen hebben voor de gezondheid van de medewerkers. Dit kan zowel op fysiek als mentaal vlak. Ten tweede kan dit de onderneming financieel benadelen (NAR, 2004). Stress op het werk heeft vele gevolgen (het kan werknemers demotiveren, leiden tot meer arbeidsongevallen, verzuim, verloop, productiedaling en etc.).

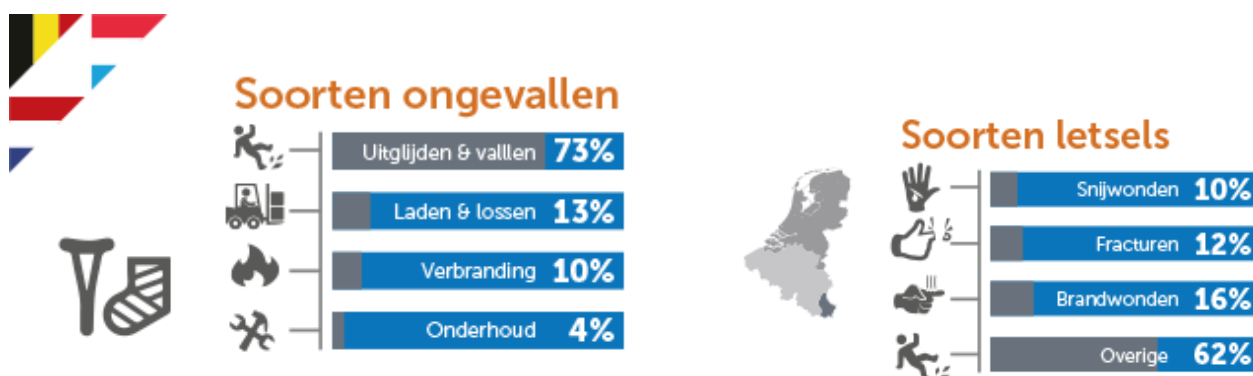
2.4.3 Arbeidsomstandigheden

Onder het domein arbeidsomstandigheden horen de fysieke omstandigheden waaronder er wordt gewerkt. Bijvoorbeeld temperatuur, veiligheid, lawaaihinder, verlichting, lucht, aanwezigheid van gevaarlijke stoffen, etc. Deze omstandigheden kunnen de werknemers lichamelijk en/of mentaal belasten (Werkervaringsbedrijven, z.d.).

Elk jaar zijn er 150.519 slachtoffers door een arbeidsongeval. Waarvan 72 dodelijke ongevallen. Daarom zijn de arbeidsomstandigheden van cruciaal belang. In Europa sterft elke 3,5 minuten als gevolg van een arbeidsongeval. Naast het menselijk leed zijn de kosten inzake productiviteitsverlies gigantisch (Safeday, z.d.).



Figuur 2: Arbeidsongevallen in 2013



Figuur 3: Soorten ongevallen in de Benelux 2013.

Het Fons voor Arbeidsongevallen (FAO) verklaart dat de cijfers in dalende lijn zijn in 2014. Om het ernstige thema onder de aandacht te brengen is er een wereld dag voor Veiligheid en Gezondheid op het werk geweest op 28 april 2015. Om zo werknemers als werkgevers te laten nadenken over veiligheid als gezondheid op het werk.

2.4.4 Arbeidsverhoudingen

Onder arbeidsverhoudingen verstaan we de wijze waarop werkgevers en werknemers met elkaar omgaan. Zowel op de werkplek als buiten de onderneming. Zowel formeel als informeel contact. Het gaat ook om de wijze waarop de onderlinge samenwerking georganiseerd is en de manier waarop conflicten opgelost worden. Verder speelt de stijl van leidinggeven ook een rol. Als het al dan niet beschikken over autonomie (Werkervaringsbedrijven, z.d.).

Daarbij horen de contactmogelijkheden. Communicatie is essentieel wanneer je een bedrijf waarbij de werknemers tevreden zijn draaiende wilt houden. Hieronder zijn een aantal essentiële gesprekken opgesomd.

Een persoonlijk ontwikkelingsplan voor elke medewerker

"Het persoonlijk ontwikkelingsplan (voor 1 jaar) geeft de individuele sterkten en zwakten van de medewerker weer, alsook het gebied waarin de medewerker zich gaat ontwikkelen. Het is een hulpmiddel bij het verhogen van het competentieniveau van de medewerkers." volgens Gielen (2013). Om dergelijk plan op te stellen dienen een aantal stappen gezet te worden. Deze kan u raadplegen in het boek van Gielen (Langere en productievere loopbanen. Hoe langer en anders werken stimuleren?, 2013). Een persoonlijk ontwikkelingsplan is per individu anders. Daarbij moeten er individuele leeracties worden opgesteld. In het kader van langer werken is het belangrijk te beseffen dat medewerkers van een zekere leeftijd zich eveneens graag blijven ontwikkelen en trainen. Dit hebben we al aangehaald bij het deel vooroordelen ontkracht.

Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Om te beginnen maken we eerst een onderscheid tussen een functionerings- en een beoordelingsgesprek volgens Gielen (2013).

Ten eerste beginnen we met een functioneringsgesprek. Het is een gesprek waarbij de werkgever en de werknemer het functioneren nagaan van een bepaalde periode. Dit gebeurt via tweezijdige communicatie. Daarnaast wordt er een plan opgesteld om dat functioneren naar de toekomst toe te verbeteren/optimaliseren. Aan dergelijke gesprekken is geen beoordeling of beloning gekoppeld het is eerder gericht op de toekomst.

Ten tweede is een beoordelingsgesprek een evaluatiegesprek met eventuele beloning. Het is een gesprek tussen werknemer en werkgever waarbij vooral deze laatste aan het woord is. De werkgever gaat na of de werknemer naar behoren functioneert en of hij/zij de verwachtingen inlost. Dergelijke gesprekken zijn op het verleden gericht. Dit is een essentieel verschil dat maakt dat deze gesprekken strikt van elkaar gescheiden dienen te worden.

Zo kan je best deze gesprekken op regelmatige basis laten plaatsvinden. Zo krijgt de onderneming en de leidinggevende de kans om meer kennis op te doen over hun werknemers. Daarbij blijkt dat deze gesprekken de werknemer een boost geeft. Waarbij de betrokkenheid toeneemt binnen de organisatie. Daartoe dienen deze gesprekken wel als een instrument tot ontwikkeling te worden ingezet en dient er feedback aan gekoppeld te zijn. Daarbij is het als HR-manager de uitdaging om zich niet altijd te focussen op de zwakke punten van de werknemers. Het stimuleren van de sterktes geeft meer mogelijkheden tot verdere ontwikkeling.

Zo kan je je meer focussen op de talenten van je werknemers. Hierbij worden ze aangemoedigd om hun zwakkere punten te versterken. Voor de ouder wordende werknemers is het van belang specifiek in te gaan op die zaken die het werk belastend maken voor de betreffende medewerker. Om zo het welbevinden op lange termijn kunnen aanpakken (Ibid).

Eindeloopbaangesprekken

Het uitgangspunt van loopbaanontwikkeling in het algemeen, is het komen tot overeenstemming tussen de door de onderneming vooropgestelde doelen enerzijds en de door de medewerker zelf belangrijk geachte doelen in zijn professionele, een meer persoonlijke leven anderzijds (Gielen, 2013).

De bedoeling van specifiek loopbaangesprekken is dan om samen met de werknemer op een proactieve wijze zijn of haar loopbaan vorm te geven. Zichzelf voortdurend bijscholen op velerlei wijze maakt daar deel van uit.

Concreet heeft het loopbaangesprek, dat best om de 2 à 3 jaar gehouden wordt, als bedoeling de verlangens van het betrokken individu te leren kennen en deze wensen in de mate van het mogelijke in overeenstemming te brengen met de noden van de onderneming. De tijd nemen voor het voeren van loopbaangesprekken, zorgt vaak voor het behoud van motivatie en tevredenheid bij de personeelsleden.

Bij een eindeloopbaangesprek dan gaat het om een specifiek loopbaangesprek dat gevoerd wordt aan het einde van iemands carrière. Concreet wordt er tijdens dergelijk gesprek voornamelijk nagegaan hoe de betrokken medewerker het laatste gedeelte van zijn carrière wenst in te vullen. Daarbij wordt rekening gehouden met de beperkingen die hij of zij eventueel ondervindt.

Denk er als organisatie aan dat de oudere werknemers nog steeds nood hebben aan nieuwe kansen en mogelijkheden binnen hun professionele leven. Het uitgangspunt is dat de wensen van medewerkers al wel eens kunnen wijzigen naarmate hun leeftijd toeneemt. Het geregeld houden van loopbaangesprekken voorkomt surprises op dit vlak. Vooral het feit dat de werknemer zelf zijn zegje mag doen over de eigen ontwikkeling van de loopbaan werkt motivatie verhogend.

Het is echt uitermate belangrijk dergelijke gesprekken te houden met alle medewerkers. Wanneer dit niet gebeurt, kunnen ze namelijk het gevoel krijgen dat hun prestaties niet geapprecieerd worden. En kan je als werkgever zelf de situatie van werknemers niet goed inschatten (Ibid).

2.4.5 Arbeidsvoorwaarden

Onder het domein arbeidsvoorwaarden horen alle afspraken tussen werkgever en werknemer over de voorwaarden waaronder arbeid werk wordt verricht. Dit bevat de beloning, de loopbaanmogelijkheden en toekomstzekerheid van de werknemers. De arbeidsvoorwaarden kunnen motiverend werken voor de werknemers (Werkervaringsbedrijven, z.d.).

Daarbij kunnen we enkele vragen stellen: Hoe zit dat met werktijden? Ploegendienst Rustpauzes? Hoe ziet de toekomst eruit?

Conclusie

Volgens Werkervaringsbedrijven (z.d.) is een combinatie van deze factoren van belang bij het beoordelen van de kwaliteit van de arbeid. Vanzelfsprekend houden de 4 A's verband met elkaar. Om aan de kwaliteit van de arbeid te werken is dan ook een inspanning vereist op de verschillende domeinen. Dit noemen we een integrale benadering.

Een hoge arbeidstevredenheid van de medewerkers is één van de belangrijkste elementen om mensen langer aan het werk te houden. De arbeidsomstandigheden dienen goed te zijn of aangepast te worden om de motivatie van de medewerkers te behouden en eventueel te verhogen. Dit onderwerp dient daardoor steeds weer opgenomen te worden bij zowel het onderhouden van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, als bij het samenstellen van een werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers. Een diepgaand onderzoek naar de motiverende arbeidsfactoren is voor iedere organisatie nodig.

3 Onderzoeksluik

3.1 Onderzoekstrategie

3.1.1 Kwantitatief onderzoek

Er zijn twee mogelijk onderzoeksmethodes: er kan gekozen worden voor een kwantitatief of een kwalitatief onderzoek. Hieronder zal ik schetsen wat beide vormen van onderzoek precies inhouden.

Een kwalitatief onderzoek is volgens Dilworth (2015) interpretatief en subjectief. Het gaat niet om feiten en cijfers. Er wordt hier meer gepeild naar emoties, gevoelens, ervaringen en motivatie. Ze zoeken naar oorzaken voor een bepaald probleem zodat er achteraf oplossingen kunnen worden gevonden. Voorbeelden van kwalitatief onderzoek diepte-interviews, observatieonderzoek en casestudies.

Kwantitatief onderzoek is objectief en gericht op cijfers. Voorbeelden zijn: analyses, surveys of enquêtes. Bij de respondenten worden vragen gesteld waarop het antwoord kan uitgedrukt worden in de vorm van hoeveelheden, aantallen en tijdsduur (Dilworth, 2015).

Daarom wordt dit type van onderzoek voornamelijk gebruikt om een grote groep mensen te bevragen rond één bepaald thema. Met kwantitatieve gegevens kun je erg veel doen. Je kunt door middel van een analyse gemiddeldes, frequenties, procenten berekenen. Daarbij wordt er vaak gebruik gemaakt van tabellen en grafieken. Een programma dat je daarbij kan helpen is bijvoorbeeld Excel. De bevraging kan op verschillende manieren gebeuren: telefonisch, per post, per e-mail of face tot face.

Zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek hebben vanzelfsprekend een aantal voor- en nadelen. Hieronder som ik van elk type een drietal voor- en een drietal nadelen op (Manders, 2013).

Enkele voordelen van het kwalitatief onderzoek:

- Er kunnen moeilijkere vragen gesteld worden doordat er extra uitleg bijkomt.
- De interviewer kan de respondenten sturen indien ze de vraag niet begrijpen.
- Respons is vrij hoog door het persoonlijk contact.
- ...

Enkele nadelen van kwalitatief onderzoek:

- De kans is reëel dat respondenten zich geroepen voelen om sociaal wenselijk te antwoorden.
- De antwoorden zijn moeilijk te controleren op juistheid. Iedereen kijkt door een andere bril en ziet andere dingen als juist.
- Een interview is moeilijk helemaal anoniem.
- ...

Enkele voordelen van het kwantitatief onderzoek:

- De vragen zijn eenvoudig.
- De inbreng van de onderzoeker is zéér beperkt.
- De resultaten kunnen snel verwerkt worden voor analyse.
- ...

Enkele nadelen van het kwantitatief onderzoek:

- De respons is lager doordat de onderzoeker geen persoonlijk contact heeft.
- De vragen moeten aangepast zijn aan de taal en moeilijkheidsgraad van de respondenten. Doordat de onderzoeker geen verdere uitleg kan geven.
- De controle op de antwoorden door de onderzoeker is moeilijk.
- ...

Samen met mijn stagebegeleidster hebben we ervoor gekozen om een enquête af te nemen. We hebben dit gekozen in functie van de voordelen van een enquête. Omdat we dit zo kunnen combineren met de enquête van het ervaringsfonds. Om een hogere toelage binnen te halen van het ervaringsfonds is dit een must. Het is een verplicht onderdeel in de aanvraag voor een toelage. We kiezen dus voor een kwantitatief onderzoek. Graag verwijs ik u naar bijlage 4 (VOW, z.d.). Daarin kan u een voorbeeld vinden van een enquête die geschikt is voor het ervaringsfonds. Deze hebben we zo goed mogelijk proberen te bewerken zodat onze werknemers deze enquête kunnen invullen. Deze is origineel veel te moeilijk, zo is de drempel te hoog om deze enquête in te vullen.

Vooraleer we echt aan de start kunnen gaan, moet er nog heel wat gebeuren en besproken worden. Is het haalbaar? Wat zegt de projectontwikkelaar van het ervaringsfonds ervan? Kunnen we het combineren? Kan het? Respons? Taalbarrière? Verdere informatie hieromtrent kan u vinden in beperkingen van het onderzoek.

3.1.2 Doelgroep

Bij Alural Lummen werken 175 werknemers. Daarvan is 42% boven de 45 jaar.

Bij Alural Tisselt werken er 117 werknemers. Daarvan is 54% boven de 45 jaar.

Met een totaal van 292 waarvan 136 (47%) werknemers ouder is dan 45 jaar (Alural, 2015).

Alle medewerkers van 45 jaar of ouder die bij Alural Group (2015) werken, behoren tot de doelgroep van mijn onderzoek. Mijn stagebegeleidster en ik hebben voor deze populatie gekozen doordat dit ook de doelgroep is die het ervaringsfonds wil bereiken.

Het zijn dan voornamelijk deze mensen die gestimuleerd moeten worden om met plezier en productief te blijven werken. Daarom is het van groot belang om net hun mening te weten en daarvoor de juiste maatregelen te kunnen nemen. Maar om vergelijkingen te maken binnen de verschillende leeftijdscategorieën hebben we gekozen om de enquête bij alle werknemers af te nemen, ondanks de leeftijd. Alural Tisselt gaat ook hieraan deelnemen. Zo kunnen we tussen de twee bedrijven verschillen opmerken.

3.1.3 Data analyse

We willen de werknemers bewust maken van het feit dat het essentieel is om deel te nemen aan het onderzoek. Daarom krijgen de deelnemers een drankjeton bij het inleveren van hun enquête. Zo willen we de respons verhogen waardoor de resultaten nauwkeurig en betrouwbaarder zijn.

We gaan werken met schriftelijke enquêtes. Aangezien de digitale kennis beperkt is. Het nadeel hieraan is dat de verwerkingsperiode langer zal duren. We gaan vragen kiezen waarbij men met subcategorieën kan antwoorden.

Zodat ze zeker de juiste categorie kunnen kiezen die aan hun mening voldoet. Daarna gaan we eindigen met een open vraag zodat ze zelf nog aanbevelingen kunnen doen. We proberen de opbouw van de enquête van het ervaringsfonds te behouden. Toch leken ons heel wat zaken overbodig en hebben we die geschrapt. Dit om het zo simpel mogelijk te houden en de drempel daarmee zo laag mogelijk te leggen. Daarnaast hebben we nog vragen toegevoegd die voor Alural belangrijk waren. Om de privacy te bewaren is deze enquête anoniem. Zie bijlage 3 voor de enquête.

3.1.4 Deontologie en ethiek

Wie een onderzoek doet moet natuurlijk rekening houden met een aantal deontologische en ethische principes. We willen absoluut vermijden dat de privacy geschonden wordt van onze werknemers.

Vooraleer het onderzoek van start gaat is het belangrijk om de werknemers te informeren. En aan hen duidelijke te maken wat het doel is van de enquête. Om toestemming te verkrijgen om hun gegevens te mogen gebruiken, hebben we gekozen voor een algemeen bericht op het informatiebord. Dagelijks kijken de werknemer hierop om de nieuwtjes te weten. Belangrijk is dat de respondenten weten dat ik de enquêtes ga verwerken en vergelijken en daarna een analyse ga maken hierover (zie bijlage 1). De enquête is anoniem en deze wordt gegarandeerd in te toekomst.

Logischerwijs is het zo dat ik al de ingevulde exemplaren zelf goed bij hou en er voor zorg dat deze door niemand anders kunnen worden gelezen. Deze enquêtes werden verzameld bij de personeelsdienst. Dit is een afgesloten bureau waar alleen de nodige mensen in kunnen met een sleutel. Daarna ga ik ze allemaal handmatig verwerken en de resultaten/analyse ga ik bijhouden op een usb-stick. Deze usb-stick zal ik altijd zelf bijhouden waardoor ik de privacy kan garanderen.

De resultaten van de enquête werden in december kort besproken op de jaarlijkse meeting. Deze werd gegeven door CEO Niko Bonnyns.

3.1.5 Beperkingen van het onderzoek

Het is van groot belang de arbeiders en bedienden tevreden te houden binnen het bedrijf. Ze weten dat ze langer moeten gaan werken. Deze groep is vaak gedemotiveerd. Daarom gaan we het welbevinden in kaart te brengen. Wat zijn de pijnpunten bij Alural? Op dit moment is het werk bij Alural erg arbeidsintensief en daarom is personeel een belangrijke factor in het geheel.

In het verleden is er altijd weinig respons geweest bij enquêtes. Daarom doet Alural een geste, bij het indienen van de enquête krijgt iedereen een drankjeton. Deze maatregel heeft gewerkt. Bij Alural Lummen hadden we een respons van 56%. Dit is een record, waar we heel blij mee zijn natuurlijk.

Een grote beperking van deze enquête is de taal. Enerzijds is de scholingsgraad van de arbeiders niet erg hoog. Anderzijds werken er veel allochtonen bij Alural. Daarbij komen er taalproblemen. Niet iedereen heeft voldoende kennis over de Nederlandse taal. Daarom mag die enquête niet te moeilijk zijn. De bestaande enquête van het ervaringsfonds is heel lang en te moeilijk. Daaraan hebben we hard aan moeten sleutelen. Opstellen van een enquête moet grondig worden gedaan.

Aangezien we zoveel mogelijk werknemers willen bereiken, moet de enquête zo eenvoudig mogelijk worden opgemaakt. Het geheel moet betrouwbaar zijn om tot goede resultaten te bekomen.

Alural Lummen werkt aan dit probleem. Zowel de werknemers die langer in dienst zijn als nieuwe werknemers krijgen voldoende ondersteuning om Nederlands aan te leren of verder te ontwikkelen. Er is altijd wel stimulans geweest om hun taalkennis bij te schaven. Op dit moment worden ze mee begeleidt door het Huis van het Nederlands, en wordt er een taalcursus van Alternatief aangeboden op het werk. Tevens merken nieuwe werknemers nu echt wel dat het van cruciaal belang is om Nederlands te kunnen. Bij het tekenen van hun contract zit tegenwoordig een clause dat er na een bepaalde periode duidelijke verbetering moet zijn om nog verder aan de slag te kunnen gaan. Daarbij is het voor ons zeker van belang om alles in het Nederlands op te stellen en te verwoorden. Alle communicatie wordt in het Nederlands gedaan en zo merken de medewerkers dat ze Nederlands moeten blijven onderhouden. Daarnaast staat in het arbeidsreglement dat er alleen Nederlands mag gesproken worden op de werkvloer. Dit wordt niet altijd gedaan maar doordat die regel bestaat wordt er wel weeral meer aandacht aan gegeven. Bij oudere werknemers is het moeilijker om zomaar Nederlands te leren. Zeker omdat het vroeger nog niet zo strikt was.

Het zal een schriftelijke enquête worden omdat de werknemers te weinig technologische kennis hebben. Vele beschikken niet over een computer en zelf een computer ter beschikking stellen gaat geen oplossing zijn. Zo kunnen ze de enquête mee naar huis nemen en moeten ze deze niet snel invullen tijdens hun pauze. De kans bestaat dan wel dat deze niet meer terugkomt.

Ik ben geen ervaren onderzoeker en heb zo mijn minpunten. Ik mag geen veralgemeningen maken en moet zo objectief mogelijk zijn! Zodat we vertekeningen gaan vermijden. Ik moet zelf alert zijn om zo'n dingen op te sporen. Bij de analyse is nauwkeurigheid van groot belang. Iedereen kan een andere mening hebben en daar moet rekening mee gehouden worden.

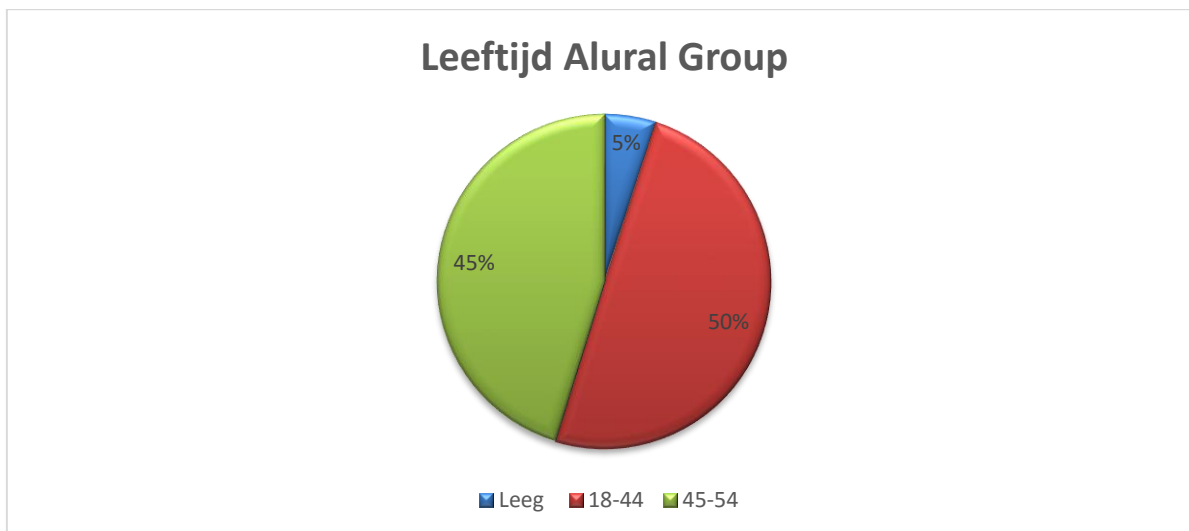
3.2 Resultaten van het onderzoek binnen de Alural Group

In onderstaande paragrafen kan u de resultaten en conclusies van mijn enquête lezen. Binnen dit onderdeel zal ik eveneens nagaan of er al dan niet verschillen zijn op te merken in de antwoorden van de twee sites, en de antwoorden van het tevredenheidsonderzoek van 2013. Aan de hand van de resultaten heb ik een conclusie geschreven, aangevuld met de bevindingen die uit de contextanalyse en literatuurstudie zijn voortgekomen, zal ik in de algemene conclusie een antwoord formuleren op volgende probleemstelling die centraal staat in dit eindwerk: *"WELKE MAATREGELEN KAN ALURAL LUMMEN NV NEMEN OM HET WELBEVINDEN VAN 45-PLUSSERS TE VERBETEREN EN DAARDOOR DE WERKNEMERS LANGER AAN HET WERK HOUDEN?"*

De enquête bestaat uit 85 vragen. De enquête is van start gegaan in Alural Lummen en later ook afgenomen in Alural Tisselt. We kunnen spreken van een succes. We hebben maar liefst 154 enquêtes teruggekregen. De invloed van de drankjeton is dus zeer gunstig geweest voor het aantal antwoorden. De vragenlijst is nadien ingedeeld in de verschillende categorieën volgens kwaliteit van de arbeid. Zodat er concrete vergelijkingen gemaakt kunnen worden. We kunnen de antwoorden ook vergelijken met het filiaal in Tisselt.

Al ga ik meer in detail gaan over Alural Lummen. Al de gegevens zijn het resultaat van de enquête en ze zijn uitgedrukt in procent ten opzichte van het kolomtotaal. Zo zijn de resultaten gegroepeerd per leeftijdscategorie. De procenten zijn afgerond 0 cijfers na de komma om een overzicht te kunnen houden.

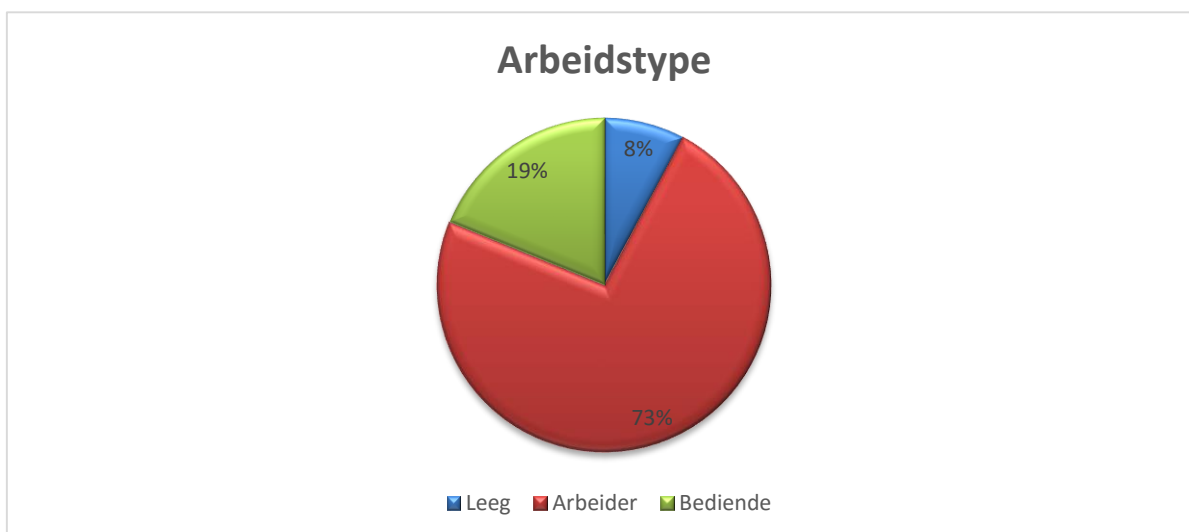
3.2.1 Algemene gegevens Alural Group



Grafiek 9: Leeftijd Alural Group 2015

Van de 154 respondenten zijn er 70 die boven de 45 jaar, dat staat gelijk met 45%. Tussen 18 en 44 jaar waren er 77, dat staat gelijk met 50%. 5% heeft gekozen om de leeftijdscategorie niet in te vullen. Daaruit kunnen we afleiden dat er toch een groot percentage tot de nodige leeftijdscategorie behoort.

5% van de deelnemers was tussen de 18 en 29 jaar, 45% was tussen de 30-44 jaar, 30% van de deelnemers was tussen de 45-54 jaar en 16% was boven de 55 jaar. Van alle enquêtes was 80% mannelijk, 14% vrouwelijk en 6% heeft gekozen om hier niet op te antwoorden.

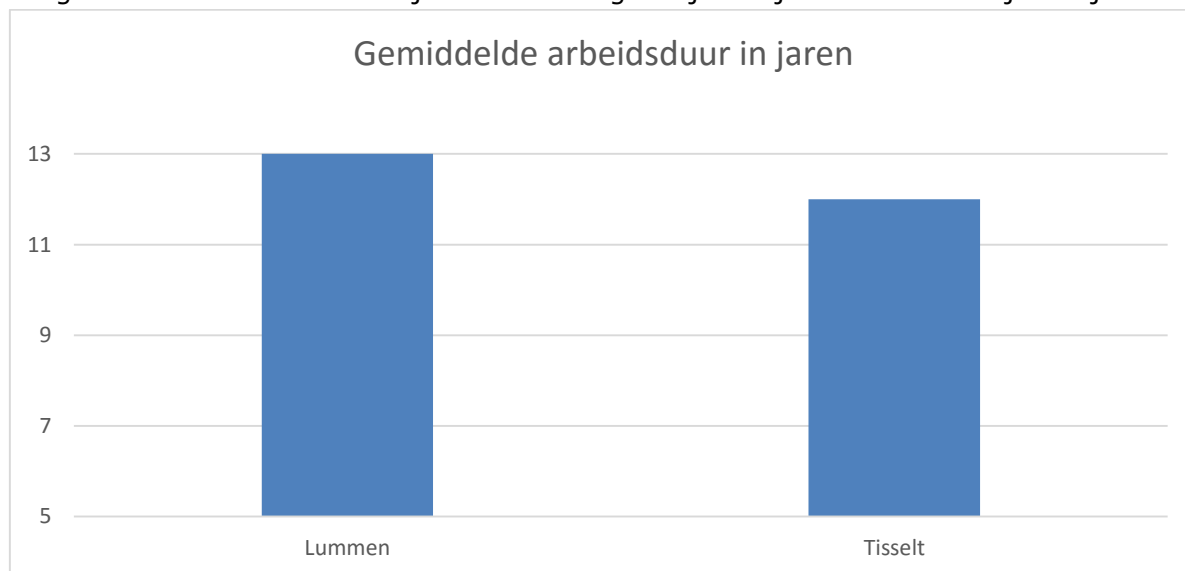


Grafiek 10: Statuut Alural Group 2015

73% van de bevroagden zijn arbeiders. We zijn blij. Dit is een teken dat de enquête toch duidelijk was voor hen. De moeilijkheidscategorie speelt hierin een grote rol zoals we bij de beperkingen van het onderzoek hebben besproken. We hebben maar liefst 5 versies van de enquête uitgewerkt voor we tevreden waren. Telkens hebben we de vragen nog moeten vereenvoudigen.

Van de 154 respondenten heeft 81% een contract van onbepaalde duur, 6% van bepaalde duur en 13% onbekend. In deze verhoudingen kunnen we wel een verschil maken tussen Tisselt en Lummen. Bij Tisselt heeft maar 1% een contract van bepaalde duur terwijl dit in Lummen gaat over zo een 11%. Deze cijfers moeten we nuanceren. Dit komt vooral door het beleid om eerst twee contracten van bepaalde duur te geven vooraleer een contract van onbepaalde duur gegeven wordt. In Lummen zijn er voorbij twee jaar meer dan 20 nieuwe werknemers aangeworven. In Tisselt was dit niet het geval. We kunnen dus stellen dat dit resultaat een afspiegeling is van de arbeidspopulatie.

De gemiddelde arbeidsduur bij Alural bedraagt 13 jaar bij Lummen en 12 jaar bij Tisselt.



Grafiek 11: Gemiddelde arbeidsduur Alural Group 2015

Waarvan in Lummen de gemiddelde loopbaan 21 jaar is en bij Tisselt 23 jaar. Als we een vergelijking maken met deze gemiddelde zijn werknemers meer als de helft van hun loopbaan tewerkgesteld bij Alural (zo een 57%).

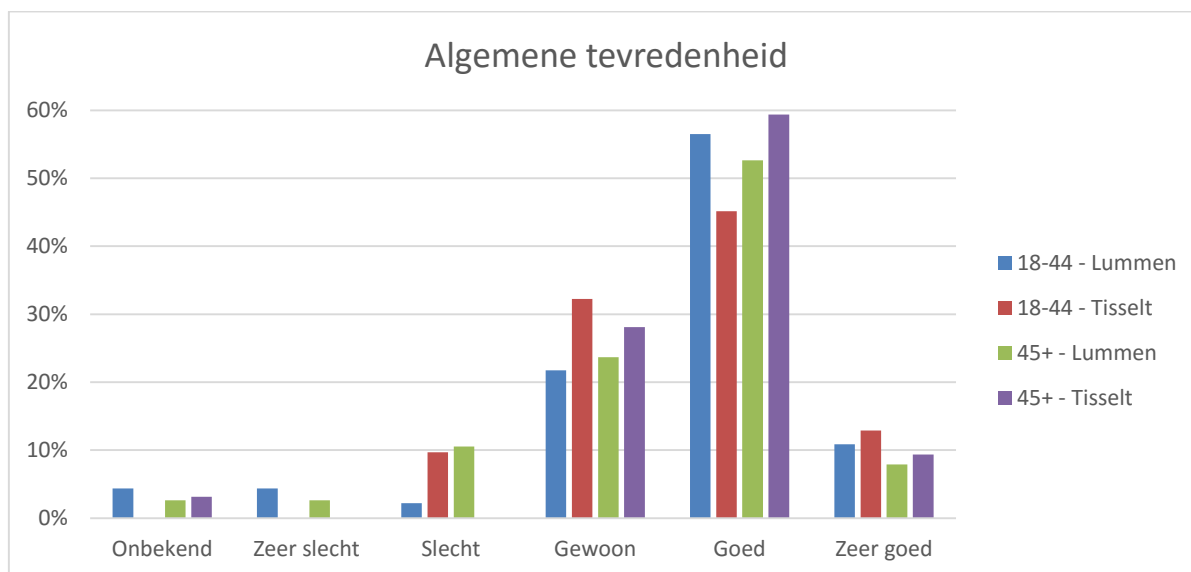
In de contextanalyse heb ik de huidige situatie van Alural Lummen al besproken. Maar nu dat het onderzoek ook gevoerd is in Tisselt leek het me het nodig om hier kort de huidige situatie te schetsen. Bij Alural Tisselt werken er 117 werknemers. Daarvan is 54% boven de 45 jaar. Dat staat gelijk met 63 werknemers. Er zijn 23 bedienden en 94 arbeiders. De gemiddelde leeftijd bedraagt 45 jaar.

Als we dit even samenvatten: Bij Alural Lummen werken 175 werknemers. Daarvan is 42% boven de 45 jaar.

Bij Alural Tisselt werken er 117 werknemers. Daarvan is 54% boven de 45 jaar.

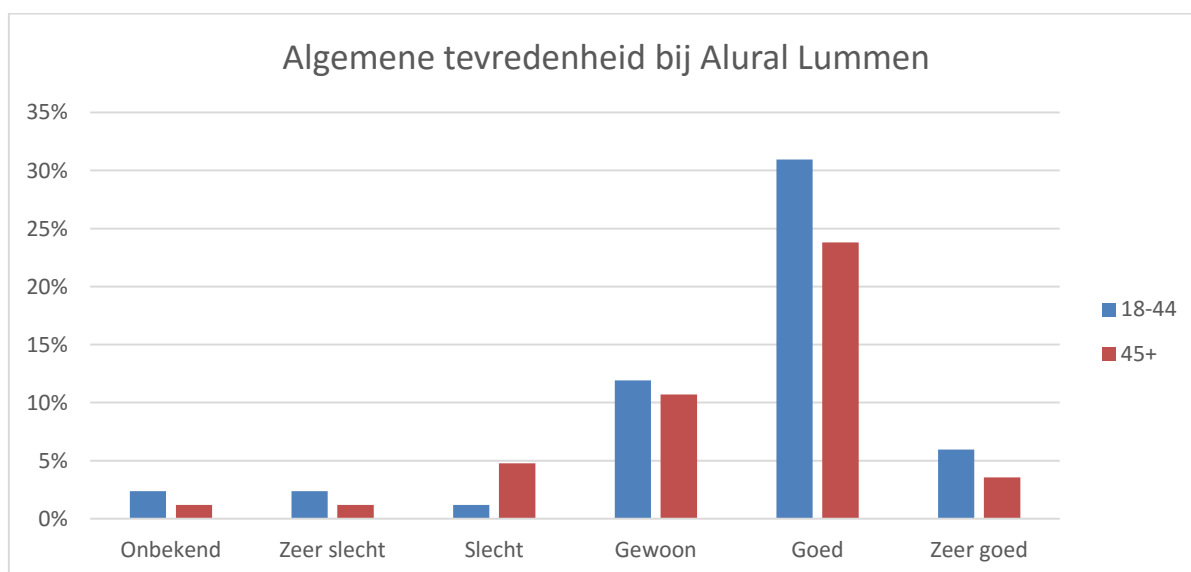
Met een totaal van 292 waarvan 136 (47%) werknemers ouder is dan 45 jaar.

3.2.2 Arbeidstevredenheid



Grafiek 12: Algemene tevredenheid Alural Group 2015

64% van de werknemers is tevreden tot zeer tevreden over Alural. 27% daarvan is Alural Tisselt en 37% procent is Alural Lummen. Verder blijven de verschillen ten opzichte van de twee leeftijdscategorieën uit.



Grafiek 13: Algemene tevredenheid bij Alural Lummen 2015.

Om de resultaten te kunnen vergelijken met het tevredenheidsonderzoek van 2013 moeten we ons even toespitsen op Alural Lummen. Als we tevreden en zeer tevreden bij elkaar nemen komen we op 64% van de werknemers. Als we nog een onderscheid maken tussen de twee leeftijdscategorieën is er een verschil: 37% van de 18-44 jarigen zijn tevreden tot zeer tevreden terwijl de 45-plussers zitten op 27%. We kunnen dus alleen maar positief zijn als we dit vergelijken met het onderzoek in 2013. Toen was maar 36% van de werknemers tevreden. In 2011 was dit nog 56% dus Alural Lummen is op de goede weg!

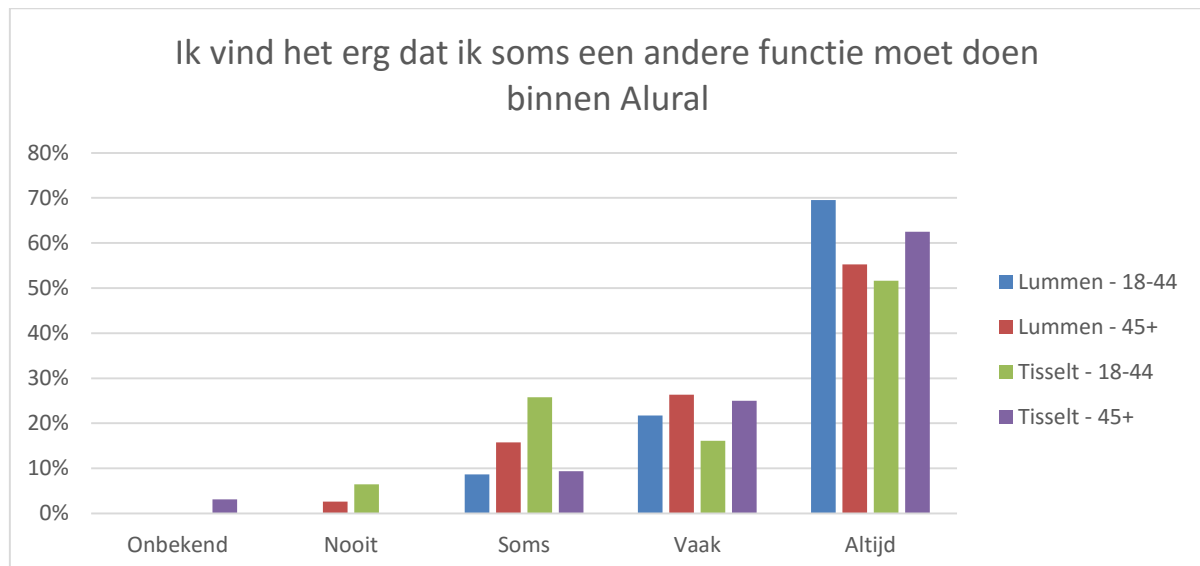
Zeker omdat 13% gewoon tevreden is over Alural. Slechts 5% is ontevreden tot zeer ontevreden over Alural.

Zoals we in de literatuurstudie konden lezen is deze tevredenheid afhankelijk van heel wat factoren. Waaronder de ervaring en de vooruitzichten die werknemers hebben (Biessen, 1992; Demeyere en Vlerick, 1995). Voor anderen is dan meer autonomie en afwisseling van het werk een vereiste. Tevens speelt verloning een rol bij arbeidstevredenheid. Als de sfeer en de stabiliteit van het bedrijf.

3.2.3 Arbeidsinhoud

Psychosociale Factoren

De eerste vraag bevaart de flexibiliteit van de werknemers. Bij Alural wordt er verwacht dat de werknemers heel flexibel ingezet kunnen worden. Iedereen heeft een vaste plaats maar ze werken met een dagelijkse planning die afgestemd wordt op de hoeveelheid werk, zo komt het regelmatig voor dat werknemers op een andere plaats staan.



Grafiek 14: Andere functie Alural Group 2015

Uit de resultaten blijkt dat er niet zo grote verschillen zijn tussen de leeftijdscategorieën. 42% van de ondervraagden vindt het nooit erg om te veranderen van taak of functie. Wel blijkt dat 54% er soms toch wel problemen mee heeft om van functie te wisselen. Terwijl Alural dit vanzelfsprekend vereiste vond, ligt de mening bij de werknemers toch anders. Omdat het absoluut noodzakelijk is om de fabriek te laten draaien.

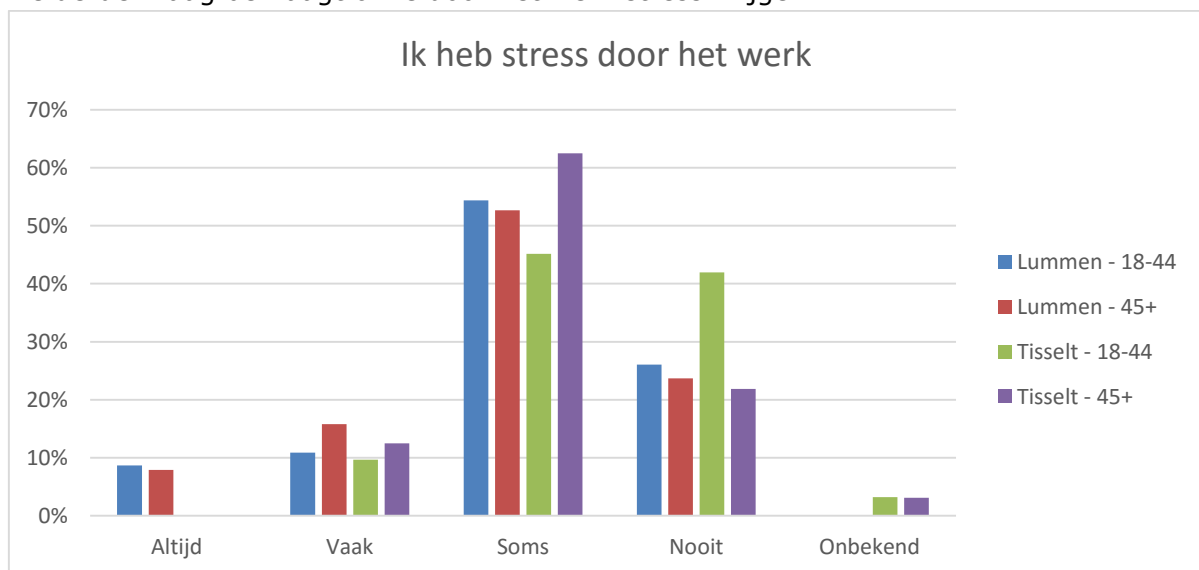
De tweede vraag bevaart of de werknemers het werktempo kunnen volgen.



Grafiek 15: Werktempo Alural Group 2015

Eveneens zien we hier geen grote verschillen tussen de twee verschillende leeftijdscategorieën. Hieruit kunnen we concluderen dat 98% van de werknemers zegt het werktempo te kunnen volgen.

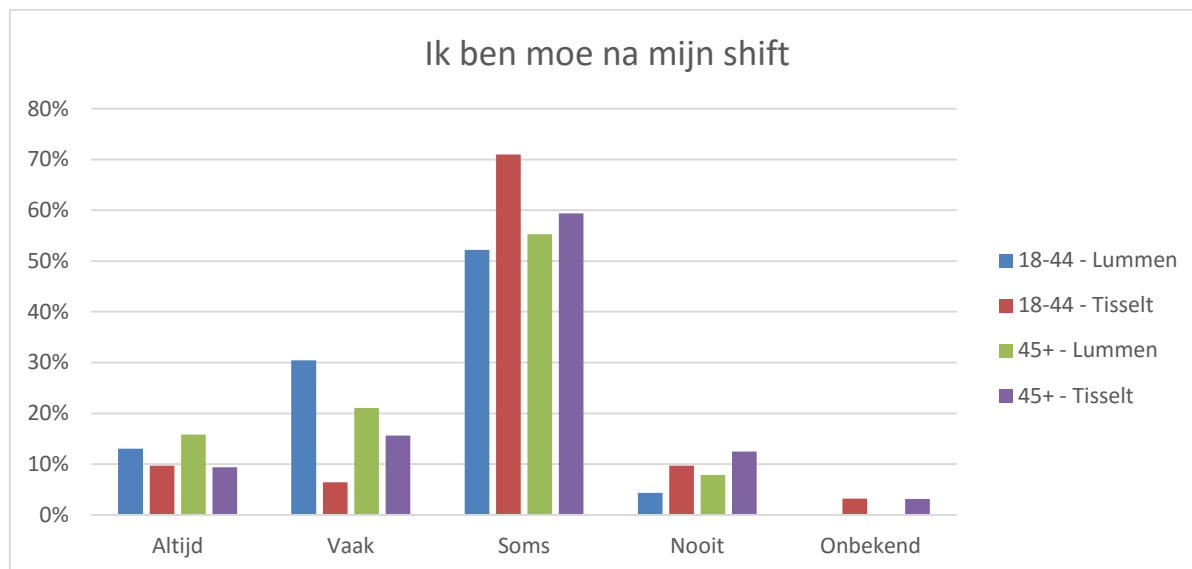
De derde vraag bevaart of ze door het werk stress krijgen.



Grafiek 16: Stress Alural Group 2015

32% van de werknemers in Tisselt heeft nooit stress en bij de werknemers van Lummen is dat 25%. Als we alle gegevens bekijken en analyseren zien we dat de oudere werknemers iets meer stress ondervinden door hun werk. 12% van de respondenten ondervinden vaak stress bij Alural Lummen, terwijl dit bij Alural Tisselt maar 5% is. Toch heeft 71% soms stress door het werk. Ten eerste kan dit gevolgen hebben voor de gezondheid van de medewerkers. Ten tweede kan dit de onderneming financieel benadelen (NAR, 2004). Stress heeft vele gevolgen (het kan werknemers demotiveren, leiden tot meer arbeidsongevallen, verzuim, verloop, productiedaling en etc.).

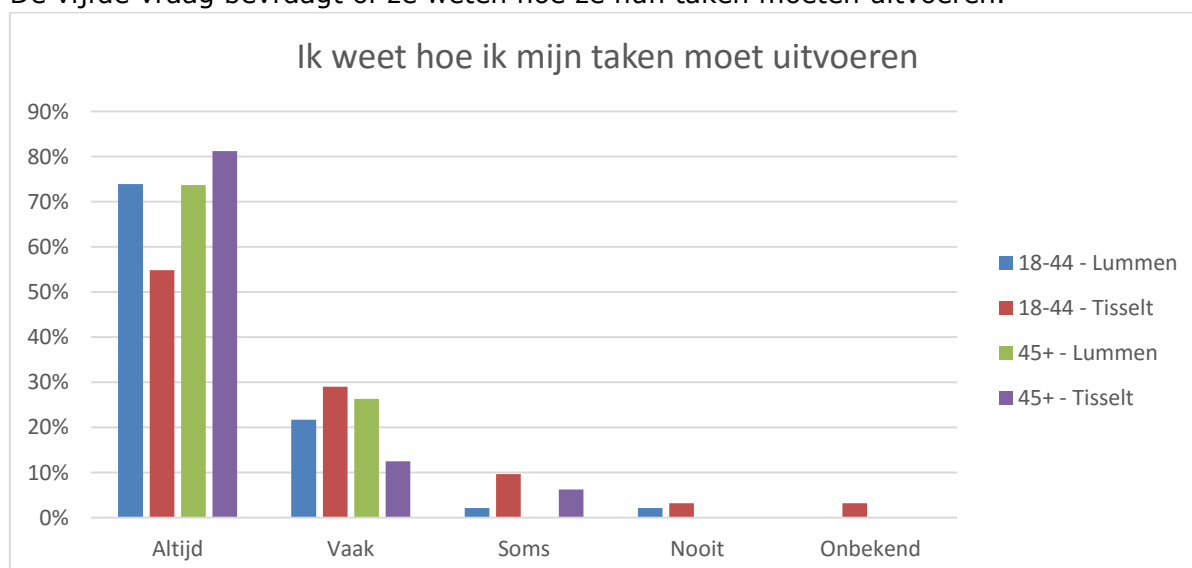
De vierde vraag overlapt de categorieën van de kwaliteit. Enerzijds kunnen we de vraag of ze moe zijn na hun shift stellen bij arbeidsinhoud maar ook kan de link worden gelegd bij arbeidsomstandigheden. Omdat de omstandigheden bepalen hoe er gewerkt moet worden.



Grafiek 17: Moe na shift Alural Group 2015

Hier kunnen we wel een verschil opmerken tussen het filiaal in Tisselt en Lummen. De 18-44 jarigen zijn vaker moe na hun shift dan dezelfde categorie in Tisselt. Dit heeft te maken met het ploegensysteem. In Alural Lummen werken ze met een 3-ploegensystemen. Terwijl ze in Tisselt werken de meeste met een dagploeg. 8% is nooit moe na de shift, hieruit blijkt dat het wel degelijk een zwaar beroep is. Opmerkelijk vind ik dat er weinig verschillen zijn tussen de twee verschillende leeftijdscategorieën. Wel is er een significant verband tussen het type ploeg. Als we de nachtploeg erbij nemen zien we dat 44% daarvan vaak tot altijd moe zijn na hun shift. Bij de dagdienst ligt dit op 21% en bij de wisselende ploeg 39%. Daaruit kunnen we concluderen dat de dagdienst het minst vermoeiend is.

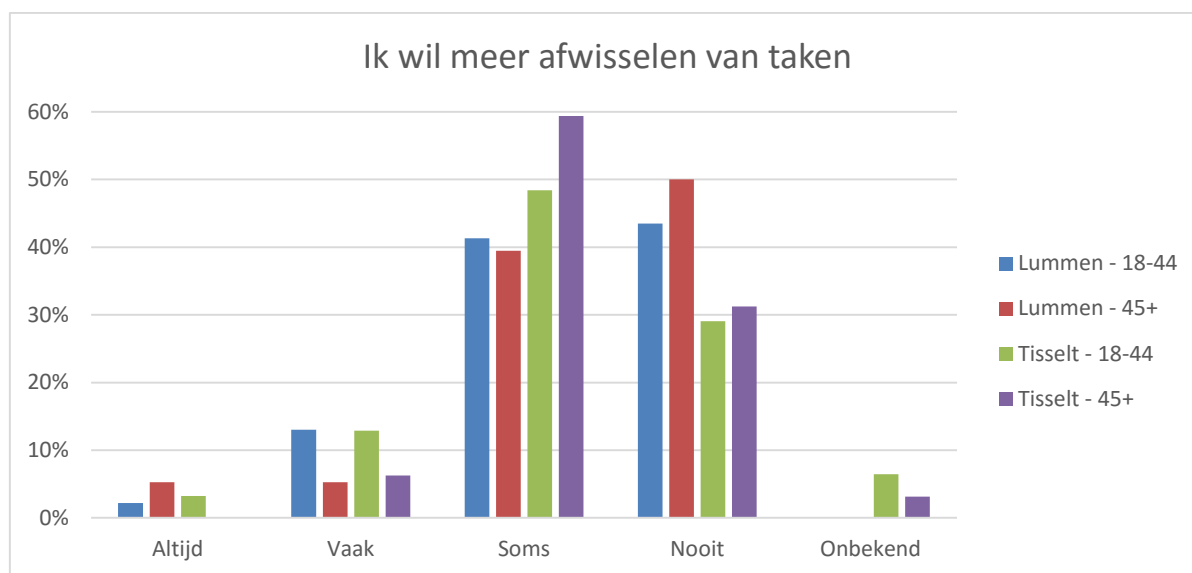
De vijfde vraag be vraagt of ze weten hoe ze hun taken moeten uitvoeren.



Grafiek 18: Uitvoeren van taken Alural Group 2015

Voor Alural is het natuurlijk heel belangrijk dat al de werknemers weten waar ze mee bezig zijn. Dit kunnen we ook koppelen aan de veiligheid. Maar dit kan in verband staan met of ze hun werk al dan niet graag doen en wat de kwaliteit is van het werk achteraf. De resultaten blijken gelukkig vrij positief. 94% zegt vaak te weten ze hoe taken juist moeten voltooien. Als we de gegevens even in detail bekijken, zien we wel een verschil. 13% van de 18-44-jaren weet soms tot nooit hoe ze hun taken moeten uitvoeren. In Lummen zitten we op 4%. Van de oudere werknemers weet 6% soms ook niet. Terwijl dit 0% is in Lummen. Zo kunnen we opmerken dat er toch een klein verschil is tussen de filialen. De enquête is afgenomen bij werknemers met een contract daarvan zou toch iedereen moeten weten hoe ze hun taken moeten uitvoeren. Toch is er een verschil tussen wat ze zeggen en wat er werkelijk gaande is bij Alural. Uiteraard worden er in werkelijkheid soms fouten gemaakt omdat medewerkers niet begrepen hadden wat hun taak was, het gewoon vergeten zijn of er niet de nodige aandacht aan geven. Voorbeelden hiervan zijn verkeerd ingepakte profielen (elke klant heeft eigen inpakvereisten).

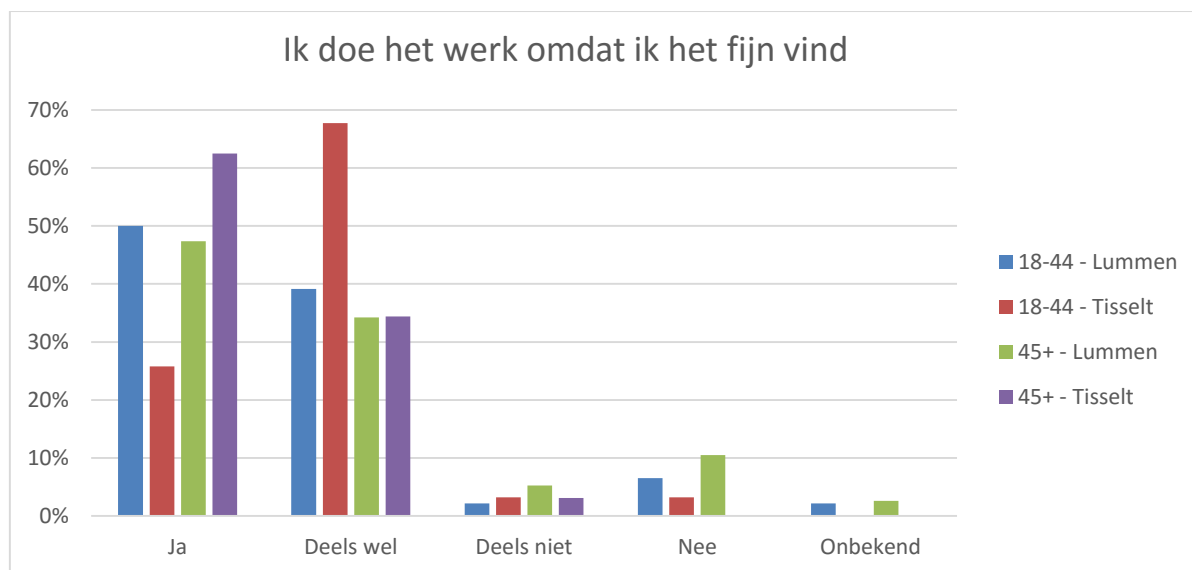
De zesde vraag bevraagt of ze meer willen afwisselen van taken. Dit kunnen we koppelen aan de eerste vraag in verband met flexibiliteit van de werknemers.



Grafiek 19: Afwisselen van taken Alural Group 2015

Dit ligt in lijn met de resultaten van vraag één. Daaruit bleek dat 56% er soms toch wel problemen mee heeft om van functie te wisselen. 39% wilt niet afwisselen van taken. De resultaten lopen gelijk voor de twee verschillende leeftijdscategorieën in de verschillende filialen. Tevens kunnen we concluderen dat 45-plussers iets willen afwisselen van taken dan de jongere werknemers.

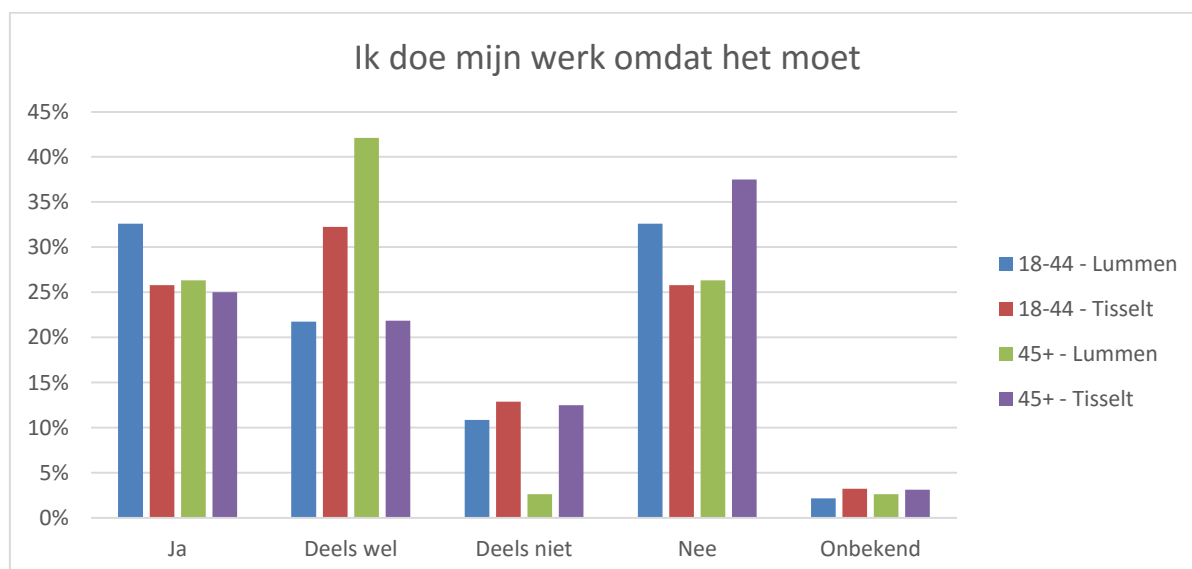
De zevende vraag bevaart of ze hun werk doen omdat ze het fijn vinden.



Grafiek 20: Fijn werk Alural Group 2015

Hierin is wel een klein verschil tussen Lummen en Tisselt. In Lummen doet 28% het werk omdat ze het fijn vinden, terwijl dit 19% is in Tisselt. Het verschil is te merken bij de leeftijdscategorie van 18-44 jaar. We kunnen dit wel nuanceren want 68% van die categorie heeft 'deels wel' geantwoord. Hieruit kunnen we concluderen dat 90% het werk doet omdat ze het deels fijn vinden.

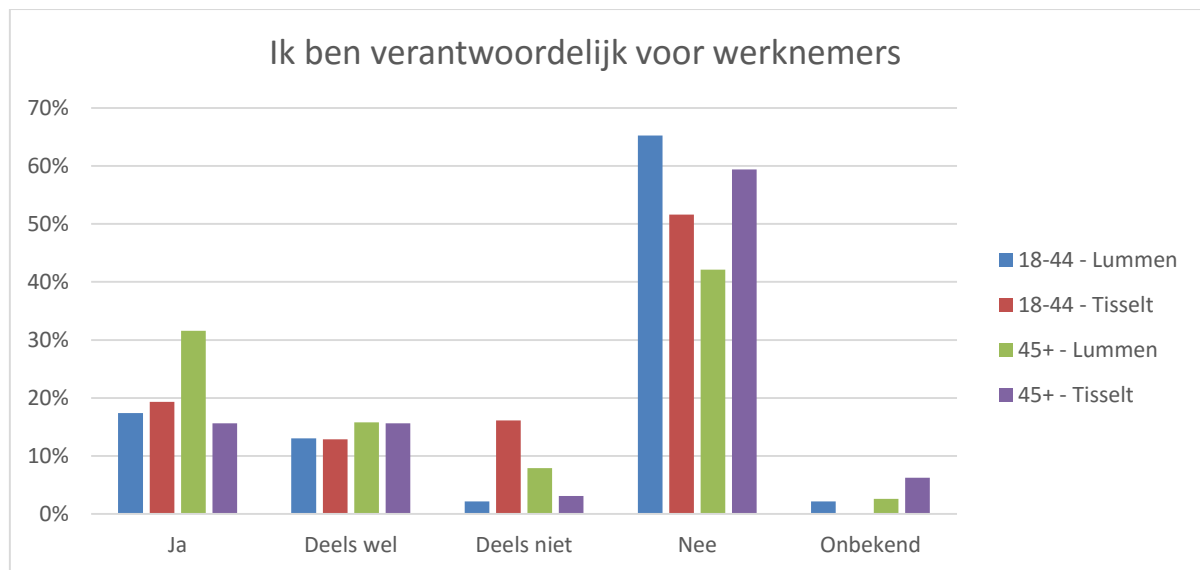
De achtste vraag bevaart of ze hun werk doen omdat het moet.



Grafiek 21: Werk omdat het moet Alural Group 2015

57% van de ondervraagden werkt omdat het moet. Dit resultaat is natuurlijk binnen het verwachtingspatroon. We zitten nu eenmaal met een populatie die vaak afhankelijk is van het loon. En werken als enige kostwinner binnen hun gezin.

De laatste vraag van deze categorie bevaart of ze zichzelf verantwoordelijk achten voor andere werknemers.



Grafiek 22: Verantwoordelijk voor werknemers Alural Group 2015

35% acht zich deels verantwoordelijk voor werknemers. Oudere werknemers achten zich deels meer verantwoordelijke voor werknemers. Dit verschil is het grootst bij Lummen.

Conclusie arbeidsinhoud

De resultaten zijn heel vergelijkbaar tussen Alural Tisselt en Alural Lummen. Maar dit was te verwachten aangezien het werk gelijkaardig is. Grotendeels leveren beide sites hetzelfde product af. De arbeidsinhoud is nu eenmaal heel vergelijkend tussen de twee sites. Toch komen niet alle resultaten overeen met de werkelijke situatie. Als we de resultaten bekijken van vraag 2 en vraag 5 kunnen we besluiten dat er een verschil is in zeggen en kunnen. De inpakverantwoordelijken in Lummen geven aan dat het moeilijk is om kwalitatief werk af te leveren omdat de medewerkers regelmatig niet begrijpen/weten wat ze moeten doen. Ze hebben het gevoel constant hetzelfde te moeten herhalen en heel controlerend te moeten werken. Daarom wordt er voor de inpakkers eerst een uitgebreide cursus georganiseerd, worden er extra schermen met instructies geplaatst en nadien een examen georganiseerd om dit kunnen af te toetsen. Tevens kunnen we concluderen dat 45-plussers iets flexibeler zijn en meer willen afwisselen van taken dan de jongere werknemers.

Toch heeft 71% soms stress door het werk. Dit kunnen we misschien koppelen aan werkdruk en werktempo. 98% van de werknemers zegt het werktempo te kunnen volgen. Als hebben we dit in voorgaande paragraaf in detail bekeken. Uit de literatuurstudie blijkt dat ongeveer één op de drie werknemers last heeft van werkdruk. Zowel te veel als te weinig werkdruk kan leiden tot psychische en fysieke gezondheidsklachten (Werkbaarwerk, z.d.). Daarom heb ik deze gegevens opgenomen bij de actiepunten.

3.2.4 Arbeidsomstandigheden

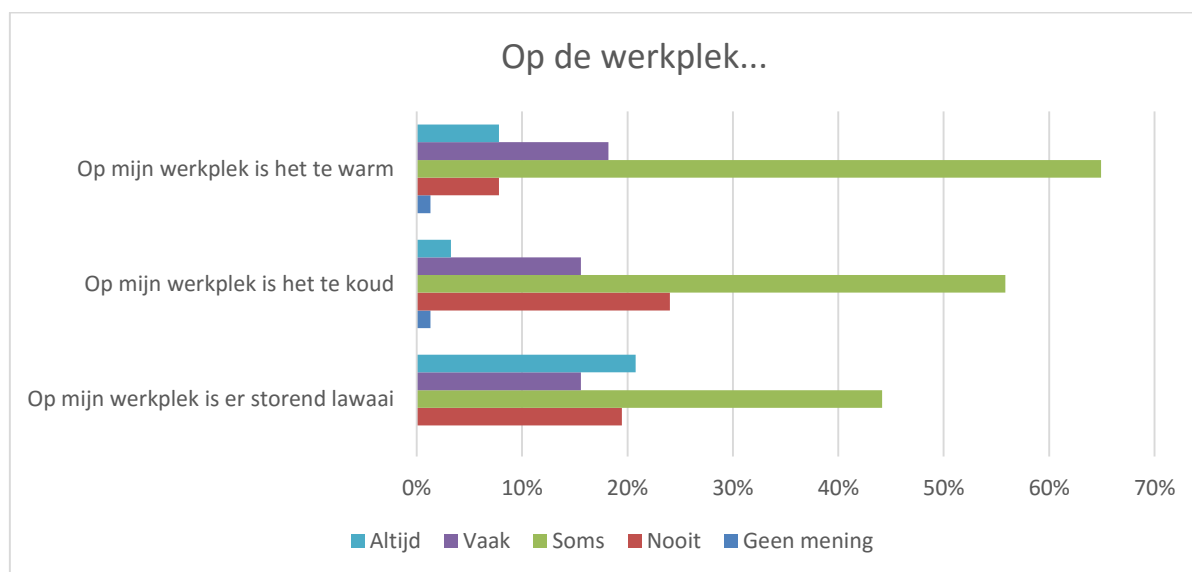
Fysieke belasting en omstandigheden

De volgende vier vragen gaan over de werkomstandigheden bij Alural. Aangezien de gegevens in volgende drie vragen zeer gelijkend waren voor de leeftijdscategorieën als de twee verschillende sites heb ik ze samen gebundeld.

De eerste twee vragen bevragen de temperatuur op de werkplek. Achteraf heb ik gemerkt dat ik beter een afbakening zomer/winter had gemaakt. Want nu kunnen we deze gegevens moeilijk plaatsen. 65% van de werknemers vindt het soms te warm. 26% vindt het vaak tot altijd te warm. 56% van de werknemers vindt het soms te koud.

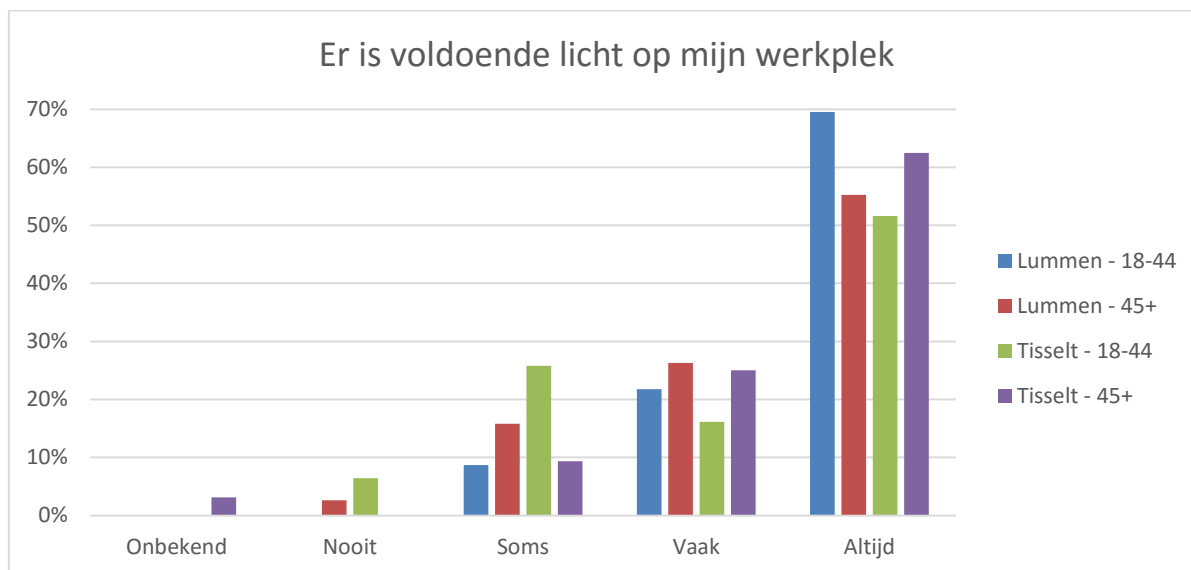
19% vindt het vaak tot altijd te koud. Hieruit kunnen we helaas niet veel concluderen. Sommigen vinden het soms te warm anderen vinden het soms te koud. Dit is dan ook echt een heel persoonlijke keuze.

Als derde vroegen we of ze storend lawaai ondervinden op hun werkplek. De resultaten waren tussen de verschillende leeftijdscategorieën vrij gelijkend. Toch blijkt uit de resultaten dat de werknemers in Lummen meer last ondervinden van het lawaai dan in Tisselt. 80% van de werknemers merkt soms storend lawaai.



Grafiek 23: Op de werkplek... Alural Group 2015

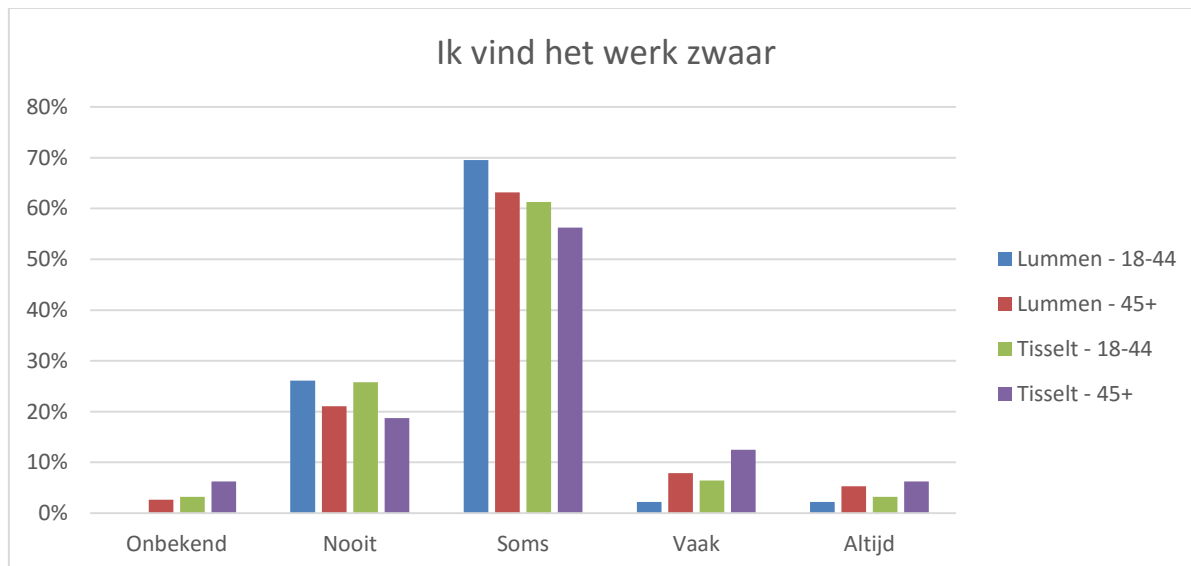
Wat een grote invloed heeft op het werk is voldoende licht. Hier heeft Alural Lummen hard in geïnvesteerd want dit was een aandachtspunt van de voorbij jaren. Gelukkig zien we het resultaat van deze inspanningen bij Alural Lummen.



Grafiek 24: Licht op de werkplek Alural Group 2015

Zowel de 18-44 jarigen als de 45-plussers zijn tevreden met de hoeveelheid licht. 16% is nooit tot soms hiermee tevreden. Hieruit kunnen we besluiten dat het een hele vooruitgang is dat het grootste deel van de werknemers nu tevreden zijn van de verlichting.

De vijfde vraag be vraagt de fysieke belasting van het werk. Het takenpakket is vrij zwaar maar dat weten de werknemers als ze aan de job beginnen.

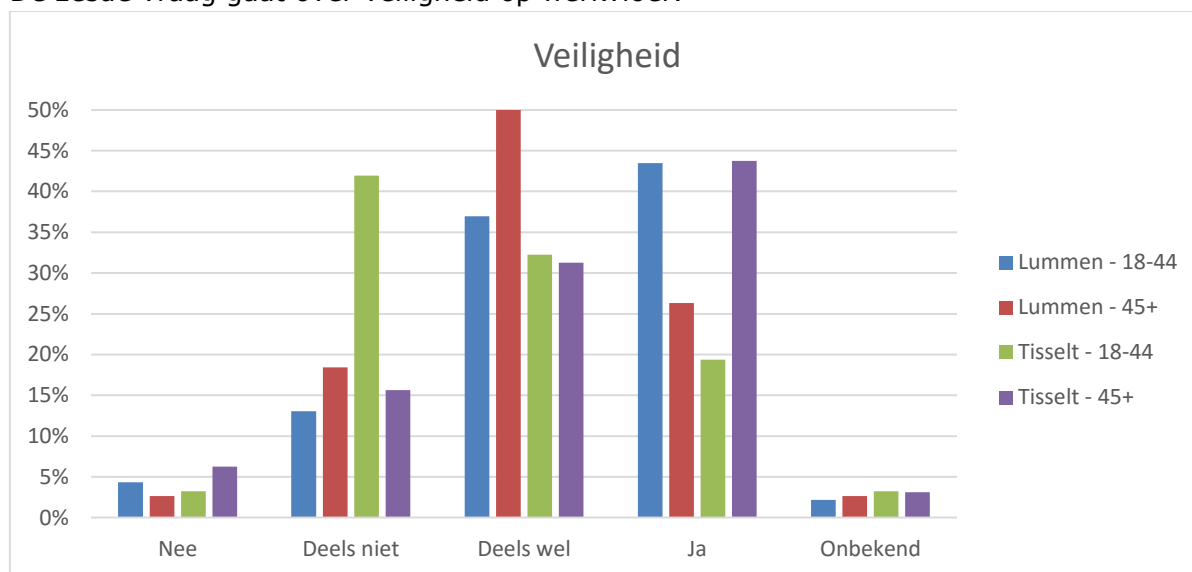


Grafiek 25: Zwaar werk Alural Group 2015

De resultaten zijn hier positiever verwacht. We hadden verwacht dat de meerderheid van de werknemers het werk vaak tot altijd zwaar zouden bevinden. Maar de grote meerderheid vindt het soms zwaar. We hadden hier een groter verschil verwacht tussen de leeftijdscategorieën. In Tisselt vinden ze het werk vaker zwaarder dan in Lummen.

Veiligheid

De zesde vraag gaat over veiligheid op werkvloer.

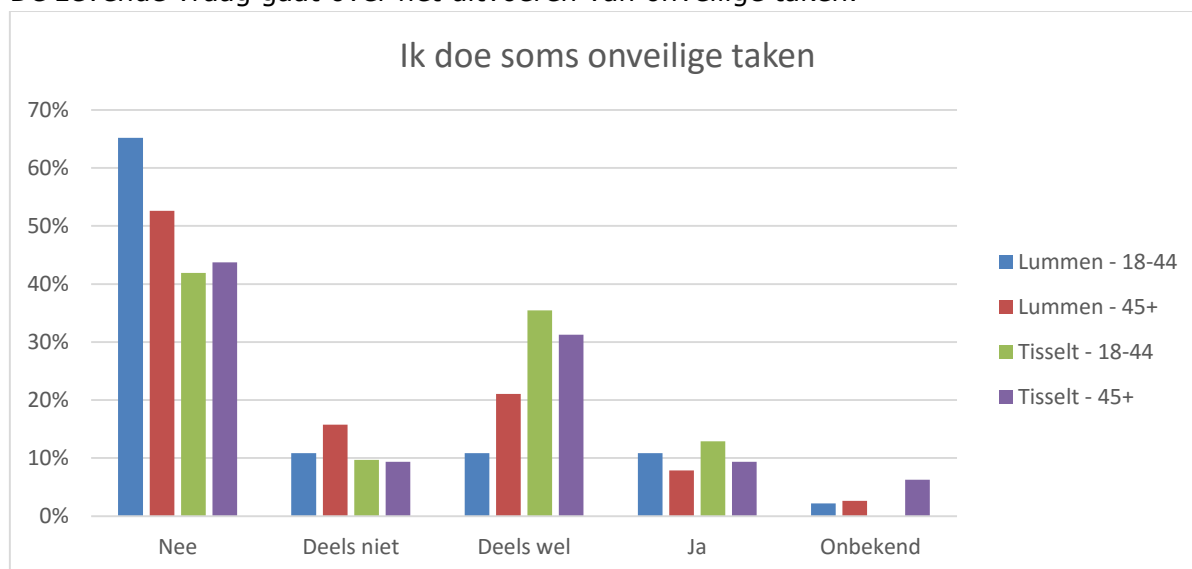


Grafiek 26: Veiligheid Alural Group 2015

72% vindt Alural 'deels' veilig. Dat is alvast een goed teken. Maar dat percentage kan hoger.

Als we deze resultaten vergelijken moeten we de gegevens van Alural Lummen even in detail bekijken. In 2013 vond 63% van de werknemers Alural Lummen veilig. 79% van de werknemers vindt Alural Lummen nu 'deels' veilig. En als we alleen de categorie 'ja' bekijken komen we op 36%. Als we dit vergelijken is er toch wel een verschil tussen de leeftijdscategorieën. 43% van de 18-44 jarigen vindt Alural Lummen veilig terwijl maar 23% van de oudere werknemers er zo over denkt. Maar we kunnen dit nuanceren omdat 50% van die categorie 'deels wel' heeft geantwoord. 4% vindt Alural Lummen echt niet veilig. 15% vindt Alural Lummens deels niet veilig.

De zevende vraag gaat over het uitvoeren van onveilige taken.

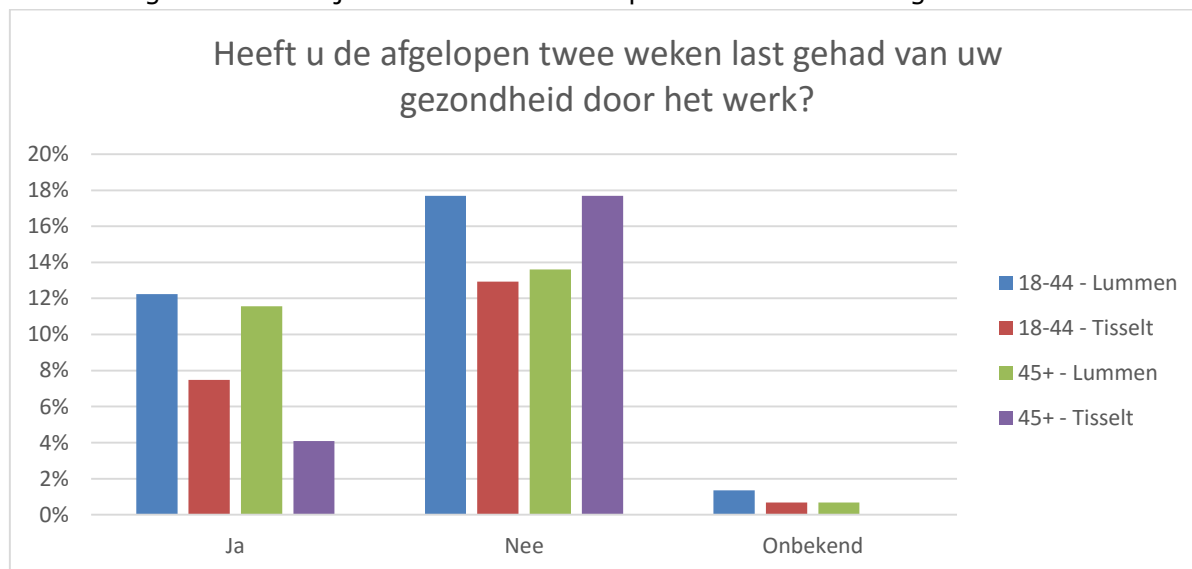


Grafiek 27: Onveilige taken Alural Group 2015

44% van de werknemers in Tisselt vindt dat ze soms onveilige taken moeten uitvoeren. Dit is bijna de helft van de werknemers, in Lummen is dit 25%. Wat dus ¼ werknemers betekent. Grote verschillen in de leeftijdscategorieën zijn er niet. Algemeen voert 33% naar eigen zeggen (deels) onveilige taken uit.

Gezondheid

Deze vraag komt letterlijk uit de voorbeeldenquête van het ervaringsfonds.



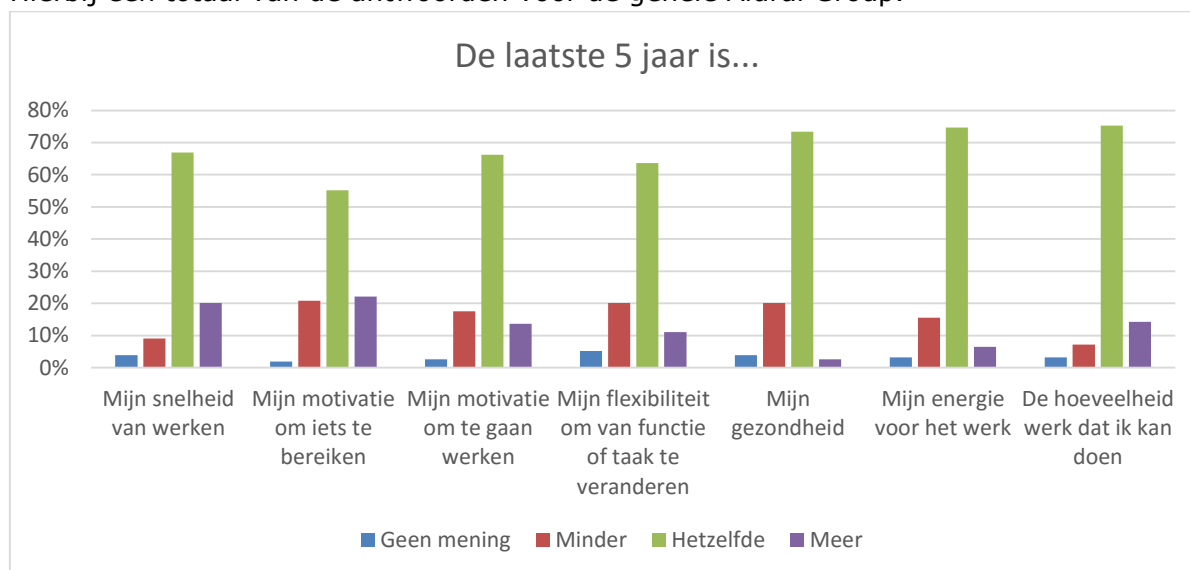
Grafiek 28: Last van gezondheid Alural Group 2015

Zoals je kan aflezen uit de grafiek valt het verschil tussen de leeftijdscategorieën hier bijzonder goed mee. Toch had 35% in die afgelopen twee weken last van hun gezondheid door het werk. Daarom ben spits ik me even toe op dit thema.

De meeste klachten waren voornamelijk fysieke klachten waaronder: spierpijnen, hoofdpijn, nekpijn, schouderpijn, rugklachten.. Ook speelde vermoeidheid een grote rol als slaapproblemen. Hierbij moeten we in gedachte houden dat de meerderheid werkt met een wisselend ploegensysteem. Andere werken in dagpost of hebben de vaste nacht. Toch ondervinden we geen significante verschillen bij de resultaten van de verschillende ploegen.

Werkcapaciteit: de laatste vijf jaar is...

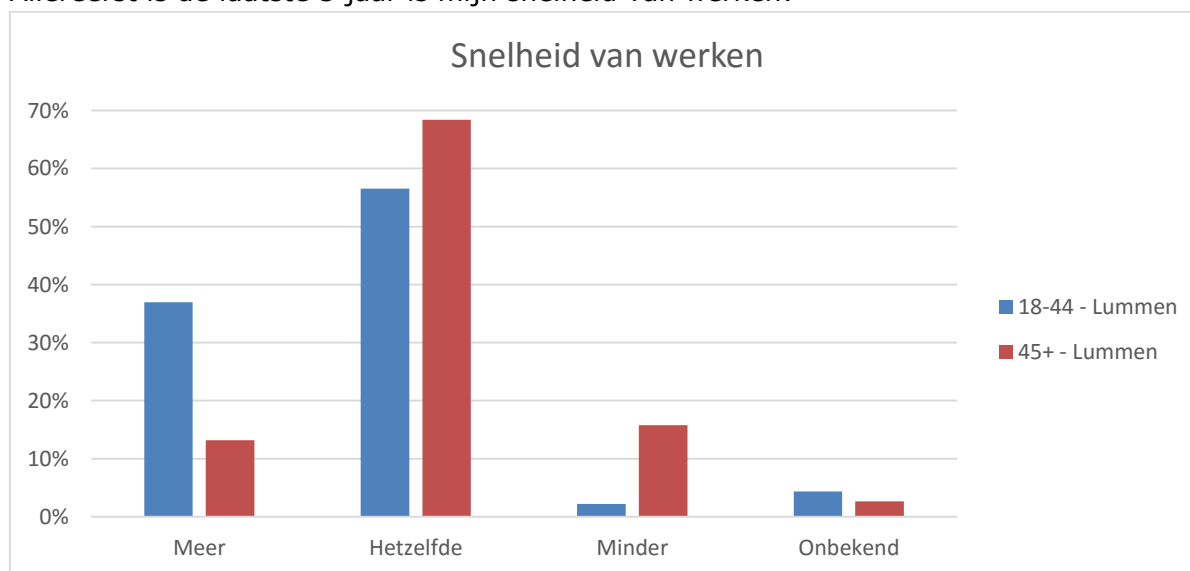
Dit is alvast een eerste overzicht van de zeven vragen die we hierbij hebben gesteld. Hierbij een totaal van de antwoorden voor de gehele Alural Group.



Grafiek 29: De laatste 5 jaar.. Alural Group 2015

Aangezien deze vragen een grote rol kunnen spelen ga ik me toespitsen op de twee leeftijdscategorieën in Lummen. Deze vragen zijn een onderdeel van de enquête van het ervaringsfonds.

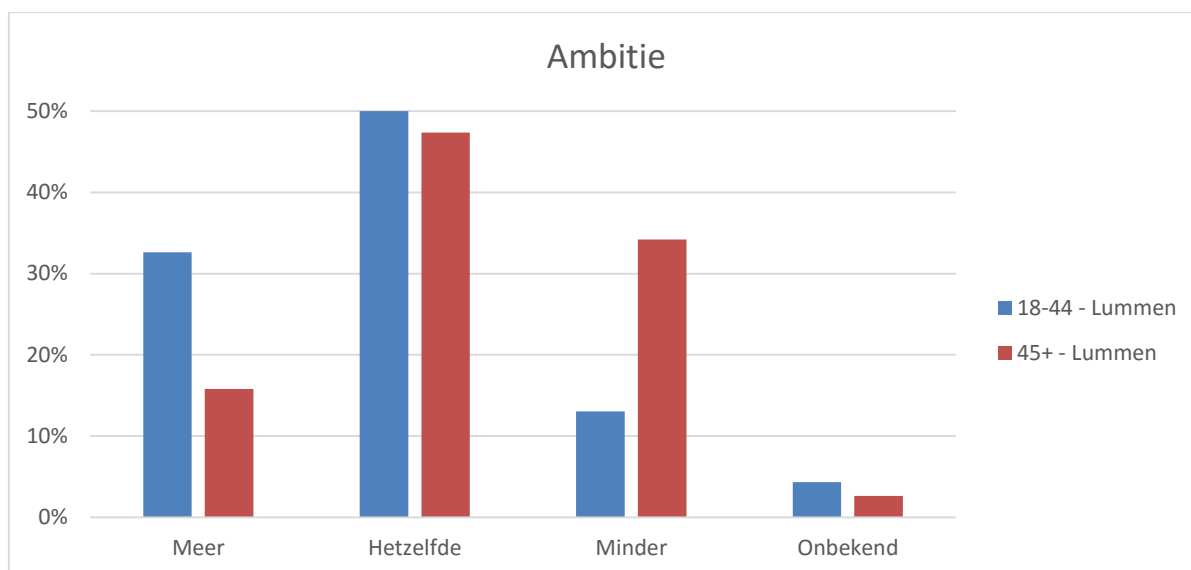
Allereerst is de laatste 5 jaar is mijn snelheid van werken:



Grafiek 30: Snelheid van werken Alural Lummen 2015

16% van de 45-plussers ondervinden dat ze minder snel kunnen werken dan de 5 jaar geleden. Voor de grote meerderheid is dit gelijk gebleven. Al zie je dat 37% van de 18-44 jarigen vindt dat ze sneller kunnen werken dan 5 jaar geleden. Terwijl dit percentage bij de 45-plussers op 13% ligt.

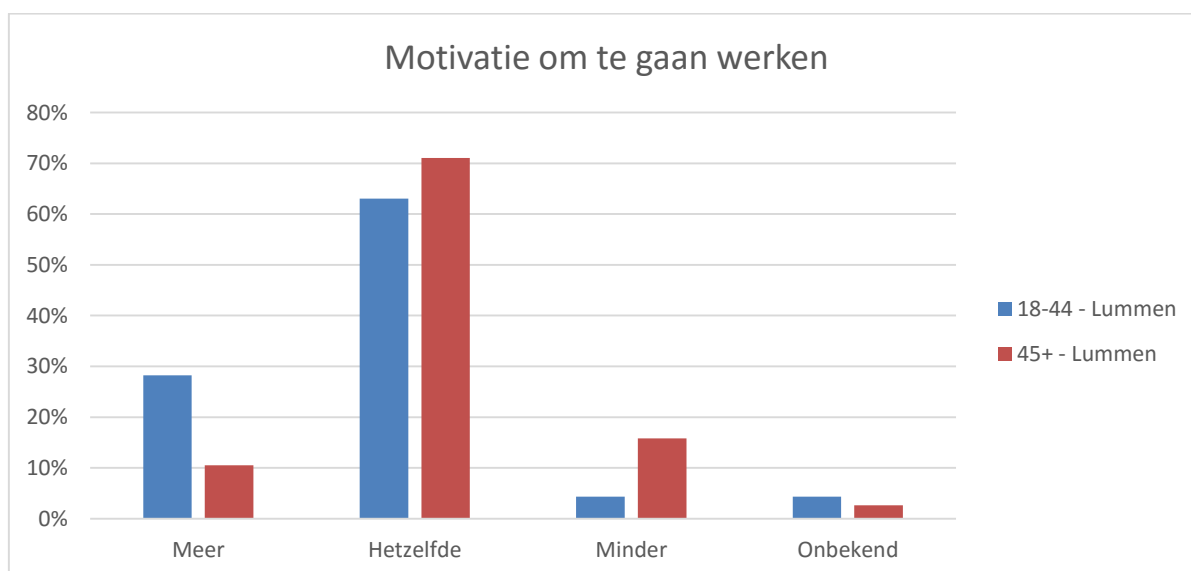
Ten tweede is de laatste 5 jaar mijn ambitie om iets te bereiken:



Grafiek 31: Ambitie Alural Lummen 2015

De meerderheid vindt dat hun ambities gelijk zijn gebleven. Toch zijn er verschillen in de 'meer' en 'minder' categorie. De leeftijdscategorie 18-44 jaar heeft meer ambities dan de 45-plussers. 34% van de 45-plussers heeft minder ambitie dan 5 jaar geleden.

Als derde is de laatste 5 jaar mijn motivatie om te gaan werken:



Grafiek 32: Motivatie Alural Lummen 2015

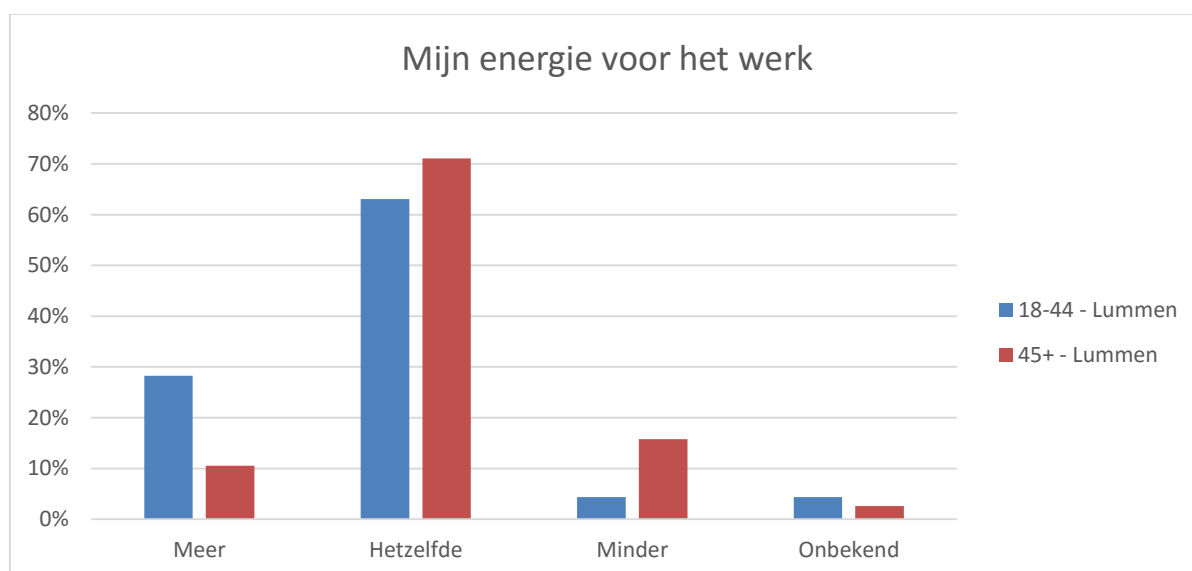
24% van de 18-44 jarigen vinden dat hun motivatie om te gaan werken meer is. Terwijl dit voor de 45-plussers ligt bij 8%. 45-plussers hebben minder motivatie om te gaan werken dan de 18-44 jarigen. Al blijven grote verschillen uit.

Zoals we in de literatuurstudie hebben gelezen, speelt een goede financiële beloning een grote rol in deze motivatie. Alsook de sociale behoeften van de werknemers. Een job met voldoende uitdaging, verantwoordelijkheid en erkenning zorgen ervoor dat mensen zichzelf kunnen verwezenlijken (Kluytmans, 2009).

De vierde vraag speelt een belangrijke rol voor Alural Lummen. Aangezien we bij eerdere resultaten al konden zien dat werknemers niet zo graag van functie of taak te veranderen. Bevrage we hier hun flexibiliteit. Al waren de verschillen miniem tussen de twee leeftijdscategorieën. 24% van de 45-plussers vindt dat hun flexibiliteit om te veranderen van taak of functie minder is in de laatste 5 jaar. Terwijl 22% van de 18-44 jarigen dit vindt.

De vijfde vraag bevrage naar hun gezondheid in de laatste 5 jaar. De grote meerderheid vindt dat hun gezondheid gelijk is gebleven. (76% van de 18-44 jarigen en 71% van de 45-plussers) Over het algemeen vinden 24% van de 45-plussers dat hun gezondheid minder goed is in de laatste 5 jaar. Terwijl dit 17% van de 18-44 jarigen dit vindt.

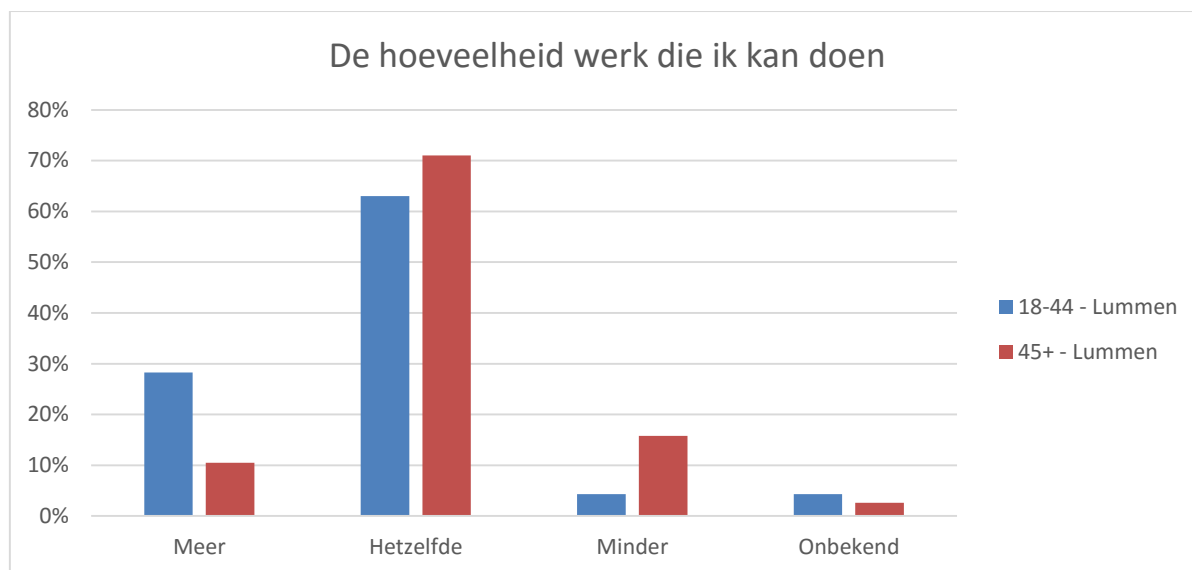
De zesde vraag bevrage of hun energie voor het werk is veranderd in de laatste 5 jaar.



Grafiek 33: Energie voor het werk Alural Lummen 2015

Hierbij zie je toch dat de 18-44 jarigen meer energie hebben voor het werk dan de anderen. De 45-plussers vinden voornamelijk dat hun energie gelijk is gebleven in de voorbije 5 jaar.

De laatste vraag in deze categorie be vraagt naar de hoeveelheid werk die ze kunnen doen.



Grafiek 34: Hoeveelheid werk Alural Lummen 2015

Is de hoeveelheid werk die ze kunnen doen 'meer', 'hetzelfde' of 'minder' in de laatste 5 jaar. 28% van de 18-44 jarigen vindt dat ze de laatste 5 jaar meer werk kunnen verzetten. Terwijl 11% van de 45-plussers hier ook zo over denken.

Conclusie arbeidsomstandigheden

De temperatuur op de werkplek zou nog verder bekeken moeten worden.

De investering in licht op de werkplaats werkt, de resultaten zijn zeer positief voor Alural Lummen. Dit kort blijven opvolgen lijkt me een goede keuze. Optimaal licht zorgt voor betere prestaties. Dit maakt de werkplaats veiliger.

Uit de resultaten konden we aflezen dat Alural Lummen minder goed scoorde op veiligheid dan in 2013. Verder bevond ¼ van de werknemers dat ze soms onveilige taken uitvoerden. Ze hebben al extra maatregelen genomen dit jaar. Ze zien streng toe op orde en netheid op de werkplek. Daarnaast hebben ze nog recent een brandoefening gedaan om te kijken wat de zwakke punten zijn. Daardoor kan de procedure geoptimaliseerd worden. Uit de cijfers bleek dat er 13 arbeidsongevallen waren in 2015 (vooral snijwonden, omgeslagen enkel, ergens tegen aan stoten,...). Ook worden de werknemers beloond als er geen arbeidsongevallen zijn in een maand. Daarbij enkele tips om het veiliger te maken op de werkvloer. Aangezien Alural Lummen wel wat kampt met taalproblemen op de werkvloer lijken me werkpostfiches en procedures niet de juiste oplossing. Meer pictogrammen op de werkplek voor veiligheid. Dit is makkelijk te begrijpen voor iedereen. Een kleurrijke grafiek die in één oogopslag alles zegt. Let op machineveiligheid. Er zijn veel richtlijnen voor het gebruik van machines. Werkgevers moeten er zorg voor dragen dat die veiligheidsmaatregelen ook worden nageleefd. Daarbij horen de nodige opleidingen. En blijf voluit investeren in preventie. Stimuleer de werknemers om hun beschermingskledij altijd te dragen (Safeday, z.d.).

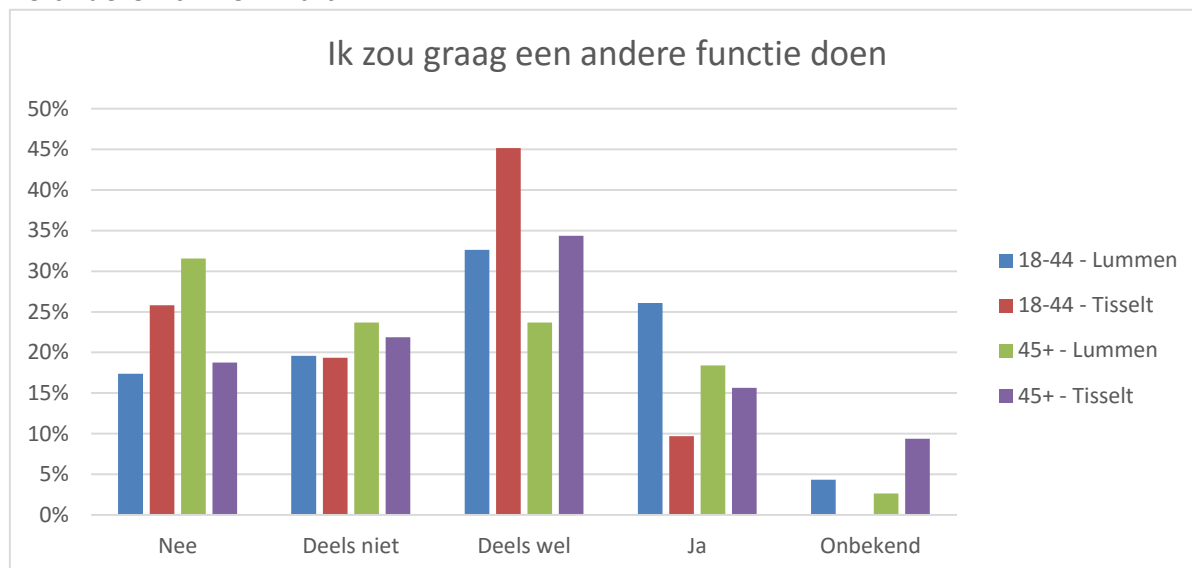
Bij de vragen over werkcapaciteit koos de grote meerderheid altijd voor de categorie 'hetzelfde'. Ik kan alvast besluiten dat je een risico neemt bij het nemen van 3 keuzemogelijkheden. Toch hebben we hierbij stil gestaan voordat we zijn gestart met de enquête. We hebben de afweging gemaakt tussen 3 en 5 categorieën. Maar zagen niet de meerwaarde als we een onderscheid zouden maken dus een beetje minder of een beetje meer, wat wel wordt gedaan in de voorbeeldenenquête van het ervaringsfonds. Toch zagen we (soms kleine) verschillen in de antwoordkeuzes tussen de twee leeftijdscategorieën. Grote verschillen in leeftijdscategorieën zijn uit gebleven. Natuurlijk gaat het hier maar over een tijdsspanne van 5 jaar. Het zou kunne dat als we die tijdspanne breder hadden gemaakt dat de verschillen groter zouden zijn. Al kan ik dat niet garanderen.

We spitsen ons even toe op de klachten in verband met de gezondheid van de werknemers. Werknemers krijgen nu last van rug, nek, ribben, gewrichten, schouders, elleboog en knieën. Daardoor zijn er verschillende langdurig afwezigen. Tevens is er aangegeven dat er meer ziekteverzuim is na behandeling van korte profielen. Daarom heeft Alural Lummen besloten te investeren in een transportband. Deze transportband is werk verlichtend voor de werknemers. Deze band zal de korte profielen opvangen zodat de manuele werklust volledig wegvalt. Daarnaast trekt Alural Lummen een groot budget uit om in het voorjaar van 2016 aan iedere werknemer een opleiding heffen en tillen geven. Dit zal gegeven worden door Attentia preventie en bescherming. Eerst komt er een preventie-adviseur langst die onderzoekt wat de noden zijn en dan maakt deze op basis hiervan de inhoud van de opleiding. Nadien wordt de opleiding in kleine groepjes gegeven. Uit de jaarlijks functioneringsgesprekken bleek dat veel medewerkers het storend vonden dat de karren soms moeilijk rijden. Dit was erg belastend voor hun gewrichten. Oorzaak hiervan zijn de wielen van de karren. Daarom is een volledige revisie en vervanging van alle karren opgenomen in het budget van 2016.

3.2.5 Arbeidsvoorwaarden

Loopbaanmogelijkheden en scholing

De eerste vraag van de arbeidsvoorwaarden bevraagt of ze liever van functie zouden veranderen binnen Alural.



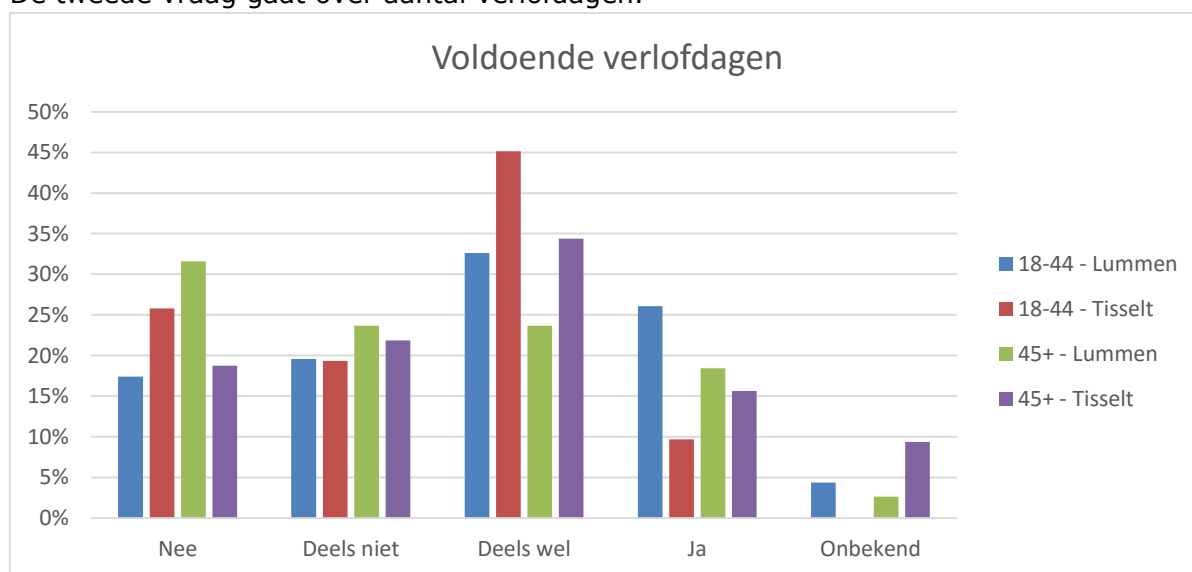
Grafiek 35: Andere functie Alural Group 2015

70% van de oudere werknemers behoudt liever hun functie. 20% van de oudere werknemers zou dan deels wel tot graag een andere functie doen.

Terwijl 55% van de 18-44 jarigen deels wel tot graag van functie zou willen veranderen. En ligt dit percentage hoger in Tisselt.

Beloning en arbeidstijden

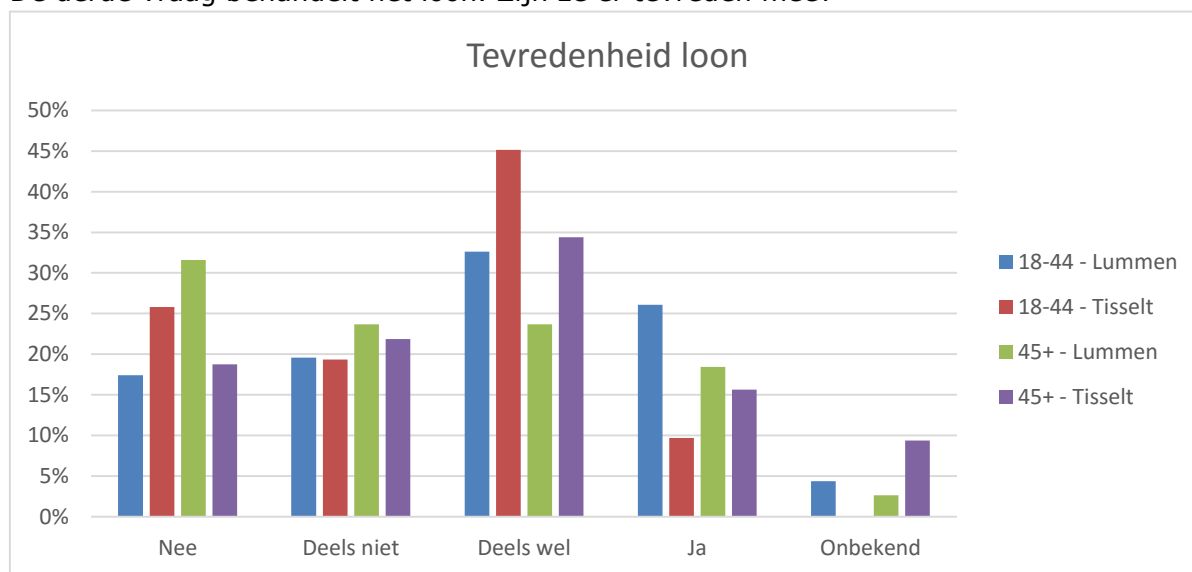
De tweede vraag gaat over aantal verlofdagen.



Grafiek 36: Verlof Alural Group 2015

In de tabel zien we toch een aantal pieken. 59% van de 18-44 jarigen is deels tot niet tevreden mijn het aantal verlofdagen. Terwijl dit voor diezelfde categorie in Lummen 20% is. De verschillen in de leeftijdscategorieën zijn beperkt in Lummen. Als we alles bij elkaar nemen blijkt toch 65% hier toch wel deels mee tevreden mee te zijn. 40% van de werknemers in Tisselt is deels tot niet tevreden met zijn verlof. Terwijl dit percentage de helft is (21% in Lummen). Daarbij moet ik wel mededelen dat een voltijdse medewerker beschikt over 32 verlofdagen per jaar. Waarvan de grote meerderheid vrij te kiezen is. Alural stelt zich heel flexibel op ten opzichte van de goedkeuring van dit verlof. Zo krijgen werknemers de kans om een onbeperkt aantal weken achtereen verlof te krijgen.

De derde vraag behandelt het loon. Zijn ze er tevreden mee?



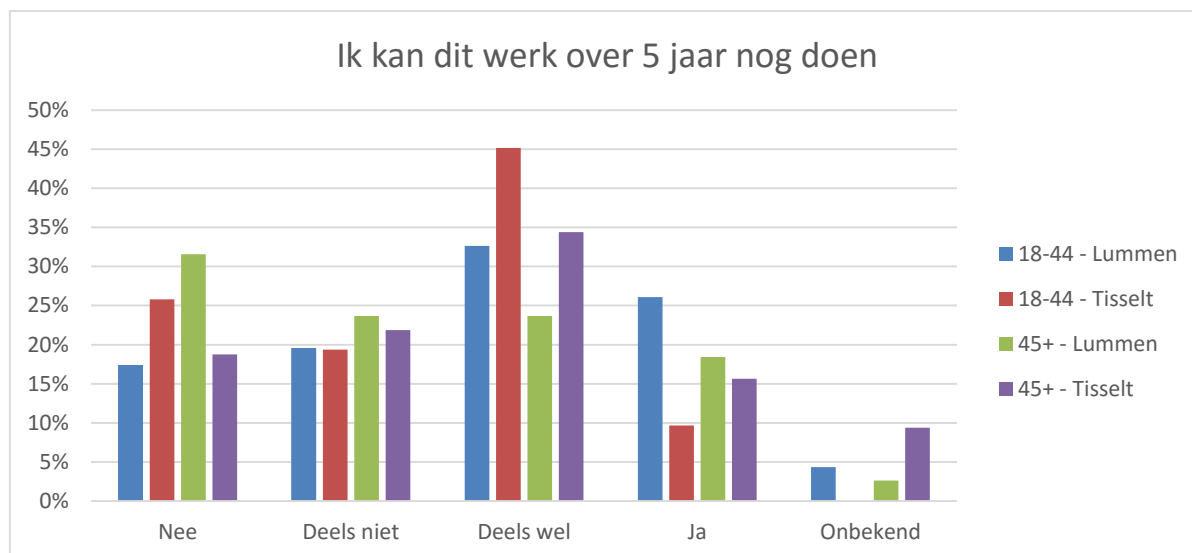
Grafiek 37: Tevredenheid loon Alural Group 2015

De meningen zijn hierover verdeeld. Over het algemeen zijn 61% van de oudere werknemers in Lummen deels tot niet tevreden met hun loon terwijl dit voor de andere op 50% ligt. In Tisselt zijn 47% van de oudere werknemers deels tot niet tevreden met hun loon. De andere hun percentage ligt hier op 58%.

Als we algemene conclusies maken is 54% deels tot niet tevreden met hun loon en 43% deels wel tot tevreden met hun loon. De loonbarema's zijn in 2014 aangepast en licht verminderd voor de categorie met het minste anciënniteit. Al blijft dit ongewijzigd bij de mensen die voor 2014 in dienst waren.

Blijfintentie

De volgende vragen zijn een belangrijke indicator voor Alural. Ze zitten met veel 45-plussers als ze allemaal zouden uitvallen binnen x-aantal jaren zitten ze met grote problemen. De vierde vraag toetst af of ze het werk over 5 jaar nog kunnen doen.

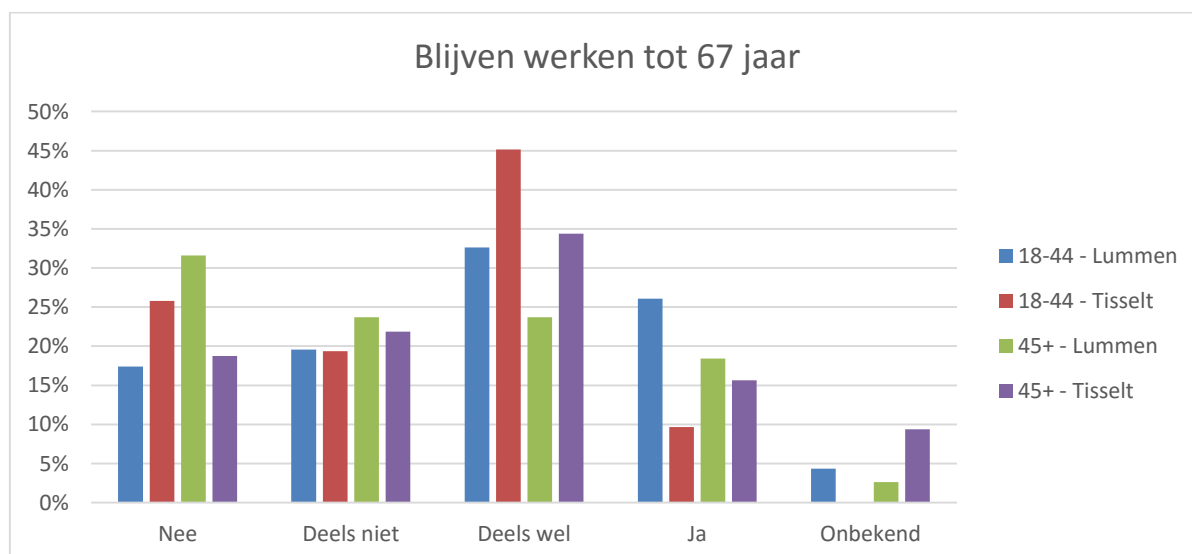


Grafiek 38: Over 5 jaar Alural Group 2015

Toch kan je duidelijk de pieken zien bij de categorie 'nee'. Als we de percentages optellen van 'deels niet' en 'nee' liggen ze bij de 45-plussers (59%) iets hoger dan bij de jongere werknemers (51%). Het verschil tussen de verschillende sites is beperkt.

Als we de andere antwoorden bekijken zien we wel een verschil bij 'Ja'. In Lummen zien meer mensen hun werk nog doen over 5 jaar dan in Tisselt. Het verschil is duidelijker bij de 45-plussers. Als we de resultaten over het algemeen bekijken ziet 44% het niet zitten en 25% het wel nog zitten om over 5 jaar te doen.

De vijfde vraag toetst af of ze blijven werken tot 67 jaar (=pensioenleeftijd).

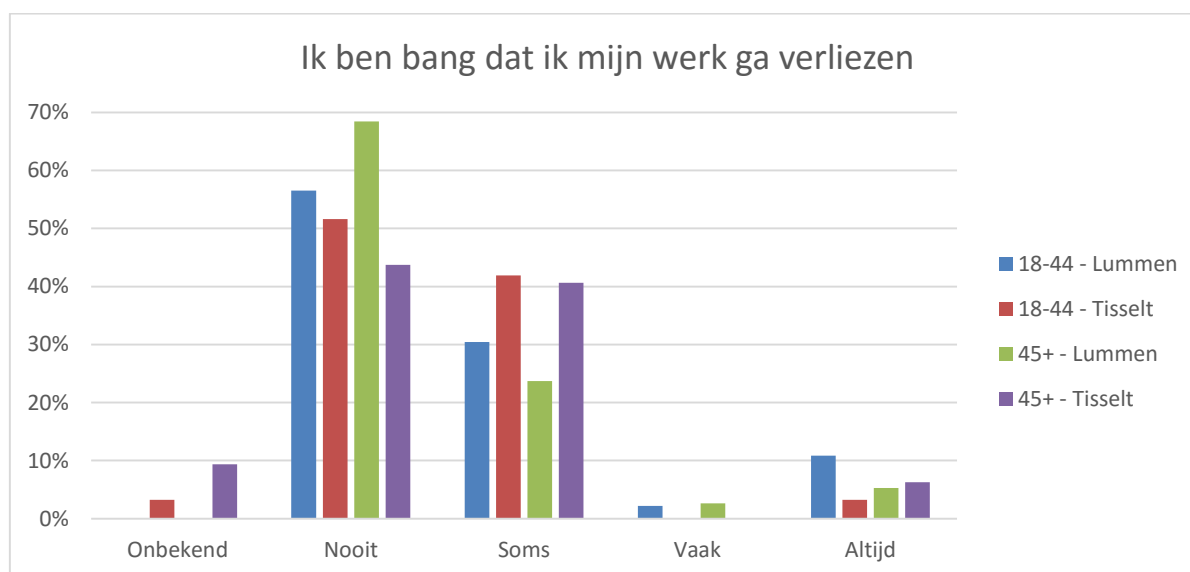


Grafiek 39: Blijven werken tot 67 jaar Alural Group 2015

36% van de 18-44 jarigen ziet zichzelf niet werken tot de leeftijd van 67 jaar terwijl 53% van de oudere werknemers hier zo over denkt. Als we dit samenstellen wilt 44% niet werken tot de pensioenleeftijd. Als we categorieën 'deels wel' en 'ja' optellen ziet 48% van de jongere werknemers het deels zitten om tot 67 jaar te blijven werken. Terwijl dit bij de oudere werknemers 34% bedraagt. Grote verschillen tussen de sites blijven uit.

Werkzekerheid

De laatste vraag in deze categorie bevroegt hun werkzekerheid. Zijn ze bang dat ze hun job kunnen verliezen?



Grafiek 40: Bang werk ga verliezen Alural Group 2015

Hier zien we dat ongeveer de helft van de werknemers er op dit moment niet wakker van liggen. 56% is soms bang. Maar al bij al kunnen we positief zijn. Ze zien wel een stabiele loopbaan bij Alural.

Conclusie arbeidsvoorwaarden

De percentages in verband met functiewijzigingen liggen vrij hoog. 20% van de oudere werknemers zou dan deels wel tot graag een andere functie doen. Terwijl 55% van de 18-44 jarigen deels wel tot graag van functie zou willen veranderen. Daarbij lijkt het me een goed idee om met deze gegevens rekening te houden bij de functioneringsgesprekken.

In Lummen zijn ze over het algemeen meer tevreden met hun aantal verlofdagen ten opzichte van Tisselt. Maar moeten we dan nuanceren dat ze al 32 dagen verlof hebben als voltijdse medewerker. Maar sinds kort kunnen ze recht hebben op loopbaanverlof (Vanaf 1 januari 2016 hebben de arbeiders die de leeftijd van 50 jaar of ouder bereikt hebben jaarlijks recht op één dag loopbaanverlof op voorwaarde dat ze minstens 6 maanden anciënniteit hebben in de onderneming.).

Tevens is het procent waar tot men tijdskrediet toestaat is van 5% naar 30% opgetrokken om zo meer werknemers de kans te geven deeltijds te werken.

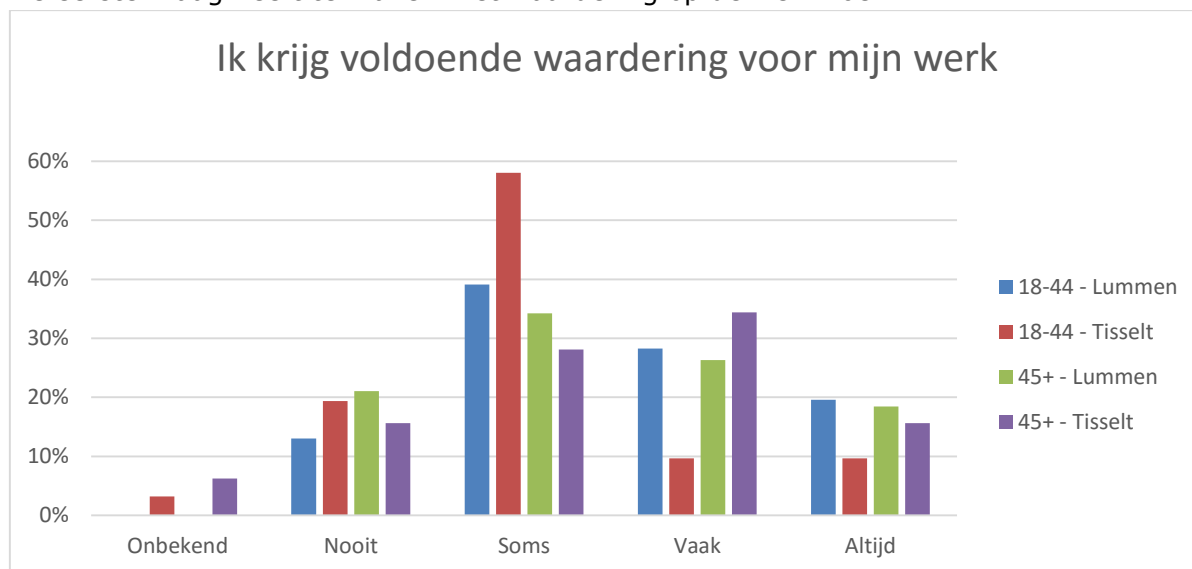
In Lummen zijn de oudere werknemers minder tevreden met hun loon dan de jongeren en is de situatie andersom in Tisselt. Al kunnen we concluderen dat de meningen hierin evenwichtig zijn verdeeld.

De resultaten waren toch vrij verrassend op de vierde vraag. 44% van de werknemers ziet hun werk over 5 jaar niet meer zitten. Tevens wilt 44% niet werken tot de pensioenleeftijd. Dat is bijna de helft van de werknemers. Hier zal Alural toch stappen voor moeten ondernemen. Zoals we konden lezen in de literatuurstudie staat er in het regeerakkoord van 2014-2019 dat de wettelijke pensioenleeftijd omhoog gaat. Tot 2024 blijft de pensioenleeftijd 65 jaar. In 2025 komt er een eerste verhoging, van 65 naar 66 jaar. In 2030 wordt dit dan 67 jaar. Zo zal de effectieve loopbaanduur uiteindelijk komen in 2030 naar 45 jaar (Federaal Regeerakkoord, 2014). Ook was er heel wat kritiek in de media toen de officiële mededeling werd gedaan in juni 2015. Elio Di Rupo (2015) gaf duidelijk zijn mening: *"De regering gaat met de kop in de grond vooruit, tegen de wil van een verpletterende meerderheid van de bevolking in."*

3.2.6 Arbeidsverhoudingen

Stijl van leiding geven

De eerste vraag heeft te maken met waardering op de werkvloer.



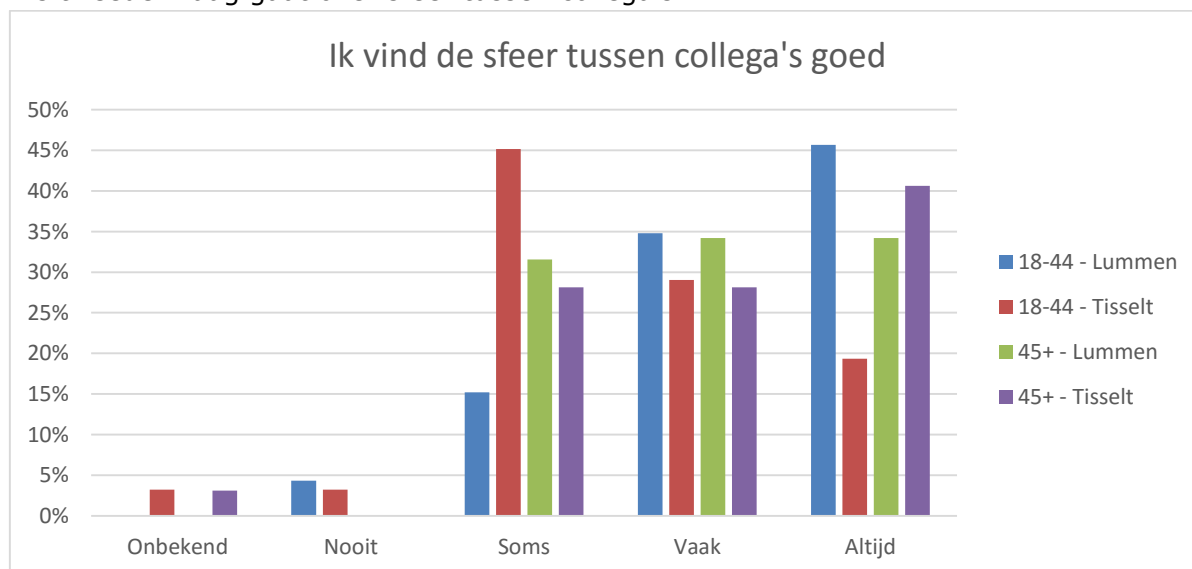
Grafiek 41: Waardering Alural Group 2015

De meningen hieromtrent zijn verdeeld. Over het algemeen vindt 47% van de 45-plussers dat ze vaak tot altijd voldoende waardering krijgen voor hun werk. Terwijl dit percentage op 36% ligt bij de jongere werknemers.

Het verschil in waardering is het grootst tussen de 18-44 jarigen. De werknemers tussen de 18-44 jaar van Lummen en Tisselt verschillen van mening. In Lummen voelen ze zich meer gewaardeerd.

Contacten tussen de werknemers

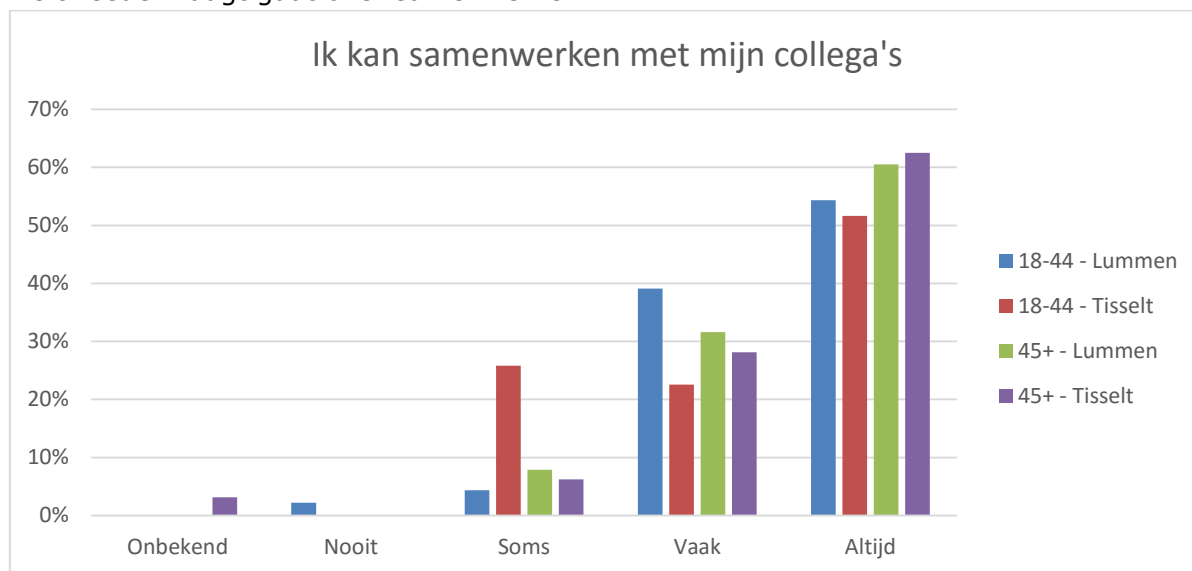
Als tweede vraag gaat over sfeer tussen collega's.



Grafiek 42: Sfeer tussen collega's Alural Group 2015

Als we vaak en altijd samennemen kunnen we heel optimistisch zijn. 68 procent vind de sfeer tussen collega's vaak tot altijd goed. Toch zien we verschillen in Tisselt: 69% van de oudere werknemers deelt deze mening en 48% van de jongere werknemers. In Lummen is het tij omgekeerd: 80% van de jongere en 68% van de oudere werknemers is vaak tot altijd tevreden met de sfeer onder collega's.

De tweede vraag gaat over samenwerken.

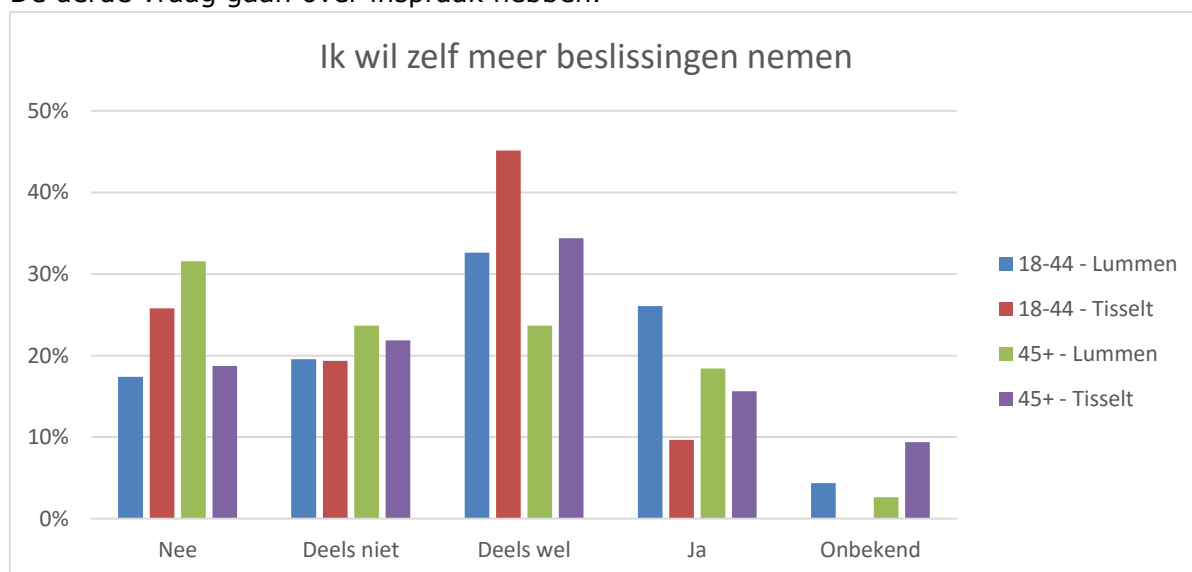


Grafiek 43: Samenwerken Alural Group 2015

De grote meerderheid kan altijd samenwerken. 88% kan vaak tot altijd samenwerken. Met deze resultaten kan Alural heel tevreden zijn! Samenwerken heeft onrechtstreeks op veel zaken invloed bv. Sfeer op de werkvloer, arbeidstevredenheid, ...

Medezeggenschap

De derde vraag gaan over inspraak hebben.

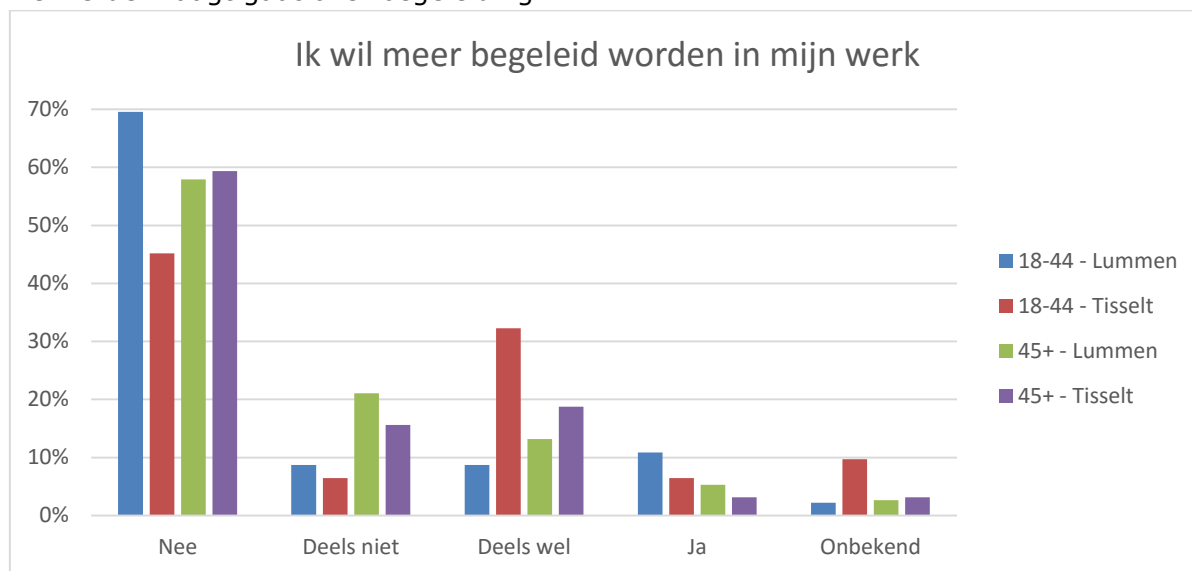


Grafiek 44: Medezeggenschap Alural Group 2015

Hier zijn de meningen verdeeld. 55% wilt soms wel meer beslissingen nemen. De verschillen zijn niet groot tussen Lummen en Tisselt als de leeftijdscategorieën. 18% wilt graag meer beslissingen nemen. Al liggen de percentages hoger in Lummen.

Communicatie

De vierde vraag gaat over begeleiding.

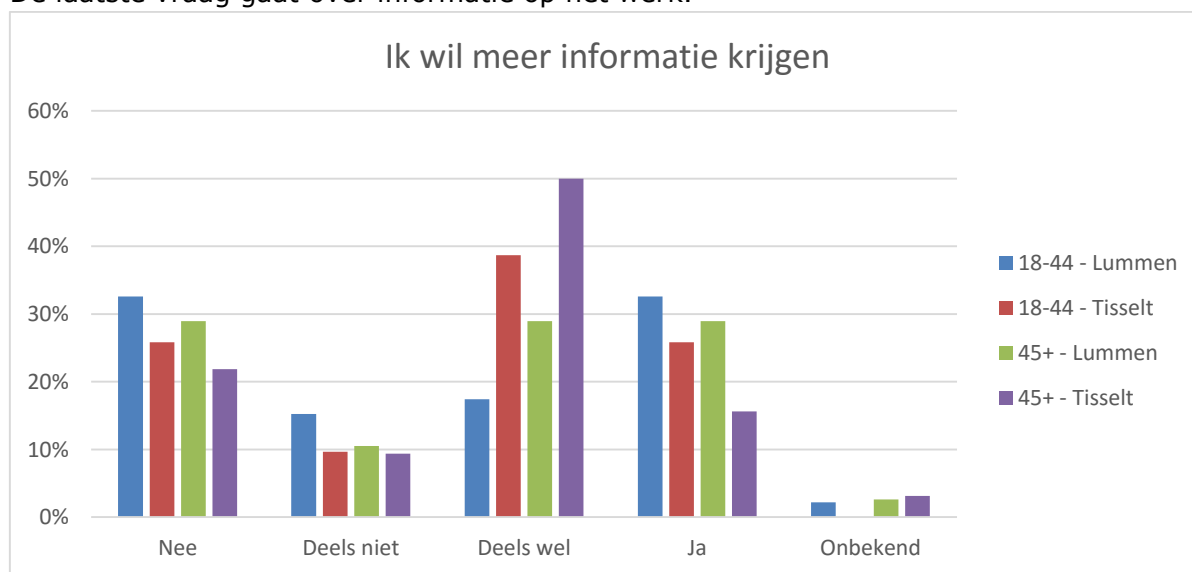


Grafiek 45: Begeleiding Alural Group 2015

70% van de 18-44 jarigen in Lummen wil niet meer begeleiding in het werk. Terwijl dit percentage in Tisselt zit op 45%. Voor de oudere generatie is dit ongeveer 70% en dit zowel in Lummen als Tisselt.

38% van de 18-44 jarigen wilt deels meer begeleid worden en 22% van de oudere werknemers in Tisselt. In Lummen zijn er verschillen tussen de leeftijdscategorieën.

De laatste vraag gaat over informatie op het werk.



Grafiek 46: Informatie Alural Group 2015

Ten eerste willen de werknemers Alural Tisselt (deels) meer informatie krijgen dan Lummen. Algemeen wilt 59% (deels) meer info krijgen. Wat toch een behoorlijk aantal is. 28% wilt niet meer info krijgen. De resultaten zijn niet heel verschillend tussen de leeftijdscategorieën. Als we de resultaten vergelijken met die van 2013. Toen vond 69,70% van de werknemers in Lummen dat ze voldoende info kregen. Nu vind 31% dit, als we de categorie 'deels niet' erbij tellen komen we op 44%. Dit is toch beduidend minder dan in 2013. We kunnen ons afvragen of men het infobord, dat altijd vol hangt, eigenlijk wel leest? We zijn benieuwd of dit cijfer zal stijgen met de invoering van de digitale borden in de fabriek.

Conclusie arbeidsverhoudingen

De oudere generatie is meer tevreden over waardering op het werk. Positief is dat de algemene meerderheid zegt te kunnen samenwerken met zijn of haar collega's. Deze resultaten zien we ook als het over sfeer tussen werknemers gaat. 55% wilt soms wel meer beslissingen nemen. Bij Alural heeft de vakbond veel inspraak dus kunnen we besluiten dat medewerkers zich meer tot hen moeten richten als ze inspraak willen. Toch heeft Alural een waardenonderzoek gedaan om zo de waarden en normen te bepalen voor Alural Lummen. 2/10 werknemers in Lummen zou graag meer begeleid worden in het werk. Meer werknemers hebben nood aan meer informatie dan in 2013. Dit was voor de Alural directie een prioriteit. Daarom komen er in het voorjaar van 2016 nieuwe digitale informatiepunten.

3.3 Algemene conclusie

We hebben de belangrijkste vragen uit de enquête besproken. Uit die enquêteresultaten zijn er significante verschillen waarneembaar. Deze hebben we telkens op het einde van het domein besproken. Bovendien werden de belangrijkste resultaten opgenomen in de jaarlijkse meeting. Deze werd gegeven door CEO Niko Bonnyns aan al de werknemers op woensdag 9 december. Zoals je al kon lezen, één ding is zeker we moeten met zijn allen langer werken!

Vanuit de resultaten van de enquête stel ik een aantal actiepunten voor om zo een antwoord te kunnen geven op mijn probleemstelling:

"WELKE MAATREGELEN KAN ALURAL LUMMEN NV NEMEN OM HET WELBEVINDEN VAN 45-PLUSSERS TE VERBETEREN EN DAARDOOR DE WERKNEMERS LANGER AAN HET WERK HOUDEN?"

Aanpassing werkdruk

Voor een onderneming is het niet eenvoudig om de werkdruk aan te passen. Er kunnen wel maatregelen genomen worden om de werkdruk tijdens de bestaande arbeidstijden te verminderen. Het verschil zit vaak in de kleinste dingen. Het bespreekbaar maken van een aangepast arbeidstijden kan een oplossing zijn voor oudere werknemers. Daarbij moeten we wel zeggen dat de werknemers dan niet hetzelfde werk moeten doen in minder tijd. Dit zou de werkdruk alleen maar verhogen. Verder organiseer je werk goed. Als werkgever is het belangrijk om realistische normen voor ogen te hebben. Reserveer ook een budget als deze normen niet haalbaar zouden zijn na verloop van tijd. Zet hulpmiddelen in die de werkdruk zouden kunnen verlichten. (transportband) Geef de werknemers de kans om te kunnen signaleren wanneer ze ondervinden dat de werkdruk te hoog is. Zorg daarom als werkgever voor duidelijke taakomschrijvingen. Zo weten werknemers goed wat er net van hen wordt verwacht. Daarnaast voorzie je voldoende opleiding zodat werknemers ervaring hebben voor het werk. Wanneer de werkdruk te hoog is kan dit verscheidenen gevolgen hebben waaronder stress. Dit zorgt dan weer voor fysieke en mentale problemen (Arboportaal, z.d.).

Aanpassing van de arbeidsomstandigheden

Door het creëren van gunstigere arbeidsomstandigheden kunnen medewerkers enerzijds hun job langer volhouden. Anderzijds heeft dit rechtstreeks effect op de arbeidstevredenheid. We kunnen hierbij denken aan het voorzien van betere werkmiddelen. Daarom gaan ze investeren in goede karren en transportbanden.

Zo wordt niet alleen de fysieke maar ook de mentale arbeidsbelasting verminderd. Medewerkers zullen aangesproken worden door hun leidinggevende bij verkeerde houding. Bij aankoop van nieuwe machines zal rekening gehouden worden met de ergonomie.

We moeten hier kijken waarin de onderneming reeds sterk is. We denken hier aan personeelsfeest, opleidingen, functioneringsgesprekken en een goede onthaalprocedure voor nieuwe medewerkers.

De gezondheid van de werknemer

Er zijn al enkele voorbeelden aangehaald om de fysieke als mentale belasting van de werknemer aan te passen. Maar veiligheid en preventie spelen een gewichtige rol hierin. 25% van de werknemers vond Alural deels niet veilig. En 33% vond dat ze soms onveilige taken moesten uitvoeren, deze cijfers kunnen beter.

Behoud van de motivatie

De onderneming kan de motivatie van zijn werknemers beïnvloeden dankzij autonomie en beslissingsbevoegdheid. Deze motivatie kan groeien wanneer men meer autonomie krijgt. Alsook meer inspraak heeft in het werk.

Preventieve maatregelen ten behoeve van de gezondheid van de werknemer

Om medewerkers langer aan het werk te kunnen houden, moeten ze uiteraard fysiek goed functioneren en blijven functioneren. Zo kunnen er vrijblijvende cursussen georganiseerd kunnen worden waar medewerkers tips krijgen op gebied van gezondheid, voeding, ontspanningstechnieken, ... In 2016 staat een opleiding heffen en tillen op de planning. Daarbij gaan men oefenen hoe men op een correcte manier kan heffen en tillen. Men leert hierbij een correcte positie aan. Met als gevolg dat de fysieke belasting minder wordt. Maar we kunnen ons afvragen of dit alles zin heeft als de taalproblemen niet eerst opgelost geraken. Alural biedt veel aan maar de werknemers moeten hun eigen verantwoordelijkheid nemen om hierop in te gaan.

Ergonomie bureauwerk

Ergonomie speelt een grote rol in je werkplek. Daarvoor is het belangrijk dat bepaalde regels opgevolgd kunnen worden. Ten eerste voorkom hinderlijke reflecties op je beeldscherm. Voorzie bij grote raampartijen de nodige zonwering. Wanneer men bij het pc-gebruik vaak gebruik maakt van meerdere applicaties tegelijkertijd is het aan te bevelen om twee beeldschermen te gebruiken. De juiste bureaustoel speelt een grote rol, zorg voor een kantelstoel, waarbij de hoek zitting en rugleuning gelijk blijft. Zorg dat je bureau op ellebooghoogte is en de bovenrand van je beeldscherm op ooghoogte is. Deze kleine ingrepen kunnen de fysieke belasting verminderen. Hier zijn specifieke klachten van. Werknemers hebben moeite met het uitvoeren van de taken door de slechte houding. Daarom gaat Alural Lummen investeren in nieuwe volledige instelbare bureaustoelen.

Kennisoverdracht

Verder kan men een planning strategie ontwikkelen. Als men op voorhand weet dat er een aantal zeer ervaren wekkkrachten de onderneming gaan verlaten. Kan men deze voorziene vertrekken voorbereiden. Zo kan men de kennisoverdracht senior-junior optimaal stimuleren en laten gebeuren in de voorziene tijd. Maar men zou algemene kennisoverdracht moeten stimuleren. Hierbij stel ik een methode voor, namelijk 'side-by-side coaching'. Allereerst zoek je kandidaten die gemotiveerd zijn om hun expertise te willen delen ongeacht hun leeftijd. Dan ga je de ervaringsdeskundige (aka expert) en de minder ervaren werknemer naast elkaar te plaatsen. Zo kunnen de minder ervaren werknemers vragen stellen wanneer dit nodig blijkt. Dit is een ongeforceerd leerproces.

Ontwikkeling van competenties

Alural Lummen schenkt de nodige aandacht aan opleidingen. Er worden zowel interne als externe opleidingen aangeboden. Dit is zeer positief en moet in de toekomst worden behouden.

Erkenning van verworven competenties

Bij Alural Lummen krijgen ze veel interne opleidingen. Misschien krijgen ze er meer voldoening van wanneer ze een intern certificaat krijgen. Iedere werknemer heeft behoefte aan waardering, erkenning en respect.

Loopbaanontwikkeling

De mogelijkheid om bij Alural Lummen een loopbaan op te bouwen. Iedereen start bij Alural als interimmer. Daarna krijgen bepaalde interimmers een contract van 6 maanden. Na 3 maanden wordt er een gesprek gehouden met hun. Later wordt er een functioneringsgesprek gehouden. Belangrijk is dat men hun de mogelijkheid geeft op een goede, betere of passendere loopbaan wanneer nodig. Werknemers moeten de kans krijgen om carrière te maken. Wanneer er een vacature vrij komt wordt dit eerst intern uitgehangen. Zo biedt Alural Lummen toch al werknemers de kans om van functie te wisselen.

Gesprekken voeren

Na lang onderhandelen met de vakbond worden er sinds 2 jaar functioneringsgesprekken gehouden. Dit is een goed begin. Maar een persoonlijk ontwikkelingsplan voor elke werknemer zou hier een goede aanvulling op zijn. Tevens hebben werknemers vaak nood aan een evaluatiegesprek, dit kan de werknemer motiveren. Maar dit was al eens een actiepoint en heeft de vakbond toen afgekeurd. Toch raad ik Alural Lummen aan om de voordelen aan te tonen aan de vakbond. Dit heb ik verder in detail besproken in mijn literatuurstudie.

Stress aanbevelingen

Op basis van de Welzijnswet is elke werkgever verplicht om een preventiebeleid in verband met psychosociale belasting van het werk te voeren. Om dit stressbeleid (CAO 72/2, 1999) te voeren, moet de werkgever:

- *de aanpassing van het werk aan de mens, met name wat betreft de inrichting van de werkposten en de keuze van de werkkultuur en de werk- en productiemethoden, met name om monotone arbeid en tempo gebonden arbeid draaglijker te maken en de gevolgen daarvan voor de gezondheid te beperken;*
- *de planning van de preventie en de uitvoering van het beleid met betrekking tot het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk met het oog op een systeembenadering waarin onder andere volgende elementen worden geïntegreerd: techniek, organisatie van het werk, arbeidsomstandigheden, sociale betrekkingen en omgevingsfactoren op het werk.*
- *voldoende informatie krijgen: de aard van hun werkzaamheden, in het bijzonder de taakhoud, de organisatie van het werk en de contactmogelijkheden en de verplichtingen van de leden van de hiërarchische lijn; de daaraan verbonden overblijvende risico's, onder meer met betrekking tot de stress door het werk.*

Het Europees agentschap (2004) voor veiligheid en gezondheid op het werk heeft een tabel gepubliceerd. Daarin worden tien categorieën opgenoemd. Die risico's kunnen inhouden alsook de voorwaarden waaronder die factoren stresserend zijn en schadelijk kunnen zijn voor de gezondheid. Deze kan u vinden in bijlage 5.

Onderzoek

Om een up-to-date werkgelegenheidsplan als personeelsbeleid te voeren is het belangrijk om dit onderzoek te herhalen. Ik stel een tweejaarlijkse enquête voor. Zo wordt er een beleid ontwikkeld dat gericht is op welzijn en tevredenheid van de werkkrachten. De werknemers kunnen in conversatie treden met de werkgever op regelmatige (team)samenkomsten. En zo kan men later opnieuw actiepunten opstellen. Om zo de kwaliteit van de arbeid aan te passen aan de behoeftes van de werknemers.

Maar niet alleen de werkgever kan maatregelen nemen. Daarom geven we ook enkele tips mee voor de oudere werknemers zelf (Karen Van Heuckelom, z.d.).

Tip 1: Doe iedere dag bewust dingen waar je plezier aan beleeft

Het zijn vaak de kleine dingen die je blij maken zoals een onbekende goedemorgen wensen, voor je naar het werk gaat genieten van je koffie,.. Het maakt niet uit wat dat je doet het is gewoon belangrijk dat je leert genieten van het moment. We leven te vaak in een 'rush' waardoor we vergeten te genieten. Wat je met plezier doet, geeft je energie!

Tip 2: Toegevoegde waarde: arbeidsmotivatie

Allereerst moet je jezelf eens afvragen wat voor taak je aan het uitvoeren bent. Vind je hem nog steeds zinloos? Vraag jezelf dan eens af hoe belangrijk je bent in de onderneming. Zo ontdek je jouw 'toegevoegde waarde' in de onderneming. Leg je focus op die waarde. Kan je geen toegevoegde waarde vinden? Spreek de leidinggevende hierover aan. Zo is er kans dat je een taak/functie krijgt die een meerwaarde oplevert in het geheel.

Tip 3: Verminder je eigen perfectionisme

We 'moeten' vaak zoveel dingen. Maar van wie moet dat dan net? Komt het vaak niet van jezelf? Bijvoorbeeld je desk moet helemaal opgeruimd zijn voor je naar huis gaat. Moet dat? Wat zit er achter al dat moeten? Wil je iets verkrijgen of net vermijden? Ben je aan het wachten op je welverdiende promotie? We moeten oppassen dat die wens niet té dominant wordt. Zo krijg je de nijging om te overdrijven waardoor we onszelf te veel werkdruk opleggen. De volgende keer als je zegt: 'Dat moet...', vraag jezelf dan eens af van wie dat moet? Zo kan je sommige dingen op een andere manier aan te pakken.

Tip 4: Achter elke demotivatie schuilt een verlangen

Het kan dat je gedemotiveerd raakt als je leidinggevende je een nieuwe taak in het detail uitlegt. Zo kan je je eigen creativiteit niet uitleven.

Spreek je leidinggevende hier over aan! Zo kan het zijn dat je elkaar nog iets bijbrengt. Wie niet waagt, niet wint. Zo kan je werkplezier er alleen maar op vooruit gaan.

Tip 5: Voldoende taakvariatie

Wanneer je veel repetitieve taken uitvoert kan het zijn dat je onvoldoende afwisseling ervaart. Dan kan demotiverend werken. Is er niet voldoende afwisseling mogelijk? Je kan eventueel eens bekijken of er een mogelijkheid is tot jobrotation. Wie weet staat je leidinggevende hier voor open. Daardoor is het werk voor iedereen meer gevarieerd.

Tip 6: Vermijd stress

Als je stress voelt op je werk zijn er een aantal dingen die je kan doen. Bekijk ten eerste je levensstijl. Probeer je werk goed te organiseren. Leg niet te veel druk of jezelf en durf 'nee' zeggen. Durf actie te ondernemen wanneer nodig. Ga praten met een leidinggevende. Als je dit niet meteen aandurft ga je naar een collega.

Tip 7: Verbeter je levensstijl!

Je levensstijl bepaalt heel wat dingen in je leven. Je fysiek en mentaal goed voelen biedt ook meer weerstand tegen negativiteit. Als je goed in je vel zit ben je meer bestand tegen bijvoorbeeld werkdruk. Voorzie in je levensstijl een degelijk ontbijt, plan ontspanmomenten, ga op tijd slapen, beweeg voldoende en een goed sociaal netwerk (Claus, 2008).

3.3.1 Uitvoeringsplan

Alural Lummen heeft voor de aanvraag van het ervaringsfonds bepaalde actiepunten gekozen. Deze zijn daarom opgenomen in de aanvraag van het ervaringsfonds. Hierbij een uitvoeringsplan voor 2015-2016 wat opgenomen is in de aanvraag.

Omschrijving van de stap	Timing	
	<i>maand</i>	<i>jaar</i>
<u>Timing meetinstrument bij oudere werknemers</u>	<i>maand</i>	<i>jaar</i>
<i>Vragenlijst afnemen</i>	<i>OKT</i>	<i>2015</i>
<i>Vragenlijst afnemen + verwerking</i>	<i>NOV</i>	<i>2015</i>
<i>Verwerking+ opstellen actieplan</i>	<i>DEC</i>	<i>2015</i>
<u>Timing verbeteringsproject voor oudere werknemers</u>	<i>maand</i>	<i>jaar</i>
<i>Opleiding heffen en tillen</i>	<i>JAN</i>	<i>2016</i>
<i>Opleiding heffen en tillen</i>	<i>FEB</i>	<i>2016</i>
<i>Opleiding heffen en tillen</i>	<i>MAA</i>	<i>2016</i>
<i>Opleiding heffen en tillen</i>	<i>APR</i>	<i>2016</i>
<i>Opleiding heffen en tillen</i>	<i>MEI</i>	<i>2016</i>
<i>Labo aanpassen</i>	<i>FEB</i>	<i>2016</i>
<i>Transportband inpak lijn 1</i>		<i>2016</i>
<i>Karren</i>		<i>2016</i>
<i>Transportband korte profielen</i>		<i>2016</i>

4 Besluit

In de algemene conclusie van het onderzoek heb ik zoveel mogelijk maatregelen voorgesteld om op mijn probleemstelling te kunnen antwoorden: *"WELKE MAATREGELEN KAN ALURAL LUMMEN NV NEMEN OM HET WELBEVINDEN VAN 45-PLUSERS TE VERBETEREN EN DAARDOOR DE WERKNEMERS LANGER AAN HET WERK HOUDEN?"*

Door de vergrijzingsproblematiek zal men absoluut moeten investeren in de inzetbaarheid van ervaren werknemers om hen langer gemotiveerd aan het werk te houden. Aangezien de probleemstelling rond oudere werknemers geen nieuw gegeven is, waren de meeste betrokkenen zich bewust van het probleem. De toelichtingen over het wettelijke kader, geven aan dat er reeds vele regels zijn die opgevolgd moeten worden. Deze regels zijn er om werkgevers aan te zetten om ouderen in dienst te nemen, de arbeidsvoorwaarden aan te passen, werktijden anders te organiseren en hun opleiding te verbeteren. Maar er ontbreken maatregelen. Daarom gaat de overheid in 2016 maatregelen voorstellen om al deze regels waar te kunnen maken in de praktijk. Voorlopig kon ik heel wat initiatieven vinden die het aanwerven van oudere werknemers voordeliger maakt. Maar wat met ondernemingen die al veel oudere werknemers in dienst hebben?

Ook binnen Alural Lummen worden al maatregelen toegepast. Het kunnen nemen van maximaal tijdskrediet, familiaal verlof, ... Verder wordt de sfeer binnen de organisatie gekoesterd met bijvoorbeeld het uitdelen van Sinterklaaspakketjes, het organiseren van personeelsfeesten en afdelingsuitjes. Een grondig onderzoek om de kwaliteit van de arbeid als de tevredenheid in kaart te brengen was nodig, aangezien ze dit op deze manier nog nooit hebben gedaan. Toch waren de resultaten niet heel verrassend, zo blijkt dat de directie van Alural Lummen goed kan inschatten. Mede dankzij het invoeren van de jaarlijkse functioneringsgesprekken.

Wel was het verrassend dat de enquête zo goed werd ontvangen op de werkvloer. De enquête werd persoonlijk uitgedeeld en daardoor kreeg ik vaak positieve feedback te horen. De werknemers waren op de hoogte dat dit een grote rol speelde in mijn bachelorproef en steunde me in dit project. De respons was hoog ten op zichte van de tevredenheidsenquête van 2013. Mijn stagebegeleidster stond positief tegenover het idee om rond dit thema te werken.

Suggesties voor opvolging

Doordat we dit welbevinden in kaart hebben gebracht, biedt dit voor Alural veel mogelijkheden. Doordat er actiepunten zijn opgesteld, kunnen deze op de eerste plaats geïntegreerd worden in de CAO 104. Hierdoor zal het werkgelegenheidsplan een weerspiegeling worden van zowel de sterktes als de organisatienoden van Alural Lummen. Uiteraard is het niet de bedoeling dat de actiegebieden van de CAO enkel op papier blijven bestaan. Deze maatregelen dienen in de praktijk uitgevoerd en geëvalueerd te worden. Alsook is dit een mooi begin om een leeftijdsbewust personeelsbeleid in kaart te brengen. Aangezien we het onderzoek hebben gevoerd bij alle werknemers kunnen deze gegevens ook daar perfect worden voor gebruikt.

Tevens raad ik Alural aan om dit proces te herhalen in de toekomst. Daarvoor moet de enquête eerst opnieuw worden gevoerd en moet men de resultaten onderzoeken. Hierna worden de nodige managers op de hoogte gebracht van deze resultaten en worden er samen met de HR-Officer actiepunten bepaald. De actiegebieden die omschreven staan in de CAO 104 worden erbij gehaald. Hoe meer personen er betrokken worden bij dit proces, des te meer nuttige actiepunten bepaald kunnen worden. Dit project zal geslaagd zijn wanneer het kan bijdragen aan het langer en gemotiveerd aan het werk houden van de medewerkers.

Bibliografie

Alural Group. (2014) *Waarden*. (Interne nota)

Alural nv. (2011) *The Partner in Coating and Logistics*. Geraadpleegd op www.alural.be

Alural (2015) *Personeelsgegevens*

Arboportaal. (z.d.) *Werkdruk*. Geraadpleegd op <http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkdruk>

Ball, C. (2012) *People management*. The Finnish line. Opgehaald van www.hrsquare.be

Biessen, P.G.A. (1992). *Oog voor de menselijke factor*. Achtergrond, constructie en validering van de Basisvragenlijst Amsterdam. Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger. ISBN 90 265 1255 4.

BMW. (2008). *BMW enthousiast over oudere werknemer*. Geraadpleegd van <http://www.express.be/business/nl/hr/bmw-enthousiast-over-oudere-werknemer/92472.htm>

Bombaerts, G., & Martens, H. (2009). *De hofnar en de kanarie onderweg*. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op vergrijzing en ontgrijzing. Mechelen: Wolters Kluwer.

Bruin, D.M. *Werkbeleving van verzorgenden*. Utrecht/ Rotterdam: Prismant/iBMG

CAO 104 ondernemingsplan. (sd). Geraadpleegd op <http://www.leeftijdindesocialprofit.be/?cid=1&pagina=206-cao-104-ondernemingsplan>

Cauwenberghs, B. (2014, Oktober). *Federaal regeerakkoord: langer werken is de boodschap*. Geraadpleegd van Hrworld: <http://www.hrworld.be/hrworld/Federaal-regeerakkoord-langer-werken-is-de-boodschap.html?LangType=2067>

Centraal Bureau voor Statistiek. (2014) *Participatiegraad*. Geraadpleegd op <http://www.economischwoordenboek.nl/woordenboekEcoove.html#3098>

Claus, M. (2008) *Beter met de jaren, 123 tips om te blijven werken met de glimlach na je vijftigste*. Tielt: Uitgeverij Lannoo nv.

De belangrijkste onafhankelijke speler in de Europa.' (2011) Geraadpleegd op <http://www.alural.be/sites/default/files/docs/FOLDER%20Alural%203luik.pdf>

De Bruijn. (2013) *Welbevinden*. Geraadpleegd op [ensie.nl](http://www.ensie.nl)

De Schepper, P. (2014). *vooroordelen voor oudere werknemers*. Geraadpleegd op <http://www.jobat.be/nl/artikels/6-vooroordelen-over-oudere-werknemers/>

De vintage werknemer. Hoe langer en anders werken?' (208 p.) van Anita Stevens, Acco Leuven / Den Haag.

De Vos, A., De Schamphelaere, V., & Van Bruystegem, K. (2011). *Generaties en teamsamenwerking in de Belgische federale overheid*. Studie in opdracht van Vlerick Leuven Gent Management School.

Devos, I. (2011). *De evolutie van de levensverwachting in België, 18e-20e eeuw*. Geraadpleegd op <http://www.demo.ucl.ac.be/cq05/textes/Devos.pdf>

Dilworth, M. (2013). *Bachelorproject: Empirisch onderzoek* [PowerPointpresentatie]. Leuven: Katholieke Hogeschool Leuven.

Embo, M. (2009). *"Is er nog werk na vijftig?"*. Lannoo.

Evers, A. (1995), *Meetinstrumenten voor arbeidsomstandigheden, stress en welzijn*, Lisse: Swets & Zeitlinger, 142p.

Expertisecentrum voor Leeftijd en Werk. (2001). *Oud, maar niet out*. Rapport in opdracht van de Sociaal Economische Raad van Vlaanderen.

Federaal regeerakkoord (z.d.) *Annulering ban de arbeidstijd*. Geraadpleegd op [sobane.be en werk.belgie.be](http://sobane.be/en.werk.belgie.be)

Federale overheidsdienst (2012, November). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid aanpakken*. Geraadpleegd op Werk België - FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg: <http://www.werk.belgie.be/publicationDefault.aspx?id=37978>

Federale overheidsdienst werkgelegenheid arbeid en sociaal overleg . (z.d.). *Ervaringsfonds*. Geraadpleegd van Federale overheidsdienst werkgelegenheid : <http://www.werk.belgie.be/ervaringsfonds.aspx>

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overle. (z.d.). *Ervaringsfonds voorbeeld toelageberekening*. Geraadpleegd van Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg: <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=35251>

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2013). *Gemiddelde uittreedleeftijd in België*. Geraadpleegd op www.werk.belgie.be

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2014). *Federaal Regeerakkoord*. Geraadpleegd op www.werk.belgie.be

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2014). *Werkgelegensheidsplan cao 104*. Geraadpleegd op <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=37939>

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg . (z.d.). *Loonkostvermindering*. Geraadpleegd op <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=32132#AutoAnchor4>

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, Sobane (2014). *Federaal Regeerakkoord*. Geraadpleegd op <http://www.sobane.be/sobane/home.aspx>

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid. (z.d.). *Brochure ervaringsfonds*. Brussel. Geraadpleegd op http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/ervaringsfonds_folder_230404..pdf

Gemotiveerd aan het werk blijven' (z.d.) Geraadpleegd op bestuurzaken.be; personeel.vlaanderen.be; www2.vlaanderen.be; leeftijdenwerk.be

Gielen, H. (2013) *Langere en productievere loopbanen*. Hoe langer en anders werken stimuleren? Mechelen: Wolters Kluwer.

GOC. (2010). *Quickscan*. Geraadpleegd op GOC: <http://www.goc.nl/HRDeveloper/talent-van-alle-leeftijden/quickscan-levensfasebewust-personeelsbeleid>

GOC. (z.d.). *Levensfasebewust personeelsbeleid*. Geraadpleegd op: <http://www.goc.nl/HRDeveloper/talent-van-alle-leeftijden/het-ABC-van-levensfasebewust-personeelsbeleid>

Hrsquare, (2014). *Wettelijk pensioen*. Netwerk voor arbeidsrelaties en beleidsmaatregelen. Geraadpleegd op <http://www.hrsquare.be>

Jonge, J. de, J.A. Landeweerd. 'Multi-niveau analyse van de relatie tussen werkkenmerken en psychische gezondheid.' In: *Verpleegkunde*. 1998, 4, pag. 227 – 239. Karen Van Heuckelom. (z.d.). Geraadpleegd op <http://www.45plusperspectief.com/>

Jonge, J. de, P.M. le Blanc, W.B. Schaufeli, S. van der Linden. 'Verandering in werkkenmerken in relatie tot verandering in burn-out en arbeidstevredenheid'. In: *Gedrag en organisatie*. 1998, 11 (3), pag.121 – 131.

Kluytmans, F. (2009). *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen: Noordhoff Uitgevers

Kwaliteit van de arbeid' (z.d.) Geraadpleegd op Expertisepunt.be; arbovakbase.nl; werk.be; sun.vlaanderen.be

Langendoen, M. W. (1998). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Instrumenten en maatregelen voor individuele loopbaanregelingen. Lelystad: Stichting IVIO.

Manders, M. (2013). *Onderzoeksmethoden*. Geraadpleegd op [Scribbr: https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/](https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/)

Martijn de Wildt. (2010, oktober). *Goed HR nieuws in het regeerakkoord*. Geraadpleegd op Qidos: (<http://www.qidos.nl/qidos/nieuwsbrief/archief/13/Goed-HR-nieuws-in-het-regeerakkoord!>)

Mertens, V. (2008). *50-plussers*. Geraadpleegd op 50-plus: <https://www.vdab.be/magezine/mei08/50-plus.shtml>

Michel, C. (2014). *Federaal Regeerakkoord*. 9 oktober 2014. Regeerakkoord voor de periode 2014-2019. Geraadpleegd op http://www.premier.be/sites/default/files/articles/Accord_de_Gouvernement_-_Regeerakkoord.pdf

Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid. (2014). *Actieplan 55pluswerkt*. Geraadpleegd op <file:///C:/Users/Sharna/Downloads/kamerbrief-evaluatie-actieplan-uwv-55pluswerkt.pdf>

Muyters, P. (2009). *Beleidsnota werk: een nieuwe arbeidsmarktvisie voor Vlaanderen*. Geraadpleegd op http://www.socialeconomie.be/sites/default/files/16_werk_2009_2014.pdf

NAR. (2012). *Cao de uitvoering van een werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers*. Geraadpleegd op: <http://www.cnt-nar.be/CAO-ORIG/cao-104-%2827-06-2012%29.pdf>

Nationale arbeidsraad NAR. (2004) *Cao 72*. Geraadpleegd op <http://www.cnt-nar.be/PUBLICATIES/Stress-2004-NL.pdf>

Nationale Arbeidsraad. (2012). *Collectieve arbeidsovereenkomst over de uitvoering van een werkgelegenheidsplan oudere werknemers in de onderneming*. Brussel: Griffie Nationale Arbeidsraad.

Neyskens, K. (2015, juni 15). Takenpakket stagiaire. Personeelsdienst Alural NV Lummen, Limburg, België.

Ouderenarbeid. (z.d.). *beleid*. Geraadpleegd op <http://www.ouderenenarbeid.be/resultaten/beleid%201.pdf>

Ouderenarbeid. (z.d.). *ervaringsfonds*. Geraadpleegd op http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/ervaringsfonds_goedevoorbeelden_240404.pdf

Peccei, R. (2004 a). *Human Resource Management and the search for the happy workplace*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam

Peccei, R. 'Human Resouce Management en de zoektocht naar 'geluk' op de werkplek'. In: Tijdschrift voor HRM, 2004, 7e jrg, zomerspecial, pag. 67 – 82.

Remue J., Van Bruystegem K., De Vos A. 2010. *Op zoek naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid dat langer werken stimuleert*. Over. Werk, 20(1): 108-116.

RoSa (2015) Arbeidsparticipatie in Vlaanderen. Geraadpleegd op <http://www.rosadoc.be/joomla/index.php/het-geheugen/affiches-het-geheugen-in-beeld/7-holebi/detail/124-maar2>

Safeday. (z.d.) Arbeidsongevallen en veiligheid op het werk. Geraadpleegd op <http://www.xxlsafeday.com/nl.php>

Senior Power. (2015). Werken met ervaring. Geraadpleegd op Senior Power: www.senior-power.nl/

Sociaal Economische Raad (2001). *Oud, maar niet out*. Expertisecentrum voor Leeftijd en Werk.

Startpunt werk en sociale economie. (z.d.). *Diversiteit op het werk*. Geraadpleegd op <http://www.werk.be/online-diensten/loopbaan-en-diversiteitsplannen>

Steunpunt beleidsrelevant onderzoek (2015). *Gemiddelde uittreedleeftijd in België*. Datawarehouse Arbeidsmarkt & sociale bescherming bij de KSZ (bewerking Steunpunt WSE). Geraadpleegd op www.werk.belgie.be

Stevens, A. (2014). 'De vintage werknemer. Hoe langer en anders werken?' . In A. Stevens, 'De vintage werknemer. Hoe langer en anders werken?' (p. 208). Acco Leuven / Den Haag.

Stichting innovatie en arbeid. (z.d.). *Werkstress*. Geraadpleegd op <http://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/werkstress/werken-aan-werkstress-vraag-een-procesaanpak>

Stressinfo. (z.d.) *Arbeidstevredenheid en stress op het werk*. Geraadpleegd op <http://stressinfo.be/arbeidstevredenheid-stress-op-het-werk/?print=pdf>

Van Heuckelom, K. (z.d.) *Gemotiveerd langer werken*. Geraadpleegd op <http://www.jobat.be/nl/artikels/6-tips-om-met-plezier-en-gemotiveerd-langer-te-werken/>

Vereniging van de Federale en Bicommunautaire Sociale Fondsen van de Non-Profit Sector vzw. (z.d.). Geraadpleegd van <http://www.fe-bi.org/nl/nieuws/nieuwe-website-leef tijdsbewust-personeelsbeleid>

Vlaams instituut voor vorming en opleiding. (z.d.). *Leef tijdsbewust personeelsbeleid*. Geraadpleegd op <http://www.vivosocialprofit.org/leef tijdsbewust-personeelsbeleid>

Vlaams netwerk van ondernemingen. (2015). *Bevoegdheid Ervaringsfonds*. Geraadpleegd op <http://www.jobkanaal.be/nieuws/p/detail/ervaringsfonds-voortaan-vlaamse-bevoegdheid>

Vlaamse Overheid. (z.d.). *Gemotiveerd aan het werk blijven*. Geraadpleegd op Bestuurszaken: <https://www.bestuurszaken.be/gemotiveerd-aan-het-werk-blijven>

Vlerick. (z.d.) *Onderzoek leef tijdsbewust personeelsbeleid*. Geraadpleegd op vlerick.com

Vooroordelen oudere werknemers.' *Productiviteit experiment opleiding*. Geraadpleegd op opleiding.vdab.be en dekunstvananders.nl

Vries, de. R. 'Arbeidsvoorwaarden in de gezondheidszorg: historie, heden en blik op de toekomst.' Dijk, J.K. van en J. Pool (red.), (1999). Bouwstenen voor personeelsmanagement in de zorg. Deel 1. Arbeidsmarkt, personeelsvoorziening en arbeidsvoorwaarden; Bohn, Stafleu, Van Loghum. Houten/Zaventhem. ISBN 90 313 2562 7.

Werkbaarwerk (z.d.) *Checklist arbeidsinhoud*. Geraadpleegd op <http://serv.be/en/werkbaarwerk/kennisdocument/checklistvragenlijst-arbeidsinhoud>

Werkervaringsbedrijven. (z.d.) *Kwaliteit van de arbeid*. Geraadpleegd op http://www.webwerkt.be/nl/innovatie-en-hr-ondersteuning-voor-werkgevers/tevredenheidsmeting---kwaliteit-van-de-arbeid_47.aspx

Werkgelegenheid, F. VOW (2010) *werkbaarheid. Enquête ervaringsfonds*. FOD Werkgelegenheid en Arbeid en Sociaal, Brussel.

Werkzaamheidsgraad.' Geraadpleegd op Rosadoc.be; prevent.be; fit4work.be; werk.belgium.be

Lijst Grafieken

- Grafiek 1: Werkzaamheidsgraad per leeftijdscohorte in Vlaanderen 2012 p7.
- Grafiek 2: Verdeling werknemers Alural Lummen: statuut december 2015 p15.
- Grafiek 3: Verdeling werknemers Alural Lummen: geslacht december 2015 p15.
- Grafiek 4: Verhouding leeftijd Alural Lummen december 2015 p16.
- Grafiek 5: Kort verzuim Alural p19.
- Grafiek 6: Ziekte % 2015 p20.
- Grafiek 7: Ziekte % 2014 p20.
- Grafiek 8: Personeelsverloop 2015 p21.
- Grafiek 9: Leeftijd Alural Group 2015 p41.
- Grafiek 10: Statuut Alural Group 2015 p41.
- Grafiek 11: Gemiddelde arbeidsduur Alural Group 2015 p42.
- Grafiek 12: Algemene tevredenheid Alural Group 2015 p43.
- Grafiek 13: Algemene tevredenheid bij Alural Lummen 2015 p43.
- Grafiek 14: Andere functie Alural Group 2015 p44.
- Grafiek 15: Werktempo Alural Group 2015 p45.
- Grafiek 16: Stress Alural Group 2015 p45.
- Grafiek 17: Moe na shift Alural Group 2015 p46.
- Grafiek 18: Uitvoeren van taken Alural Group 2015 p46.
- Grafiek 19: Afwisselen van taken Alural Group 2015 p47.
- Grafiek 20: Fijn werk Alural Group 2015 p48.
- Grafiek 21: Werk omdat het moet Alural Group 2015 p48.
- Grafiek 22: Verantwoordelijk voor werknemers Alural Group 2015 p49.
- Grafiek 23: Op de werkplek... Alural Group 2015 p50.
- Grafiek 24: Licht op de werkplek Alural Group 2015 p51.
- Grafiek 25: Zwaar werk Alural Group 2015 p51.
- Grafiek 26: Veiligheid Alural Group 2015 p52.
- Grafiek 27: Onveilige taken Alural Group 2015 p52.
- Grafiek 28: Last van gezondheid Alural Group p53.
- Grafiek 29: De laatste 5 jaar... Alural Group p54.
- Grafiek 30: Snelheid van werken Alural Lummen p54.
- Grafiek 31: Ambitie Alural Lummen p55.
- Grafiek 32: Motivatie Alural Lummen p55.
- Grafiek 33: Energie Alural Lummen p56.
- Grafiek 34: Hoeveelheid werk Alural Lummen p57.
- Grafiek 35: Andere functie Alural Group p59.
- Grafiek 36: Voldoende verlof Alural Group p59.
- Grafiek 37: Tevredenheid loon Alural Group p60.
- Grafiek 38: Kan ik dit werk over 5 jaar nog doen? Alural Group 2015 p61.
- Grafiek 39: Werken tot 67 jaar Alural Group p61.
- Grafiek 40: Bang om werk te verliezen Alural Group p62.
- Grafiek 41: Voldoende waardering Alural Group p64.
- Grafiek 42: Sfeer tussen collega's Alural Group p64.
- Grafiek 43: Samenwerking Alural Group p65.
- Grafiek 44: Medezeggenschap Alural Group p65.
- Grafiek 45: Begeleid worden Alural Group p66.
- Grafiek 46: Meer informatie krijgen Alural Group p66.

Lijst Tabellen

Tabel 1: de gemiddelde uittreedleeftijd in België p6.

Tabel 2: Resultaten tevredenheidsenquête van 2013 p17.

Tabel 3: Factoren die de veroudering versnellen en vertragen p32.

Lijst Figuren

Figuur 1: Structuur van de VBBA alternatieve indeling (de kwaliteit van de arbeid) p18.

Figuur 2: Arbeidsongevallen 2013 p33.

Figuur 3: Soorten ongevallen 2013 p33.

Bijlage 1 Geïnformeerde toestemming

TEVREDENHEIDS ENQUETE



Graag nodigen wij u uit om deel te nemen aan de tevredenheidsenquête. Sharna Rediers, de stagiair HR, moet in functie van haar eindwerk een onderzoek voeren.

Deze gegevens worden verwerkt en achteraf gebruikt in haar eindwerk.

We willen met het onderzoek de interne werking van Alural verbeteren.

Daarom hebben we zeker jullie mening nodig!

Het kost slechts 5 minuten om deze enquête in te vullen en uw reacties zijn volledig anoniem.

Gelieve dit document bij HR binnen te brengen voor vrijdag 6/11/2015. Dit geeft het recht op één jeton!

Bijlage 2 Enquête 2013

ALURAL Group (2013)

Westdijk 139
B-2830 WILLEBROEK
T: +32.3.860.72.61
F: +32.3.860.72.48



ALURAL Tisselt
ALURAL Lummen

Tevredenheidsenquête

Beste medewerker,
Via deze vragenlijst wensen wij uw mening over Alural te vragen.
Bedoeling is deze gegevens te gebruiken om de interne werking van Alural te verbeteren.
Uiteraard kan u dit anoniem doen!

Veiligheid

- Vindt u **uw** werkomgeving bij Alural veilig? JA/NEEN
- Hoe kan Alural de veiligheid verbeteren?

Communicatie

- Alural naar U
 - Krijgt u de informatie die u nodig heeft? JA/NEEN
 - Vindt u de maandelijkse informatie duidelijk? JA/NEEN
- U naar Alural
 - Heeft u voldoende mogelijkheden om uw vragen en opmerkingen aan uw chef te melden? JA/NEEN
- Hoe kan volgens u de communicatie en de informatiedoorstroming verbeterd worden?

Algemene tevredenheid (bv. sfeer, samenwerking)

- Wat loopt goed bij Alural?

- Wat moet verbeteren bij Alural?

- Zou u Alural als werkgever aanraden en waarom? JA/NEEN

Bedankt, Niko Bonnyns

Bijlage 3 Vernieuwde enquête 2015

ALURAL Group

Westdijk 139
B-2830 WILLEBROEK
T: +32.3.860.72.61
F: +32.3.860.72.48



ALURAL Tisselt
ALURAL Lummen

Tevredenheidsenquête

Beste medewerker

Graag nodigen wij u uit om deel te nemen aan dit tevredenheids-onderzoek. Sharna Rediers, de stagiaire van HR, doet een onderzoek voor haar eindwerk. De enquête is volledig anoniem.

Bij het inleveren van deze vragenlijst heeft u recht op één jeton.

Kruis aan

- ☐ Man ☐ Vrouw
- ☐ 18-29 jaar ☐ 30-44 jaar ☐ 45-54 jaar ☐ 55+ jaar
- ☐ Arbeider ☐ Bediende
- ☐ Dagdienst ☐ Wisselende ploegdienst ☐ Nachtdienst
- ☐ Contract van onbepaalde duur ☐ Contract van bepaalde duur

Hoe lang werkt u in totaal?

.....jaar

Hoe lang werkt u al bij Alural?

.....jaar

	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
Ik vind het erg dat ik soms een andere functie moet doen binnen Alural	☐	☐	☐	☐
Ik kan het werktempo volgen	☐	☐	☐	☐
Ik heb stress door het werk	☐	☐	☐	☐
Ik ben moe na mijn shift	☐	☐	☐	☐
Ik weet hoe ik mijn taken moet doen	☐	☐	☐	☐
Ik vind het werk zwaar	☐	☐	☐	☐
Ik wil meer afwisselen van taken	☐	☐	☐	☐
Ik ben bang dat ik mijn werk ga verliezen	☐	☐	☐	☐
Ik krijg voldoende waardering voor mijn werk	☐	☐	☐	☐
Ik vind de sfeer tussen collega's goed	☐	☐	☐	☐
Ik kan samenwerken met mijn collega's	☐	☐	☐	☐
Op mijn werkplek is er storend lawaai	☐	☐	☐	☐
Op mijn werkplek is er genoeg licht	☐	☐	☐	☐
Op mijn werkplek is het te koud	☐	☐	☐	☐
Op mijn werkplek is het te warm	☐	☐	☐	☐

	Nee	Deels niet	Deels wel	Ja
Ik vind het bij Alural veilig	☐	☐	☐	☐
Ik moet soms onveilige taken doen	☐	☐	☐	☐
Ik heb voldoende verlofdagen	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden met mijn loon	☐	☐	☐	☐
Ik kan dit werk over 5 jaar nog doen	☐	☐	☐	☐
Ik ga blijven werken tot 67 jaar	☐	☐	☐	☐
Ik doe mijn werk omdat ik het fijn vind	☐	☐	☐	☐
Ik doe mijn werk omdat het moet	☐	☐	☐	☐
Ik wil zelf meer beslissingen nemen	☐	☐	☐	☐
Ik ben verantwoordelijk voor werknemers	☐	☐	☐	☐
Ik zou graag een andere functie doen bij Alural	☐	☐	☐	☐
Ik wil meer begeleid worden in mijn werk	☐	☐	☐	☐
Ik wil meer informatie krijgen	☐	☐	☐	☐

Had u de afgelopen twee weken last van uw gezondheid door het werk?

- ☐ Nee
- ☐ Ja: zoals.....

Vb. Spierpijn, vermoeiendheid, slaapproblemen, hoofdpijn, nekpijn, schouderpijn, rugpijn,
....

In de laatste 5 jaar is...	Minder	Hetzelfde	Meer
Mijn snelheid van werken	☐	☐	☐
Mijn motivatie om iets extra te bereiken	☐	☐	☐
Mijn motivatie om te gaan werken	☐	☐	☐
Mijn flexibiliteit om van functie of taak te wisselen	☐	☐	☐
Mijn gezondheid	☐	☐	☐
Mijn energie voor het werk	☐	☐	☐
De hoeveelheid werk dat ik kan doen	☐	☐	☐

Algemene tevredenheid op het werk

- ☐ Zeer slecht ☐ Slecht ☐ Gewoon ☐ Goed ☐ Zeer goed

Wat loopt er goed bij Alural?

.....
.....
.....

Wat moet verbeteren bij Alural?

.....
.....
.....

Graag wil ik u bedanken voor uw deelname.

Bijlage 4 Enquête ervaringsfonds p4.

Geraadpleegd van Werkgelegenheid VOW (2010)
Module 1 : Psychosociale Factoren

	nooit	soms	vaak	altijd
1. Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
2. Werkt u onder tijdsdruk?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
3. Moet u zich haasten in het werk ?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
4. Doet uw werk voldoende beroep op al uw vaardigheden of capaciteiten?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
5. Leert u nieuwe dingen op het werk?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
6. Geeft uw werk u het gevoel er iets mee te kunnen bereiken?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
7. Kunt u, als dat nodig is, uw collega's om hulp vragen?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
8. Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw collega's?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
9. Kunt u, als dat nodig is, uw directe leiding om hulp vragen?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
10. Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
11. Heeft u veel te zeggen over wat gebeurt op uw werkplek?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
12. Kunt u mee beslissen over dingen die met uw werk te maken hebben?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
13. Kunt u met uw directe leiding voldoende overleggen over uw werk?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
14. Vindt u het moeilijk zich aan te passen aan verandering in uw taken?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
15. Geeft het veranderen van uw taken problemen?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
16. Heeft het veranderen van uw taken negatieve gevolgen voor u?	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
17. De kans bestaat dat ik binnenkort mijn job verlies.	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
18. Ik voel me onzeker over de toekomst van mijn job.	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
19. Ik denk dat ik mijn job zal verliezen in de nabije toekomst.	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴
20. Ik ben er zeker van dat ik mijn job zal kunnen behouden.	☐ ¹	☐ ²	☐ ³	☐ ⁴

	nee	ja
21. Ik doe mijn werk omdat het moet, daarmee is alles wel gezegd.	☐ ¹	☐ ²
22. Meestal vind ik het wel prettig om aan de werkdag te beginnen.	☐ ¹	☐ ²
23. Ik vind mijn werk nog steeds boeiend, elke dag weer.	☐ ¹	☐ ²
24. Ik heb plezier in het werk.	☐ ¹	☐ ²
25. Ik moet telkens weerstand bij mezelf overwinnen om mijn werk te doen.	☐ ¹	☐ ²
26. Ik vind het moeilijk om me te ontspannen op het einde van de werkdag.	☐ ¹	☐ ²
27. Mijn baan maakt dat ik me aan het eind van een werkdag nogal uitgeput voel.	☐ ¹	☐ ²
28. Het kost mij moeite om me te concentreren in mijn vrije uren na het werk.	☐ ¹	☐ ²
29. Het kost mij over het algemeen meer dan een uur voordat ik helemaal hersteld ben na mijn werk.	☐ ¹	☐ ²

Bijlage 5 Voorwaarden stress

Het Europees agentschap (2004) voor veiligheid en gezondheid op het werk heeft de bijgaande tabel gepubliceerd, waarin 10 categorieën worden opgesomd, die risico's kunnen inhouden alsook de voorwaarden waaronder die factoren stresserend zijn en schadelijk kunnen zijn voor de gezondheid.

WERKCONTEXT	
Werkcultuur en -organisatie	Slechte communicatie, weinig steun bij zoeken naar oplossingen voor problemen en voor persoonlijke ontwikkeling, geen heldere definitie van de doelstellingen van de organisatie.
Positie in organisatie	Onduidelijke en conflictueuze positie, verantwoordelijkheid voor mensen.
Loopbaanontwikkeling	Stagnatie van, en onzekerheid over de loopbaan, te weinig of juist te snelle promotie, slechte salariëring, onzekere arbeidspositie, lage sociale statuut van het werk.
Besluitvormingsmarge/controlé	Geringe deelname bij besluitvorming, gebrek aan mogelijkheden om het werk te sturen (controle, met name in de vorm van inspraak is eveneens een belangrijk item in dit en in organisatorisch verband).
Intermenselijke contacten op het werk	Sociale of fysieke afzondering, slechte verhoudingen met hoger geplaatsten, conflicten, gebrek aan sociale ondersteuning.
Raakvlak werk-privé-leven	Eisen van het werk en privé-leven met elkaar in tegenspraak, weinig steun thuis, problemen in samenhang met werkende partners.
WERKINHOUD	
Werkomgeving en werkuitrusting	Problemen met betrekking tot betrouwbaarheid, beschikbaarheid, geschiktheid, onderhoud en reparatie van apparatuur en faciliteiten.
Taakverdeling	Te weinig afwisseling of korte werkcycli, versnipperd of zinloos werk, te weinig beroep op kennis en vaardigheden, hoge mate van onzekerheid.
Werklast/werktempo	Te veel of te weinig werk, te weinig invloed op het tempo, hoge tijdsdruk.
Werkrooster	Ploegendienst, rigide werkroosters, onvoorspelbare werktijden, lange werktijden of vanuit sociaal oogpunt onmogelijke werktijden.

Tabel 3:
veiligheid en
gezondheid
op het werk