

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Ervaringsfonds

« 2007 , de impuls van een nieuwe dynamiek »

Activiteitenverslag 2007

Inleiding

Dit is het derde activiteitenverslag dat door de dienst sedert diens oprichting in september 2004 werd opgesteld. De doelstellingen ervan komen in grote lijnen overeen met die van de vorige edities, met dien verstande dat, om zo volledig mogelijk te zijn, rekening is gehouden met de op- en aanmerkingen van de voornaamste bestemmingen: de beleidscel, NAR, sociale partners, enz...

Bovendien hebben de vele vragen van parlementsleden, vorsers, contactpersonen, tussenpersonen (diversiteitsconsulenten, consulenten FOREM, enz.) het activiteitenverslag inhoudelijk aangedikt en een andere structuur gegeven.

Het activiteitenverslag streeft een drievoudig doel na:

Ten eerste, is het de bedoeling een descriptief verslag te brengen van de in de loop van 2007 gerealiseerde activiteiten, door een beeld op te hangen van de afgehandelde opdrachten en taken, de opgenomen projecten en de behaalde resultaten.

Ten tweede is het de bedoeling de lezer informatie te verstrekken en zijn aandacht te vestigen op de veranderingen en evoluties die in 2007 zijn opgetreden en uit te zetten wat er in 2008 zoal op het spel staat en geprogrammeerd is.

Ten derde, wil het activiteitenverslag ook een hulpmiddel zijn bij de besluitvorming, door jaar na jaar de opvolging en de evaluatie van de resultaten mogelijk te maken.

Naast de informatie (kwantitatieve en kwalitatieve aanpak) die de auteurs via dit activiteitenverslag willen verspreiden, is het ook hun bedoeling verder te bouwen aan de versterking en verankering van de identiteit en het imago van de FOD WASO en inzonderheid van de Directie van de Humanisering van de Arbeid, waar het Ervaringsfonds een onderdeel van is.

In het jaar 2007 dat, zoals de titel van dit activiteitenverslag aangeeft, in het teken stond van de impuls van een nieuwe dynamiek, is immers de operationele aanzet gegeven van aanzienlijke wijzigingen in de regelgeving, die het mogelijk maakten aan schaalverruiming te gaan doen door onze activiteiten te kaderen in een sectorale aanpak. Die aanpak heeft zo zijn gevolgen, die reeds aan bod kwamen in het jaarverslag van 2006, en die thans in de tekst uitvoerig worden voorgesteld.

Concreet is het activiteitenverslag 2007 in 7 hoofdstukken gestructureerd, die telkens de activiteiten en de opdrachten van de ploeg aan bod laten komen, met de realisaties en de resultaten.

Als zulks voor het goede begrip van de informatie noodzakelijk is, wordt contextuele informatie aan de kwantitatieve gegevens en de feitelijke elementen toegevoegd.

Hoofdstuk 1 schetst het contextueel kader van het Ervaringsfonds. Er wordt een algemene beschrijving gegeven van de doelstellingen en de opdrachten waarbij voornamelijk wordt verwezen naar de wijzigingen in de regelgeving die eind 2006 werden ingevoerd.

Om die doelstellingen te bereiken heeft het Ervaringsfonds zijn troeven geconsolideerd en werden de activiteiten ten dienste van de burger en de ondernemingen steeds meer geprofessionaliseerd (**hoofdstuk 2**).

Naast het regelgevend kader waarin de contouren van het interventieterrein van het Fonds staan afgetekend, komt er enerzijds in het kader van de opdrachten van de federale overheidsdiensten een informatie- en communicatieplicht ten aanzien van de burger en, anderzijds een sensibiliserings- en ondersteuningopdracht ten behoeve van de betrokkenen op de arbeidsmarkt en meer bepaald bij de ontwikkeling van projecten in de ondernemingen.

Zulks veronderstelt duidelijke, precieze en gerichte informatie aan de hand van krachtig en doeltreffend promotiemateriaal. De ontwikkeling van promotie-instrumenten en de concrete informatie-, bewustmakings- en communicatieacties komen aan bod in **de hoofdstukken 3 en 4**.

Samen met de inwerkingtreding van de nieuwe regelgeving, werden eveneens bewustmakings- en onderhandelingsacties opgestart of voortgezet met sectoren met het oog op samenwerking die door de ondertekening van samenwerkingsprotocollen geconcretiseerd kan worden. Een inventaris van de contacten en van de stand van zaken komt aan bod in **hoofdstuk 5**.

Alle acties van het Ervaringsfonds zijn gericht op projecten ter verbetering van de arbeidsomstandigheden voor oudere werknemers. Het aantal projecten is vandaag significant en moet worden bekeken in het licht van de nieuwe, sedert eind 2006 geldende regelgeving. Een kwantitatieve en kwalitatieve statistische aanpak wordt in **hoofdstuk 6** gegeven.

Het laatste hoofdstuk van dit verslag (**hoofdstuk 7**) is gewijd aan de evaluatie van de activiteiten van het Ervaringsfonds en de impact daarvan.

De diverse hoofdstukken gaan over **ageren, dynamiseren, communiceren, promoten, sensibiliseren, samenwerken, analyseren, subsidiëren en evalueren**. Wij hopen aldus dat dit verslag een getuigenis mag zijn van de positieve dynamiek die van de Ervaringsfonds acties uitgaat en voor de nodige transparantie zorgt aangaande ons werk ten behoeve van de instellingen, de beleidscel, de sociale partners, de ondernemingen en de burgers. Immers, dit verslag is raadpleegbaar op onze internet stek (www.ervaringsfonds.be).

Tot slot, al wil dit jaarverslag inhoudelijk een getrouwe weergave zijn van de reële cijfers en van de gerealiseerde taken, het heeft niet de pretentie alle vragen die de lezer zich over de activiteiten van de dienst zou kunnen stellen uitputtend te behandelen. Alle bijkomende vragen of suggesties die tot een inhoudelijke verbetering van de volgende edities van dit jaarverslag zouden kunnen leiden zijn dan ook van harte welkom.

1. AGEREN IN EEN CONTEXTUEEL EN INSTITUTIONEEL EVOLUEREND KADER

1.1. Context

Dank zij de context wordt het mogelijk de aan het Ervaringsfonds toegewezen doelstellingen te begrijpen en te vatten in welk kader diens werking thuishoort.

Sedert een aantal jaren staat de tewerkstelling van oudere werknemers steeds prominenter in de kijker. Het is heden een van de voornaamste aandachtspunten in het economisch en sociaal beleid. Die aandachtspunten vormen even zoveel uitdagingen in het licht van de vergrijzingproblematiek en gaan meestal vergezeld van een hele lijst aanbevelingen van internationale organisaties, zoals de OESO en de Wereldbank, en van een voluntaristisch discours van de Europese Unie waarin gepleit wordt voor "oudere werknemers" langer aan het werk te houden.

Het pleidooi om "langer aan het werk te blijven" heeft te maken met de demografische evolutie waarbij de beroepsbevolking steeds meer vermindert en vergrijst. De gevolgen daarvan zullen al tegen 2010 merkbaar worden.

Bij een ongewijzigde werkzaamheidsgraad van de "oudere werknemers" kan de verhoudingsgewijze stijging van de inactieve bevolkinggroep ten aanzien van de beroepsbevolking de overheidsfinanciën zwaar onder druk zetten en tot spanningen leiden op de arbeidsmarkt. Nationale rekeningen die niet meer in evenwicht zijn en een krapte aan arbeidskrachten zijn valkuilen die absoluut moeten vermeden worden. Bovendien wordt een te lage werkzaamheidsgraad van de "oudere werknemers" gezien als een verloren kans voor de gehele samenleving.

Daarom heeft de Europese Unie een primordiale rol gespeeld in de uitbouw van een beleid van "actieve vergrijzing". In dat opzicht heeft de Europese Unie, in aansluiting op de Europese Werkgelegenheidsstrategie (EWS) en de uitvaardiging van richtlijnen, een aantal kwantitatieve doelstellingen geformuleerd die tegen 2010 moeten zijn gerealiseerd en de lidstaten ertoe uitgenodigd om een krachtig beleid te voeren voor de verhoging van de werkzaamheidsgraad van de "oudere werknemers" en voor de verlenging van de loopbanen.

Dit in Europa vaak gehoord en ruim verspreid discours is inzonderheid in België, met de ontwikkeling van het "generatiepact", niet in dovemansoren gevallen. Het gaat vergezeld van aanbevelingen die er moeten voor zorgen dat de, tijdens de top van Lissabon door de Europese Unie toegekende en tijdens de Europese Raden van Stockholm, in maart 2001, en van Barcelona, in maart 2002, geformaliseerde doelstellingen worden gehaald. Het gaat daarbij om het halen van een gemiddeld werkzaamheidspercentage van 50% voor de 55- tot 64-jarigen en om een progressieve verhoging met 5 jaar van de gemiddelde uittredingsleeftijd¹ tegen 2010.

Het mag dan al ambitieus lijken maar ook België, dat er zich al vóór het generatiepact toe had verbonden dat streefdoel te bereiken, streeft die doelstelling na. In navolging daarvan heeft de federale regering een aantal initiatieven genomen in die zin.

¹ Het is belangrijk eraan te herinneren dat die doelstellingen niet zijn geformuleerd voor elke lidstaat afzonderlijk maar voor de Unie in zijn geheel.

Eén daarvan was de “wet van 5 september 2001 tot de verbetering van de werkzaamheidsgraad van de werknemers”. Die wet heeft een wettelijk kader geschapen voor het “Fonds ter bevordering van de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden” ,waarvan op 20 januari 2003 het koninklijk besluit is verschenen tot vaststelling van de criteria, de voorwaarden en de modaliteiten voor de toekenning van toelages ter ondersteuning van de acties voor de bevordering van de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden van de oudere werknemers en tot vaststelling van de toelage.

De werkingsmiddelen van het Fonds werden door de FOD WASO van 2004 af vastgelegd.

Het Ervaringsfonds kadert dus enerzijds in de Europese beweging die ertoe oproept de werkzaamheidsgraad van de oudere werknemers op te trekken en daarbij bijzondere aandacht te besteden aan de arbeidsplek. De arbeidsorganisatie en de arbeidsomstandigheden moeten worden aangepast aan een vergrijzende bevolking.

Anderzijds kan t het Ervaringsfonds ook gesitueerd worden in het verlengde van de Belgische wet op het welzijn op het werk (wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk). Immers de Belgische wet op het welzijn op het werk vormt de wettelijke basis voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers op het werk. Elke werkgever moet een welzijnsbeleid voeren op basis van algemene beginselen: risico's voorkomen, ze uitschakelen of aan de bron wegnemen, de voorkeur geven aan collectieve beschermingsuitrustingen in plaats van individuele beschermingsmiddelen, toezien op de opleiding en voorlichting van de werknemers, enz... Bovendien moet dat beleid geïntegreerd worden in het ondernemingsmanagement.

Het Ervaringsfonds beantwoordt aan de Europese en nationale oproepen tot verhoging van de werkzaamheidsgraad van de oudere werknemers maar zet ook de ondernemingen aan de arbeidsomstandigheden in de ruime zin te verbeteren: arbeidsvoorwaarden, arbeidsorganisatie, enz...

Sedert het Ervaringsfonds operationeel is, is de regelgeving diverse malen aangepast geworden.

Immers, de programmawet van 27 december 2004 heeft de wet van 5 september 2001 (ter verbetering van de werkzaamheidsgraad van de werknemers) gewijzigd en heeft het mogelijk gemaakt de leeftijd van de bij de projecten van het Ervaringsfonds betrokken werknemers te verlagen van 55 tot 45 jaar. Bovendien was het krachtens die programmawet niet langer nodig een collectieve arbeidsovereenkomst te sluiten voor de indiening van een toelageaanvraag bij het Fonds.

Die aanpassingen zijn om verschillende redenen nuttig gebleken. Enerzijds is het noodzakelijk gebleken de werknemers te bereiken vóór zij de beslissing namen om uit te treden.

Anderzijds leek het ook nodig investeringen te verrichten ter verbetering van de arbeidsomstandigheden, inzonderheid in verband met rugklachten, ten behoeve van de werknemers vóór hun 55^{ste}.

Ook de voorwaarde dat er een collectieve arbeidsovereenkomst moest zijn gesloten, belette in de praktijk dat er door KMO's op het Ervaringsfonds een beroep werd gedaan.

Bovendien heeft een evaluatie van het koninklijk besluit van 30 januari 2003 geleid tot de uitwerking van een nieuw koninklijk besluit (KB van 1 juli 2006) dat het mogelijk maakt op een ruimere schaal te werken en het interventieterrein uit te breiden.

Dat koninklijk besluit van 1 juli 2006 slaat op de "bevordering van de arbeidsmogelijkheden, de kwaliteit van de arbeidsvoorwaarden of de organisatie van de arbeid van oudere werknemers in het kader van het Ervaringsfonds".

Het koninklijk besluit maakt het voor het Ervaringsfonds mogelijk met de activiteitensectoren te gaan samenwerken. Heden is het zo dat niet enkel de ondernemingen maar ook de Fondsen voor Bestaanszekerheid en de paritaire opleidingscentra een geldelijke ondersteuning kunnen genieten na het bereiken van doelstellingen omtrent de thematiek en zoals afgesproken in een samenwerkingsprotocol (zie hoofdstuk 5).

Het Ervaringsfonds blijft de concrete projecten ter verbetering van de arbeidsomstandigheden, de arbeidsorganisatie en de arbeidsmogelijkheden financieel steunen. Daarnaast en biedt het financiële steun aan voor het meten van de werkbaarheid van de werknemer of voor het gebruiken van een diagnose-instrument ter opsporing van de te verbeteren elementen in de werkomgeving.

Die aanpak in drie fasen door de ondernemingen (meten, een diagnose stellen, ageren) is het ideale traject voor een project. Een onderneming kan een toelage krijgen voor één of andere individueel gevoerde actie. Voor gecumuleerde acties ligt het percentage van de in aanmerking komende reële en rechtvaardigbare kosten voor berekening van de toelage hoger.

Eén van de toelatingsvoorwaarden om voor een toelage in aanmerking te komen is dat er een advies moet zijn uitgebracht door de ondernemingsraad of, bij ontstentenis daarvan, door het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk of, bij ontstentenis daarvan, door de vakbondsafvaardiging of nog, bij ontstentenis daarvan, door de betrokken werknemers. Het doel van dat advies is dat over de projecten overleg wordt gepleegd en dat de betrokkenen in de onderneming er worden bij betrokken.

Tot slot kunnen de ondernemingen via elektronische weg een toelage aanvragen, wat de te volgen procedure aanzienlijk vereenvoudigt.

Deze nieuwe regelgeving² is eind 2006 ingegaan.

Begin 2007 drongen bewustmakingsacties zich dan ook op: actualiseren van het promotioneel ondersteuningsmateriaal (brochures, folders) en organiseren van seminaries. 2007 was een overgangsjaar, waarin de ondernemingen en de sectoren zich aan de nieuwe wetgeving hebben moeten aanpassen.

1.2. Hoge doelstellingen

In 2006 heeft de ploeg haar taak gedefinieerd: meewerken aan de verhoging van de werkzaamheidsgraad van de oudere werknemers in België door de betrokkenen op de arbeidsmarkt er toe aan te sporen de tewerkstellingskansen, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsorganisatie te verbeteren en aan te passen, via het verlenen van advies, en toelages overeenkomstig de geldende regelgeving, door bewustmakingscampagnes te voeren, door actief mee te werken aan de aanpassingen van de terzake geldende regelgeving.

Uitgaande daarvan werden doelstellingen geformuleerd (met indicatoren of meetbare resultaatdomeinen) :

- de Belgische arbeidsmarkt sensibiliseren rond de vergrijzingsproblematiek;
- de geldende regelgeving m.b.t. toelages promoten;
- de minister over de ingediende projecten correct van advies dienen;
- de aan aanvrager toegekende premies correct afhandelen;
- aan het opstellen van een steeds preciezere en aangepastere regelgeving aangaande deze materie actief deelnemen.

Bij de inwerkingtreding van een nieuwe regelgeving werden daar in 2007 een aantal nieuwe doelstellingen aan toegevoegd:

- het direct of indirect bij het Ervaringsfonds betrokken publiek aangaande de inhoud van de nieuwe regelgeving informeren;
- de activiteitensectoren sensibiliseren;
- samenwerkingsprotocollen met de Fondsen voor Bestaanszekerheid onderhandelen;
- de ondernemingen ervan overtuigen in drie fasen te werken: meten , een diagnose stellen en ageren;
- het promotiemateriaal aanpassen.

² De nieuwe regelgeving is ruimschoots aan bod gekomen in het activiteitenverslag van 2006. Wij beperken ons hier dan ook tot de meest essentiële punten.

2. EEN PLOEG DYNAMISEREN EN DE INTERNE WERKING VERBETEREN

2.1. Een actieve ploeg binnen een federale administratie

Het Ervaringsfonds maakt deel uit van de Algemene Directie Humanisering van de Arbeid die zelf een onderdeel is van de FOD WASO (Werkgelegenheid , Arbeid en Sociaal Overleg).

De FOD Werkgelegenheid , Arbeid en Sociaal Overleg is een administratie die tot dienst staat van de bevolking en die bevoegd is voor uiteenlopende domeinen zoals arbeid, collectieve arbeidsbetrekkingen, de normen inzake welzijn op het werk, enz.... Concreet is de FOD opgedeeld in diverse diensten en algemene directies die samen alle bevoegdheden van het departement bestrijken.

De FOD Werkgelegenheid , Arbeid en Sociaal Overleg staat borg voor het evenwicht tussen de werknemers en de werkgevers in hun arbeidsrelatie. De dienst ziet toe op de bescherming en de promotie van het welzijn op het werk en werkt actief mee aan de ontwikkeling van de sociale wetgeving, zowel nationaal als internationaal.

Opdrachten zijn: de voorbereiding, de bevordering en de tenuitvoerlegging van de beleidslijnen inzake gelijkheid; het toezicht op de tenuitvoerlegging van de beleidslijnen inzake welzijn, werkgelegenheid en gelijkheid; de bewustmaking van de economische en sociale actoren, enz...

De FOD doet ook aan dienstverlening , zoals informatie- en documentatieverspreiding, het aanbieden van opleidingen en het verlenen van toelages voor sommige projecten.

Binnen de FOD streeft de Algemene Directie Humanisering van de Arbeid de volgende doelstellingen na: het beleid inzake welzijn op het werk voorbereiden, promoten en ten uitvoer leggen en de diverse betrokkenen uit de sociale en economische wereld sensibiliseren rond de humanisering van de arbeid.

Die Directie houdt zich inzonderheid bezig met de bescherming en de promotie van het welzijn op het werk, de verbetering van de arbeidsomstandigheden, het opstellen van normen, de verbetering van de collectieve arbeidsbetrekkingen via permanent overleg tussen de sociale partners, enz.

Het onderstaand organigram maakt het mogelijk de Algemene Directie Humanisering van de Arbeid te situeren binnen de FOD Werkgelegenheid , Arbeid en Sociaal Overleg:



2.2. Professionalisering van de taken en van de waarden

Tussen september 2004 en februari 2005 kwam de personeelssterkte volledig overeen met de begrote geplande personeelsformatie : 1 coördinator, 2 projectontwikkelaars (bewustmaking, ondersteuning en begeleiding van de ondernemingen voor de tenuitvoerlegging van het project, 2 dossierbeheerders (analyse van de toelageaanvragen) , 1 secretaresse-boekhoudster (administratieve ondersteuning) De diversiteit is gewaarborgd door een evenwichtige verdeling tussen de leeftijdscategorieën, de geslachten , de taalrollen, de theoretische (sociologie, sociale wetenschappen, secretariaat) en praktische (ervaring met de privé sector en met de overheidssector) kennis.

In september 2007 is de ploeg versterkt met een expert-ergonoom, die, zo nodig ,de projectontwikkelaars en de dossierbeheerders steunt, inzonderheid op het stuk van adviezen die verband houden met projecten met een ergonomische reikwijdte..

Door de toename van het aantal toelageaanvragen , de steeds ingewikkelder wordende projecten van de ondernemingen, de steeds toenemende stroom vragen om informatie, en algemeen gesproken , de alom groeiende interesse van het publiek voor de Ervaringsfonds activiteiten , is het nodig gebleken de gegevensverwerking, het analyserooster en de collectieve arbeidsorganisatie in toenemende mate te professionaliseren. Buiten de toelatingscriteria voor subsidiëring en de daarvoor

geldende toelatingsvoorwaarden, zoals beschreven in de regelgeving, wordt bij het onderzoek van een aanvraag bijzondere aandacht besteed aan objectieve criteria (inzonderheid op het vlak van de kosten die in aanmerking worden genomen).

Opdat het team ten volle achter de doelstellingen en de waarden van het Ervaringsfonds zou blijven staan werden in december 2007 een aantal "teambuilding sessies" georganiseerd.

Die sessies zijn in twee fasen verlopen : een eerste (twee volle dagen) waarin gezocht werd naar de obstakels/ de afremmende elementen bij het halen van de doelstellingen en in het teamwerk een aantal collectieve oplossingselementen werden aangereikt, een tweede fase (½ dag) waarin de inspanningen van elkeen werden beoordeeld en concrete voorstellen werden gedaan om het werk te verbeteren.

2.3. De financiële middelen

In 2007 is ten behoeve van het Ervaringsfonds een budget bijeengebracht van 26 miljoen Euro.

Over het budget voor werking en over de toelages wordt echter jaarlijks gestemd. Dit bedrag is beperkt.

	Vastlegging
Personeel	383.775,90 €
Werkingskosten	47.586 €
Toelages	905.524,35 €

De bedragen in de bovenstaande tabel vertegenwoordigen de vastleggingen voor het jaar 2007 Zij kunnen een "fout" beeld geven van wat de toekomst voor ons in petto heeft.

Immers, het Ervaringsfonds zit in een logica van groei. Vanwege het ondertekenen van een samenwerkingsprotocol in 2007, kunnen wij ons aan een ' sneeuwbal effect' van toelageaanvragen verwachten binnen die sector. De begrotingen voor de komende jaren moeten worden geraamd rekening houdend met die verwachte groei en moeten dus zeker naar boven worden herzien. Bovendien houden een aantal projecten , inzonderheid zij die te maken hebben met functiewijzigingen (zie hoofdstuk 6), op microvlak rekening met punt 50 van het "generatiepact" : overstap van een zwaar beroep naar een lichter beroep. In de toekomst wordt van de sociale partners immers ook verwacht financieel tussenbeide te komen voor die projecten, waardoor aangepaste begrotingsmiddelen vereist zullen zijn.

3. COMMUNICEREN NAAR HET PUBLIEK

Eén van de aan de FOD toegewezen opdrachten is een informatie- en communicatieplicht naar de bevolking toe.

Voor het Ervaringsfonds komt zulks neer op snel en gericht in te kunnen spelen op een reeks zeer uiteenlopende vragen vanwege het publiek en de ondernemingen . Die vragen worden meestal gesteld per telefoon of per e-mail.

In 2007 telde men diverse vragen over :

- brochures (toe te sturen);
- folders (toe te sturen);
- regelgeving (inhoudelijk);
- berekeningen van toelages;
- praktische modaliteiten voor de indiening van een toelageaanvraag;
- stand van zaken in het onderzoek van een toelageaanvraag.

Andere minder formele vragen werden ook gesteld. Zij kwamen van personen die met het departement in contact stonden (tussenpersonen, consultants, academici, enz..) over de organisatie van vergaderingen, seminaries, colloquia, de begeleiding van eindwerken voor studenten, enz....

Sedert het begin van de activiteiten heeft het Ervaringsfonds ook geantwoord op 10 parlementaire vragen , waarvan 2 in 2007. Grosso modo hebben de vragen betrekking op de statistische aspecten (aantal aanvragen, gehonoreerde en geweigerde aanvragen, per gewest, per grootte van onderneming, enz..), de begroting, de soorten projecten, de uitgevoerde evaluaties, enz..

4. HET ERVARINGSFONDS PROMOTEN EN DE ONDERNEMINGEN SENSIBILISEREN

4.1. De promotie-instrumenten

De promotie-instrumenten in 2007 waren identiek aan wat tot dan reeds was ontwikkeld.

Toch wordt het materiaal constant bijgewerkt, in de zin van bijgewerkte power point presentaties, infomappen met bijgewerkte, aan het doelpubliek aangepaste referenties, praktische voorbeelden aangepast aan een concrete situatie.

Een volledige informatiemap bestaat uit:

- een kaft,
- een kennismakingsfolder
- een brochure voor de bedrijven,
- een referentielijst, met bedrijven die reeds een aanvraag indienden,
- een praktisch uitgewerkt voorbeeld,
- eventueel bijkomend materiaal (andere voor de context interessante brochures,...)

Dit materiaal is beschikbaar in beide landstalen. De kennismakingsfolder is eveneens in het Duits beschikbaar.

Het promotiefilmpje (beschikbaar in vier talen) werd herhaaldelijk getoond bij de verschillende gelegenheden.

Rekening houdend met de nieuwe regelgeving wordt de webstek www.ervaringsfonds.be constant bijgewerkt om de informatie nog toegankelijker te maken.

Naast het bovenvermeld promotiemateriaal, heeft de ploeg van het Ervaringsfonds ook gewerkt aan de zichtbaarheid van de activiteiten door actief aanwezig te zijn in sommige media, zoals de schrijvende pers maar ook op televisie.

Er werden in totaal 8 persartikels samengesteld en 5 artikels on-line verspreid. De betekenis en de meerwaarde van de on-line artikels bestaat erin dat er zo soms links kunnen worden gecreëerd met onze eigen webstek.

Ook heeft een lid van ons team deelgenomen aan een televisiepanel rond oudere werknemers.

De onderstaande tabel geeft een gedetailleerd beeld van de zichtbaarheid in de media in 2007:

2007	INSTELLING	TAAL	MEDIUM
1	NAVB-CNAC	NL	"De Bouw, ons werk, ons leven" schrijvende pers
2	Meuse Condroz Hesbaye	FR	schrijvende pers
3	Het Belang van Limburg	NL	"Ervaringsfonds groot succes" schrijvende pers
4	FEDIS	NL	"Ervaringsfonds - De ervaring van Aveve" bedrijfspers
5	RTBF	FR	Publieke opinie TV
6	Plus Magazine	NL	schrijvende pers
7	Seniorennet.be	NL	"De startpagina voor senioren: de actieve 50-plussers" Pers on-line
8	WerkWaardig (Tijdschrift van Amfion, de koepel van beschutte en sociale werkplaatsen)	NL	Dossier: "Leeftijdsbewust personeelsbeleid" schrijvende pers
9	Encart Nieuwsbrief	NL	schrijvende pers
10	Brussels agentschap voor de onderneming	NL/FR	Pers on-line www.ecosubsibru.be
11	Ascento - Human Capital Services	NL/FR	Pers on-line www.ascento.be
12	Le Soir - Références	FR	« Rester heureux au travail après 50 ans: fidèles et compétents » schrijvende pers
13	HR Today	NL	"Studie : oudere werknemers zijn trouw aan hun bedrijf" Pers on-line
14	Trends.be	NL	"Vlaamse werkzaamheidsgraad stijgt verder" Pers on-line

Het is belangrijk te beklemtonen dat de verspreide of gepubliceerde informatie soms hergebruikt wordt door andere media zonder dat daarvoor aan het Ervaringsfonds uitdrukkelijk om toestemming wordt gevraagd.

In dergelijke gevallen kan het Ervaringsfonds de verspreide informatie niet natrekken en kan het dus de juistheid ervan niet toetsen noch waarborgen. Telkens als zulks mogelijk is roept de ploeg van het Fonds er de betrokken media dan ook toe op de nodige rechtzettingen aan te brengen.

4.2. Sensibilisering

De ontwikkelingsactiviteiten werden voortgezet zoals dat sedert de start van de activiteiten het geval is geweest.

De projectontwikkelaars bezoeken de ondernemingen op eigen initiatief of op verzoek van een onderneming die van het bestaan van het Ervaringsfonds heeft gehoord.

Er dienen in dat verband in theorie vier stappen te worden onderscheiden:

1. sensibilisering rond de vergrijzingsproblematiek;
2. informatie/communicatie rond het bestaan van het Ervaringsfonds (bestaansredenen, inbreng, toelages, enz....);
3. expertise en ondersteuning bij de ontwikkeling van projecten ;
4. begeleiding en bijstand voor de praktische modaliteiten bij het indienen van een toelageaanvraag.

Concreet werden voor 2007 130 ondernemingsbezoeken en 64 bezoeken aan tussenpersonen³ opgetekend. Daar kwamen nog 19 bezoeken aan sectoren bovenop.

Al die stappen hebben het mogelijk gemaakt zowat 1000 personen (contactpersonen/gecontacteerde personen) te ontmoeten.

³ De tussenpersonen zijn personen die informatie over het Ervaringsfonds kunnen doorgeven aan ondernemingen . Voorbeelden daarvan zijn personen in de opleidingsinstellingen en de sociale secretariaten, consultants van FOREM in Wallonië, consultants 'diversiteit' in Vlaanderen, enz..

5. SAMENWERKEN MET DE SECTOREN

Een regelgeving die toelaat om grootschaliger, op breder vlak, en dus ook met meer wetenschappelijke onderbouw te werken zal meer tegemoet komen aan de verzuchting om de tewerkstellingsgraad van de oudere werknemers te verhogen. Het koninklijk besluit van 1 juli 2006 laat aan sectoren toe om actief mee te werken met het Ervaringsfonds. Door de sector te betrekken wordt een hefboomeffect beoogd. De beoogde doelstellingen en de nodige middelen worden overeengekomen in een samenwerkingsprotocol, dat een nieuwe vorm van samenwerking inhoudt. Samenwerkingsprotocollen kunnen afgesloten worden met een fonds voor bestaanszekerheid of een paritair vormingscentrum in de vorm van een VZW, die de sector vertegenwoordigen.

Veranderingen gaan langs mentaliteitswijzigingen, die men slechts kan bewerkstelligen door te sensibiliseren. Vandaar dat een sterk accent wordt gelegd op *sensibilisatie- en promotie-acties*. Uiteraard gebeurt dit het best grootschalig. Sectoren komen daarvoor het best in aanmerking. Vandaar dat bovenvermelde instanties ondersteuning kunnen genieten voor sensibilisatie- en promotie-acties. Deze acties moeten uiteindelijk leiden tot Ervaringsfonds toelage-aanvragen van de werkgevers uit.

Sectoren kunnen ook een Ervaringsfonds-steun krijgen om de reeds eerder vermelde instrumenten te ontwikkelen of sectorspecifiek te maken. Ook het toepassen van maatregelen die toelaten over te stappen van een systeem van nachtarbeid in ploegen naar een systeem van dagarbeid, overeenkomstig CAO nr 46, kan betoelaagd worden via de sector.

Samengevat kunnen sectoren ondersteuning bij het Ervaringsfonds krijgen voor

1. het opzetten van sensibiliseringscampagnes ;
2. het ontwikkelen of aanpassen aan de sector van een instrument, een diagnose methode ;
3. het financieren van het loonverschil bij overgang van een systeem van nachtarbeid in ploegen naar een systeem van dagarbeid, overeenkomstig CAO nr 46.

Met de sectoren wordt daartoe *een samenwerkingsprotocol* opgesteld. Een protocol is, in tegenstelling tot een toelage-aanvraag, een document dat door zowel de minister als de aanvrager dient te worden ondertekend. Het is het resultaat van een dialoog. Er wordt een overeenkomst getroffen rond de te bereiken doelstellingen en de middelen (toelages) die eraan verleend zullen worden. Dit gebeurt in vijf stappen:

1. het vastleggen van de sectoreigen situatie m.b.t. veroudering;
2. het bepalen van wat wordt beoogd met het protocol (het doel);
3. het beschrijven hoe daaraan zal gewerkt worden. Dit is eigenlijk een detailbeschrijving van (één van de drie) acties die ondernomen zullen worden door de sector;
4. Het beschrijven van de nodige middelen;
5. Het vastleggen van de te behalen resultaten, verbonden aan de toelage.

Reeds vroeger onderhield het Ervaringsfonds goede contacten met arbeidsmarktorganisaties en vele paritaire instanties.

In 2007 werden deze contacten verder gezet en resulteerde dit in een eerste ondertekende samenwerkingsprotocol met het Vormingsfonds Gezinszorg Vlaamse Gemeenschap van de paritaire commissie 318.01. Het is de bedoeling dat, via dit samenwerkingsprotocol, 2.000 van de 4.000 tewerkgestelde 45-plus werknemers één of andere positieve actie zullen ondervinden.

Contacten met andere sectoren worden constant verder gezet, met het oog op een formele samenwerking bezegeld door een samenwerkingsprotocol in de toekomst. Op die manier zullen de positieve acties duizenden werknemers op de werkvloer bereiken.

Een overzicht van sectorcontacten tot nu toe:

Instantie	PC
AGORIA	105, 111, 111.03, 209, 218, 219, 224
APEF asbl Fonds Sociaux	305.02, 318.02, 319.02, 327.02, 329.02
SFV / FST (Transport)	140.04, .08, .09
IPV / IFP (Voedingsnijverheid)	118, 220
FBZ / NAVB / FVB (Bouw)	124
FEDIS (Distributie)	119, 149, 201, 202, 302, 311, 312,321
Cobot /Cefret (Textiel)	120, 214
OCH/ CFB (Hout)	126
Cevora (bedienden)	218
IVOC (confectie en textielverzorging)	109, 110, 215
Logos (intern. Handel, transport, vervoer)	226

6. De toelageaanvragen analyseren en de projecten subsidiëren

6.1. De grote trends

In 2007 heeft het Ervaringsfonds 120 toelageaanvragen opgetekend. Die aanvragen handelden over in totaal 1426 werknemers.

Van de in 2007 behandelde aanvragen werden er ongeveer 80% goedgekeurd.

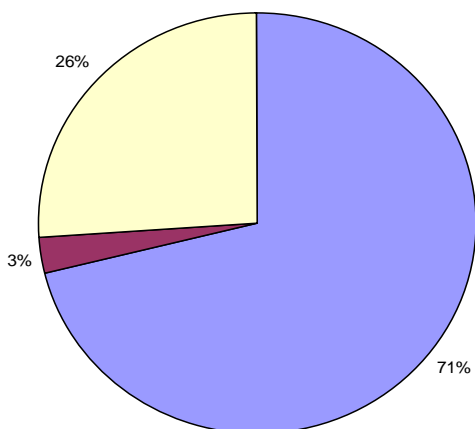
In 2007 hebben ondernemingen en sectoren zich aan de nieuwe wetgeving moeten aanpassen.

De in dit jaarverslag opgenomen gegevens zijn homogener dan in het jaarverslag 2006 omdat zij slaan op een werkjaar met één enkele regelgeving (KB van 01/07/2006). Om zich een beeld te kunnen vormen van de ontwikkelde en betoelaagde projecten geven wij als bijlage 1, in de vorm van synthetische fiches, een descriptieve benadering van een aantal aanvragen waarover het Ervaringsfonds een positief advies heeft uitgebracht en een niet exhaustieve lijst van redenen waarvoor de aanvragen werden geweigerd.

6.2. Verdeling per gewest/sector/grootte van de bedrijven.

Een statistische verdeling van het aantal toelageaanvragen per gewest (Brussel : 3% - Vlaanderen 71% - Wallonië: 26%) in verhouding tot het aantal ondernemingen per gewest (Brussel : 11% - Vlaanderen : 61% - Wallonië - 28%) maakt het mogelijk de billijke spreiding ervan in beeld te brengen.

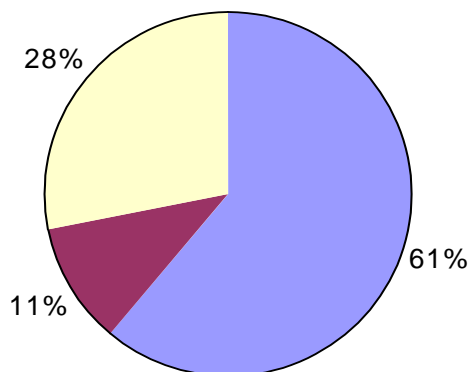
Aanvragen per gewest



Aantal ondernemingen in 2005

Bron ECODATA, de demografie van de ondernemingen

Algemene Directie Economische Statistiek en Informatie, KMO's, Middenstand en Energie



Vlaanderen	: 432.290
Brussel	: 75.836
Wallonië	: 202.126

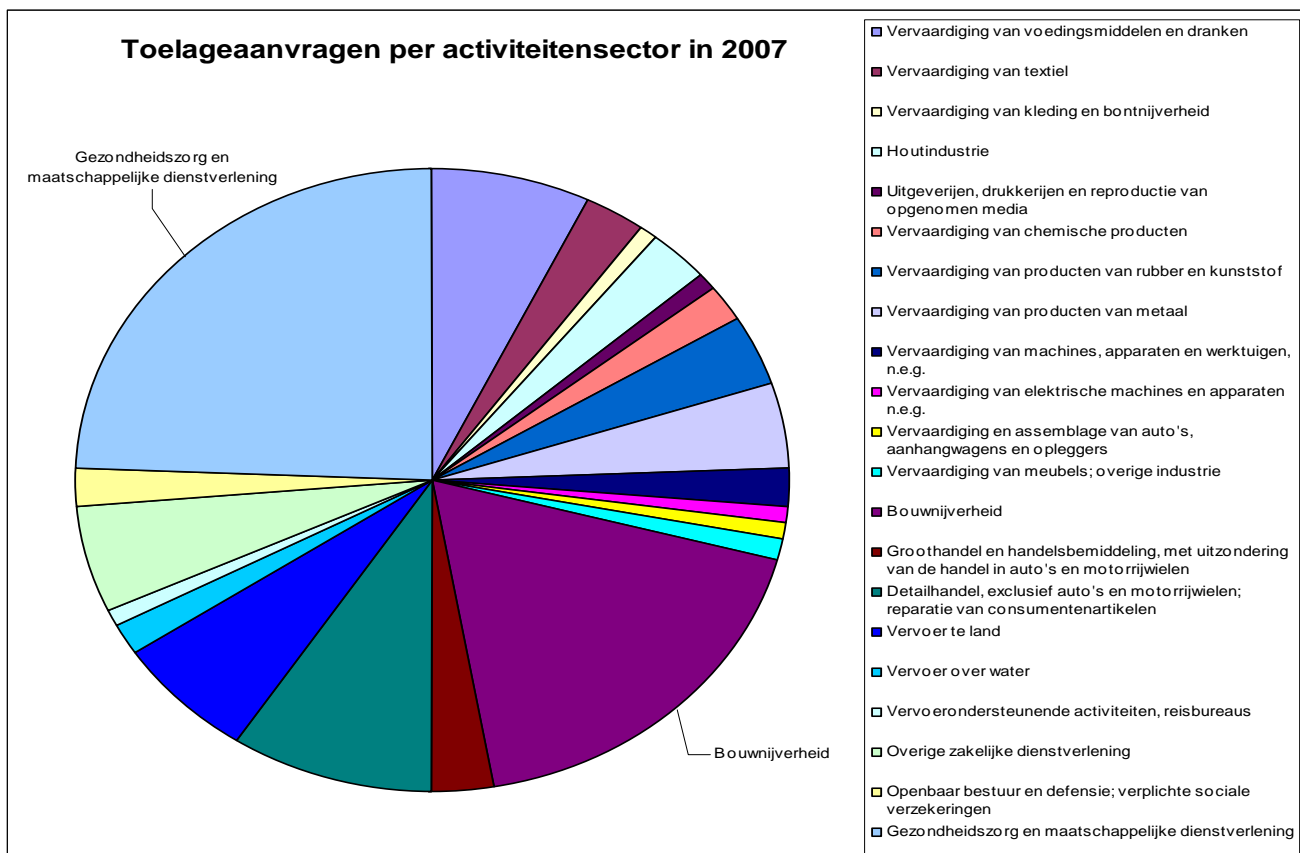
De in 2007 bij het Ervaringsfonds ontvangen toelageaanvragen hebben net zoals in 2006 betrekking op quasi alle sectoren. In procentueel afnemende orde van

belangrijkheid wat toelageaanvragen bij het Ervaringsfonds betreft, onderscheiden wij de volgende sectoren :

- de gezondheidszorg en de maatschappelijke dienstverlening die 25 % van het totaal aantal aanvragen hebben ingediend;
- 18% van de aanvragen komen van de bouw;
- de detailhandel : 9%;
- de sector van de voedingsmiddelen en de dranken: 7%
- de sector van het vervoer over land: 6%
- de sector van de metaalnijverheid: 5% van de aanvragen.

In vergelijking met 2006 blijven de "grote trends " identiek. De gezondheidszorg en de bouw zijn de 2 meest actieve sectoren wat betreft de activiteiten van het Ervaringsfonds. Zulks is te verklaren door de lastige fysieke en psychosociale arbeidsomstandigheden in die sectoren. Het dient te worden beklemtoond dat het Ervaringsfonds permanent aan de weg timmert om alle sectoren te sensibiliseren rond de vergrijzingsproblematiek en hen te wijzen op de mogelijkheden van toelageaanvragen bij het Ervaringsfonds.

De onderstaande schijfgrafiek geeft een volledig beeld van de sectoren waar de ondernemingen die in 2007 bij het Ervaringsfonds projecten indienden toe behoren:

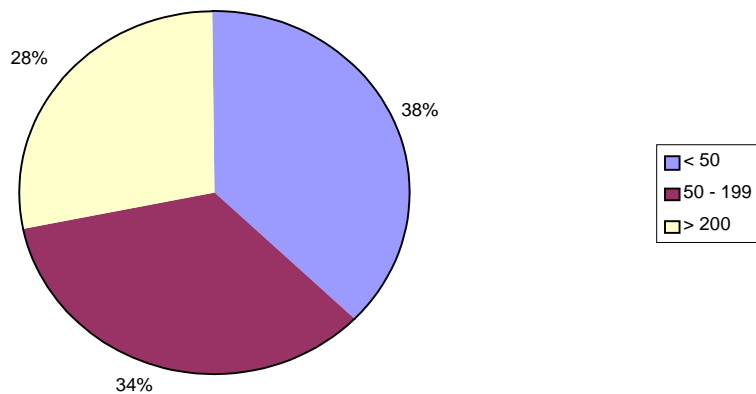


Naast het sectorale aspect is ook de grootte van de ondernemingen betekenisvol omdat die een aanwijzing geeft over de participatiegraad van de kleine ondernemingen.

Het Ervaringsfonds krijgt toelageaanvragen van ondernemingen van allerlei omvang, zeker wat het aantal werknemers betreft. Relatief gezien komen de meeste aanvragen (38%) toch van ondernemingen *met minder dan 50* werknemers.

In de volgende grafiek wordt een overzicht gegeven van de toelageaanvragen die in 2007 toekwamen, gerangschikt naar grootte van onderneming.

Toelageaanvragen naar grootte van onderneming (KB 010706)



6.3. Projecten

Het Ervaringsfonds ziet toe op de bevordering van de tewerkstellingsmogelijkheden, de kwaliteit van *de arbeidsomstandigheden of de arbeidsorganisatie* voor de oudere werknemers.

Onder aanpassing van arbeidsomstandigheden of arbeidsorganisatie verstaat de regelgeving een concrete aanpassing met het oog op een duurzame verbetering van de arbeidsomstandigheden of de arbeidsorganisatie.

Een "Ervaringsfondsproject" is wat in een bedrijf geschiedt om een duurzame aanpassing van de arbeidsomstandigheden of de arbeidsorganisatie te bewerkstelligen. Dat project staat beschreven in een toelageaanvraag. Eigen aan een dergelijk "project" is, dat het een begin én een einde heeft. Zulks in tegenstelling tot de hoger beschreven duurzame verandering.

Het Ervaringsfonds betoelaagt de kosten van concrete acties bij veranderingsprocessen (zie in dat verband schema als bijlage 2)

Meestal zijn dit concrete veranderingen die tot stand komen in diverse werkcontexten. De diverse situaties op de werkvloer dien dan ook telkens te worden beschreven, zodat er rekening mee gehouden kan worden in de adviezen.

Een analyse van de inhoud van de in 2007 behandelde projecten onderscheidt vier hoofdtypes van verbeteringsprojecten:

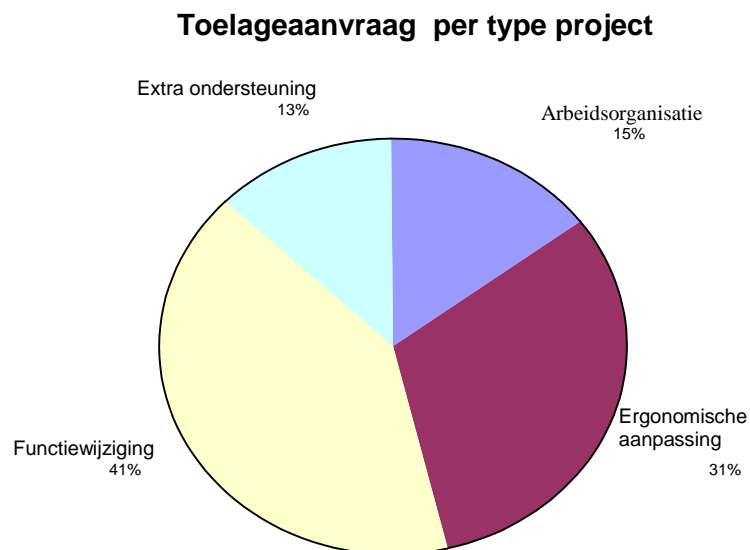
- 41 % slaan op een *functiewijziging*,
- 31 % van de aanvragen introduceren *ergonomische verbeteringen*,
- 15 % van de aanvragen slaan op een *wijziging van de arbeidsorganisatie*
- 13 % introduceren extra ondersteuning, meestal in de vorm van ontwikkeling van vaardigheden.

De projecten zijn meestal preventief van aard, ook soms curatief (voor zover het probleem direct kan worden aangepakt).

Sommige projecten kunnen ook een combinatie van bovenstaande types zijn. Aangezien sommige toelageaanvragen opgesteld zijn rond een probleem, worden de middelen die gebruikt worden om dit op te lossen ook dikwijls gecombineerd.

De middelen die in het werk worden gesteld zijn meestal van individuele (HR) aard: aanpassen van de werkorganisatie, geven van (psychosociale) begeleiding, opleiding,...

De onderstaande grafiek geeft een beeld van project types in 2007. De trends blijven identiek aan die van 2006.



De meeste aanvragen bevatten **functiewijzigingen**, van diverse origine. Vooreerst kan de overstap naar een lichtere functie soelaas bieden aan sommige ervaren werknemers die hun functie te "zwaar" voelen worden. Het "lichtere" kan dan zowel slaan op het fysieke aspect (b.v. sommige jobs als arbeider) als op de psychosociale belasting (b.v. sommige commerciële jobs of verkopers). Deze overstap kan totaal zijn of gedeeltelijk; ofwel verlaat de oudere werknemer zijn huidige job en krijgt hij een volledig andere functie toegewezen ofwel worden gedeelten van de functie van de oudere werknemer doorgeschoven naar een collega. Een ervaren werknemer beschikt binnen een organisatie vaak onbewust over heel wat kennis en netwerking, die nergens opgeschreven staan⁴. Daardoor komt hij in een vicieuze cirkel terecht van "gevraagd worden" (voor zijn opgedane kennis of netwerken). Dit kan tot een "bottle neck" situatie leiden. Tenslotte worden functiewijzigingen ook ingevoerd om de motivatie opnieuw op te krikken en de eentonigheid te breken die ontstaat wanneer iemand vele jaren lang op de zelfde arbeidspost zit.

De **ergonomische verbeteringen**⁵ hebben betrekking op de aanpassing van de werkpost of van de arbeidsomstandigheden ter verlichting van de fysieke belasting van de werknemer. In fine leidt zulks tot een betere lichaamshouding bij het werk, een oordeelkundigere plaatsing van de instrumenten en bedieningsinstrumenten, enz...

Een **wijziging van de arbeidsorganisatie** slaat op verandering van arbeidsduur of werkplek. De evolutie van een voltijdse naar een ½-tijdse of 4/5-tijdse baan is daar een goed voorbeeld van.

Extra ondersteuning heeft alles te maken met een snel veranderende of veeleisende arbeidsomgeving: invoer van nieuwe technologie, het opduiken van nieuwe managementstijlen, het leren samenwerken met andere generaties, confrontatie met pijnlijke toestanden (vb. in een ziekenhuisomgeving) ... Die projecten kaderen rechtstreeks in de theorie van het evenwicht tussen de werknemer en zijn arbeidsomgeving (zie bijlage 3 over "werkbaarheid"). In dat opzicht is een beroep doen op een instrument voor het meten van de werkbaarheid een ideale voorafgaande (maar niet verplichte) stap vóór de concrete uitvoering van dergelijke projecten.

Meet- en diagnose-instrumenten

De ondernemingen kunnen krachtens de in 2006 van kracht geworden nieuwe regelgeving ook worden betoelaagd voor het gebruik van instrumenten en tools (zie lager).

⁴ Ook wel "tacit knowledge" genoemd in de Angelsaksische literatuur

⁵ De Franstalige ergonomische school heeft het over de fysieke, cognitieve en organisatorische ergonomie. Een project voor het terugdringen van de mentale belasting kan dus uitgaande daarvan worden ondergebracht in een bepaald ergonomisch type. Concreet kan zulks tot uiting komen in voortgezette opleidingen, bijscholingen, begeleidingen op de werkplek, assertiviteitstrainingen om de besluitvorming en de informatieverwerking te vergemakkelijken.

Na één jaar toepassing is de impact van die nieuwe bepalingen nog niet voldoende significant om relevante conclusies te kunnen trekken. Toch kunnen wij, puur als eerste aanwijzing, aanmerken dat 15 ondernemingen op het meetinstrument voor de werkbaarheid beroep hebben gedaan en 21 ondernemingen hebben gebruik gemaakt van het diagnose-instrument ter verbetering van elementen in de arbeidsomgeving.

6. 4. Uitbetaling van de toelages

In 2007 heeft het Ervaringsfonds 80 betalingen uitgevoerd voor een totaal bedrag van 474.768,50 Euro, wat neerkomt op 5.935 Euro per project (of 1.384 Euro per werknemer)⁶.

Voor de in 2006 goedgekeurde projecten (sommige projecten zijn in 2006 ingediend) komen we op een totale waarde van 929.622 € verspreid over 137 projecten. Dit betekent een gemiddelde van 6.785,5 € per project.

⁶ Met dat cijfer moet worden opgepast. Immers, het hoge aantal betrokken werknemers per projecteenheid leidt in sommige aanvragen tot scheeftrekkingen bij de analyse van het toegekend bedrag per werknemer.

7. De werking en het impact van het Ervaringsfonds evalueren

De administratie heeft eind 2007 beslist in 2008 een aanbesteding uit te schrijven voor een extern operator die ermee wordt belast het Ervaringsfonds te evalueren zowel wat de interne werking als wat de kwaliteit van de door de ondernemingen uitgevoerde projecten en de tevredenheid van de ondernemingen daaromtrent betreft.

Dit wordt een tussentijdse evaluatie waarbij het de bedoeling is tijdens de programmering kritisch de eerste verwezenlijkingen en resultaten, alsook de omstandigheden van de tenuitvoerlegging van de projecten te analyseren.

Een extern oog laten kijken lijkt nuttig voor het analyseren van de verwezenlijkingen in hun context, om na te kunnen trekken in welke mate de betrokkenen zich door de projecten aangesproken voelen en om in een vroeg stadium een zicht te krijgen op de reeds geboekte of de nog te verwachten resultaten. Bovendien kan het ook helpen om een zicht te krijgen op goede of innoverende praktijken en op de verwachtingen van de ondernemingen.

De analyse wordt een instrument ter verbetering van de kwaliteit en de relevantie van de projecten doordat, op basis van die conclusies, strategische bijstellingen mogelijk zullen worden teneinde de doelstellingen te bereiken.

Die evaluatie door een extern operator, die complementair is aan wat terzake reeds intern is gerealiseerd (en dat met name aan de nieuwe regelgeving ten grondslag heeft gelegen), moet ook waarborgen bieden inzake objectiviteit en ongebondenheid, om zonodig, sommige aspecten van de algemene werking van het Ervaringsfonds te kunnen bijsturen en aanpassen.

Bovendien maakt die evaluatie het ook mogelijk de impact van de activiteiten van het Ervaringsfonds te beoordelen naar de werkzaamheid van de 45-plussers.

Conclusies

Mobilisering van tal van actoren

Het Ervaringsfonds streeft doelstellingen na op het gebied van het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden, de organisatie van de arbeid en de tewerkstellingsmogelijkheden van de werknemers van 45 en ouder uit de privé-sector. Door het sensibiliseren voor de problematiek van de oudere werknemers van de actoren uit de arbeidswereld kan ze ook knowhow terzake aan reiken waarbij werk wordt gemaakt van een bijsturing van de bestaande regelgeving. De acties en de projecten worden op die manier ook in de toekomst met hetzelfde enthousiasme en overtuiging verder gezet zoals dat sedert het begin van de activiteiten in september 2004 is gebeurd.

De activiteiten van het Ervaringsfonds, binnen de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en meer in het bijzonder de Algemene directie Humanisering van de Arbeid, samen met andere administraties die al dan niet van dichtbij bij de problematiek zijn betrokken, met de beleidscel, de sociale partners, de parlementairen, de bedrijven en de werknemers- sluiten aan bij de verwachte internationale demografische vergrijzing die tot een hogere werkzaamheidsgraad van de "oudere werknemers" noopt.

2007 werd gekenmerkt door een aantal internationale evenementen en projecten die bijdragen tot de sensibilisering voor de problematiek en dan vooral voor de vraagstukken betreffende veiligheid en gezondheid op het werk.

Een voorbeeld daarvan is de Europese communautaire strategie 2007-2012 voor gezondheid en veiligheid op het werk.

Daarnaast vermelden we de campagne van het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk die het "bewegingsapparaat" van de werknemer in het voetlicht plaatste, een campagne die werd ondersteund door de veelzeggende slogan : *"Vertil je niet!"*

Net zoals de andere edities *"Weg met de herrie !"* in 2005 over geluidshinder en *"Veilige start"* in 2006 over jonge werknemers, is de Europese week een intensieve campagne die van start gaat in de lente en die wordt voortgezet met congressen en informatiesessies voor de werkgevers, de werknemers, de deskundigen inzake preventie op het werk en mandatarissen uit de politieke wereld.

Ook de Europese Unie en de OESO hebben opnieuw de aandacht gevestigd op voornoemde thema's, waarbij de vergrijzing van de bevolking naar voren wordt geschoven als een centraal thema voor de beleidskoersen die in de toekomst moeten worden gevoerd en waarbij moet worden gezocht naar actiehefbomen die de tendens van de lage werkzaamheidsgraad van de "oudere werknemers" moet ombuigen.

Wat betreft de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en de Algemene Directie Humanisering van de Arbeid verwijzen we naar de opstart van BeSWIC (Belgian Safe Information Center), het Belgisch kenniscentrum over welzijn op het werk.

Dit centrum werd opgericht om de toegang tot de informatie over welzijn op het werk te vergemakkelijken door die informatie te centraliseren op een gemeenschappelijke website.

Thans maakt BeSWIC deel uit van het Europees netwerk van het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk en is het op Belgisch niveau het focal point.

Bovendien zijn de werkzaamheden van de Afdeling van de normen inzake welzijn op het werk een grote stap voorwaarts in de realisatie van de "Codex over het welzijn op het werk", waarvan de doelstelling bestaat om de reeds bestaande koninklijke besluiten in verband met welzijn op het werk te codificeren en het Algemeen Reglement voor de Arbeidsbescherming (ARAB) gedeeltelijk of volledig op te heffen.

Tenslotte ondersteunt de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg een aantal projecten van het Europees Sociaal Fonds (ESF) in verband met de oudere werknemers (zoals het CAPA project)⁷.

Deze voorbeelden bewijzen enerzijds dat de interesse voor deze vraagstukken toeneemt maar anderzijds ook dat niet het Ervaringsfonds niet uitsluitend betrokken is bij de beleidskoersen die gericht zijn op de problematiek van de "oudere werknemers" en op betere arbeidsvoorwaarden in de ruime zin.

Dit korte overzicht van enkele belangrijke evenementen volstaat om de relevantie aan te tonen van de acties van het Ervaringsfonds binnen de federale administratie.

Uitbreiden van het actieterrein en ondersteunen van de KMO's

In 2007 werd een nieuwe regelgeving van kracht.

Dankzij de nieuwe regelgeving werden onderhandelingen ingeleid met de sectoren en werden een aantal samenwerkingsprotocollen gesloten. In 2007 werd in Vlaanderen een samenwerkingsprotocol met de sector van de thuisverpleging (4.000 werknemers van 45 of ouder) afgerond, waarbij werd gemikt op zowat 2.000 werknemers. Andere contacten werden met de hout- en de textielsector aangeknoopt. Door de ondertekening in 2008 van 3 protocollen (PC 214, PC 120, PC 126) met voornoemde sectoren met een doelgroep (45+) van ongeveer 19.000 werknemers, zouden zowat 2.600 onder hen op korte en middellange termijn in aanmerking moeten komen voor projecten die doelen op betere arbeidsvoorwaarden.

De nieuwe regelgeving heeft aanzienlijke resultaten opgeleverd zodat veel meer werknemers kunnen worden bereikt. Bovendien zal, op verzoek van de sociale partners bij het overleg rond het interprofessioneel akkoord 2005-2006, deze nieuwe regelgeving het tevens mogelijk maken om een gedeeltelijke financiële compensatie toe te kennen voor de premie die wordt toegekend aan werknemers die overstappen van nachtarbeid op dagarbeid (artikel 5 van het KB van 01/07/2006).

⁷ CAPA is een studie die de mentale beeldvorming rond werknemers op het einde van de loopbaan confronteert met datgene wat erover verschijnt in wetenschappelijke literatuur

Tot op heden zijn daaromtrent logischerwijze nog geen vragen gesteld. De ondertekening van samenwerkingsprotocollen zou moeten gepaard gaan met vragen met betrekking tot dit specifiek punt van de regelgeving.

Bovendien toont een statistische benadering van de toelageaanvragen aan hoe groot de rol is van de KMO's die projecten ontwikkelen. Die vaststelling is belangrijk omdat de KMO's vaak moeilijk te bereiken zijn inzake preventieproblematiek.

Sensibiliseren en verspreiden van knowhow

Naast de bijsturing in positieve zin van de regelgeving en de uitwerking op het terrein van nieuwe projecten, maakt het team van het Fonds voort werk van het sensibiliseren van alle betrokken actoren. In 2007 waren er ook gevorderde contacten met de externe diensten voor preventie en bescherming op het werk (EPBW) die momenteel worden gereorganiseerd. Zij zijn waardevolle tussenpersonen voor de ontwikkeling van projecten binnen de ondernemingen.

Ondanks het klein team wacht het Ervaringsfonds nog andere uitdagingen, .

In 2008 moet, naast de uitbetaling van de toelages aan de ondernemingen die hun project(en) hebben afgerond, optimaal voort worden gewerkt met de institutionele partners, de actoren op het terrein en zal de samenwerking met de academische actoren worden geconsolideerd, vooral op het niveau van verspreiding van knowhow via colloquia en studiedagen.

De verspreiding van knowhow is één van de taken van het Ervaringsfonds. Die verspreiding mag niet beperkt blijven tot een informatie-uitwisseling tussen actoren die thuis zijn in de materie. De bereidheid om op de website van het Ervaringsfonds "goede praktijken" of "innovatieve praktijken" te verspreiden, sluit aan bij de zorg om de ondernemingen concrete, precieze en doeltreffende oplossingen aan te reiken.

Evalueren om de toekomstige werkzaamheden te verbeteren

Tenslotte zal de evaluatie van de activiteiten die zal worden uitgevoerd door een externe operator een duidelijk beeld opleveren van de verwachtingen van de ondernemingen maar ook van de vigerende regelgeving en de interne werking.

Daar waar 2007 werd gekenmerkt door de wil om de sectoren bij de projecten te betrekken, moeten de verwachte resultaten en positieve gevolgen in 2008 een mobiliserende factor worden en zorgen voor constructieve samenwerking en samenwerkingsverbanden tussen alle actoren die zich inzetten voor een verbetering van het welzijn op het werk en betere arbeidsomstandigheden ten behoeve van ouder wordende werknemers.

De wens van de sociale partners en de legitieme verwachtingen van de NAR in verband met de steun die het Fonds kan toekennen aan projecten die werknemers de kans bieden over te stappen van een "zwaar beroep" naar een "licht beroep" (zie punt 50 van het generatiepact) zijn het bewijs van de wil om de activiteiten van het Ervaringsfonds te versterken in de toekomst.

Bijlage 1

- 1° Goedgekeurde projecten
- 2° Afgekeurde projecten : redenen

Ergonomische aanpassingen in een K.M.O.

Een bedrijf dat zes arbeiders en twee leerjongens tewerkstelt is actief in de bouwsector: dak- en zinkwerken, gebinten en isolatie.

Deze sector kent uiterst zware de arbeidsomstandigheden. Dagelijks staan de werknemers voor zware taken: verplaatsen van lasten, bevoorrading van bouwplaatsen, opruimen van puin, vaak in moeilijke weersomstandigheden.

Het hanteren gebeurt manueel of met behulp van een hefstoestel. Daardoor kunnen de grondstoffen niet gedeponereerd worden kort bij de plaats waar ze worden gebruikt.

Alle werknemers, onder wie een 46-jarige, verrichten dit zware werk: veelvuldige verplaatsingen tussen de stapelplaats van de materialen en de bouwplaats waarbij het hanteren van zware lasten leidt tot vermoeidheid en het risico op spieraandoeningen.

Binnen het project wordt een telescopische kraan aangeschaft (telescopische kraan Böcker AHK 30/1400) waarmee bouwplaatsen worden bevoorrad of opgeruimd. Zodoende wordt de zware en eentonige goederenbehandeling aanzienlijk verlicht en meteen absolute veiligheid geboden.

De doelstellingen zijn de volgende: vermindering van zware handelingen, substantiële verbetering van de arbeidsomstandigheden, vermindering van het risico op gezondheidsproblemen en ongevallen. Kortom: verbeterde arbeidsomstandigheden voor arbeiders einde loopbaan, die jongeren opleiden en knowhow overdragen.

➤ *In 2007 werd dergelijk projecttype voor gemiddeld 6.000 € betoelaagd.*

Ergonomische aanpassingen in een grote onderneming

Een postorderbedrijf dat voornamelijk textiel (kleding) maar ook decoratiemeubilair en -toebehoren verkoopt (televisie, video, telefonie), stelt rugklachten bij een aantal arbeiders vast.

De rechtstaande houdingen waarbij vaak voorover moet worden gebogen zijn erg lastig en vergen aanzienlijke fysieke inspanningen.

Het project bestaat uit een volledige herschikking van de rekken en de karretjes: lagere rekken, beter bereikbare en minder zware dozen, vorkheftruck zodat de arbeiders zich minder moeten vooroverbuigen. Concreet plaatst de onderneming nieuwe lagere en beter bereikbare rekken, de kartonnen stockeerdozen worden vervangen door lichtere, minder diepe en minder zware dozen die makkelijker hanteerbaar en bereikbaar zijn.

Door de aanpassing van de karretjes en de aanschaf van een vorkheftruck moeten de werknemers zich niet meer bukken om de artikelen uit de rekken te halen. De karretjes zullen voorzien zijn van beter ingedeelde, eenvoudiger en meer ergonomische stockeerruimtes.

Dit project leidt tot meer comfort voor de werknemers, het verdwijnen van rugpijnen en, in fine, tot minder fysiek en minder vermoeiend werk.

Met dit project wil de onderneming betere arbeidsomstandigheden voor de personeelsleden bewerkstelligen.

In de context van de fysiek zware taken werd een interne denkoefening uitgevoerd om spier-, rug- en andere aandoeningen te vermijden. Deze ergonomische aanpassingen

wijst op de bekommernis van de onderneming om de arbeidsomstandigheden op lange termijn meer comfortabel te maken.

- *In 2007 werd dergelijk projecttype voor gemiddeld 3.700 € betaald.*

Verbetering van de arbeidsorganisatie in een K.M.O.

Een transportbedrijf, dat over een dertigtal vrachtwagens beschikt, breidt zijn aanbod uit met diensten in opslagruimte en logistiek met meerwaarde. De activiteiten van het bedrijf breidden zich recentelijk eveneens uit richting Tunesië, wat de administratieve taken bemoeilijkt.

Drie werknemers zijn in het Ervaringsproject betrokken: een chauffeur (21 jaar ervaring in het bedrijf), een dispacheur (30 jaar ervaring in het bedrijf) en een hoofddispacheur. De chauffeur wenst meer geregelde werktijden (de werktijden van chauffeurs zijn vaak uitermate variabel en het is een zeer vermoeiend beroep), terwijl de hoofddispacheur, met het oog op het einde van zijn loopbaan, halftijds wenst te werken. Hij wordt tegelijkertijd verantwoordelijk gesteld voor andere taken en wordt vervangen door de ex-chauffeur, die nu als dispacheur moet fungeren (dus meer geregelde uren). De dispacheur, voormalig chauffeur, heeft echter aanpassingsproblemen. Hij maakt geregeld fouten. Hij verliest het vertrouwen en moet vaak geholpen worden, wat leidt tot werkoverlast voor de andere collega-dispacheur.

Het project bestaat erin dat de dispacheur, voormalig chauffeur, wordt structureel opgeleid door de collega -dispacheur wiens werklast daardoor zal afnemen. Alle partijen halen dus voordeel uit deze samenwerking.

Het project zal worden opgestart tijdens een vergadering: voorstelling van de verschillende elementen aan alle betrokken werknemers (doelstellingen, middelen, planning,...).

De opleiding zal een jaar in beslag nemen: overzicht van de verschillende taken die worden toegewezen, adviezen, verificatie van de planning, analyse van de werkmethode en eventuele bijstellingen. Over het hele project zijn evaluatievergaderingen gepland alsook een slotvergadering om het project te evalueren.

De doelstelling van het project bestaat erin de betere arbeidsomstandigheden van de voormalige dispacheur die halftijds is gaan werken te vrijwaren, de competenties van de dispacheur voormalig chauffeur te vergroten opdat hij zijn nieuwe taken volledig onder de knie krijgt, zich naar waarde geschat voelt en zijn zelfvertrouwen herwint. Bovendien is het de bedoeling dat de situatie van de andere dispacheur verbetert zodat hij zich op zijn eigen werk kan toespitsen.

Het komt erop neer dat het bedrijf de werksfeer binnen het team wil verbeteren, de stress wil afbouwen en dat tenslotte de drie oudere bedienden zolang mogelijk in het bedrijf blijven.

- *In 2007 werd dergelijk projecttype voor gemiddeld 6.000 € betaald.*

Werkorganisatie in een grote onderneming

Dit verbeteringsproject in een beschutte werkplaats betreft 7 werkleiders en monitoren, tussen 46 en 54 jaar. Vóór de uitvoering van het verbeteringsproject wordt, onder leiding van de preventieadviseur-arbeidsgeneesheer, de Sobane-strategie toegepast.

Problemen in verband met de productie en de noodzakelijke begeleiding van de werknemers productiewerkers zorgen ervoor dat er veel wordt geleverd van de werkleiders en monitoren. Ze staan onder zware druk: zowel klanten als medewerkers vergen veel aandacht. Het werk kan niet goed worden georganiseerd en leidt vaak tot burn-out of vervroegde uittreding.

Om die moeilijke toestand te verhelpen, werd het takenpakket van de werkleiders vooreerst gedeeltelijk herschikt. Via opleiding en ondersteuning werden instrumenten aangereikt om hun managementkwaliteiten te ontwikkelen met speciale aandacht voor het aspect arbeidsorganisatie. Op die manier kunnen ze zich toespitsen op hun verantwoordelijkheden en kan er worden ingespeeld op concrete problemen op de werkplaats.

Vervolgens wil men werk maken van een betere organisatiestructuur op niveau van de productieafdeling door middel van een methode (selecteren, structureren, schoonmaken, standaardiseren, doorzetten) met tussentijdse audits en de invoering van Lean Manufacturing.

Deze aanpak moet leiden tot een doeltreffender tijdsbeheer voor de monitor werkleider, waardoor hij tijd krijgt om de medewerkers van de doelgroep beter te begeleiden en het evenwicht persoon-werk te herstellen.

➤ *In 2007 werd dergelijk projecttype voor gemiddeld 7.500 € betaald.*

Uitbouw van de competenties in een KMO

De toelageaanvraag van een kinderdagverblijf betreft een verbeteringsproject voor 8 werknemers van 45 jaar en ouder.

Het project bestaat uit 4 onderdelen : de toepassing van Déparis (Sobane) door de preventieadviseur en drie verbeteringen na elkaar doorgevoerd ten behoeve van hetzij alle voornoemde werknemers (tussen 45 en 61 jaar oud), hetzij voor een gedeelte onder hen. De volgende analyse geeft een bondig overzicht van de problemen, vervolgens komen de uitgedokterde oplossingen aan bod.

1. Van de 45+'ers hebben er zes geen enkele ervaring met informatica. Op termijn zal dit communicatieprobleem opleveren aangezien hoe langer hoe meer jonge ouders hun zaken regelen via pc. De oudere werknemers moeten automatisch hun informatica-opdrachten doorspelen aan de jongere collega's wat leidt tot onzekerheid.

2. Alle oudere werknemers hebben rugklachten. Die zijn enerzijds te wijten aan het optillen van de kinderen en anderzijds aan het gebruik van ergonomisch onaangepast materiaal (lage stoelen en tafels, dienstarretjes, kleine veiligheidsrekjes, ritssluitingen). Bijgevolg nemen ze bij het werk constant houdingen aan die veel inspanningen vergen.
 3. De twee leidinggevenden werken voornamelijk op de computer. Door een slechte zithouding hebben ze pijn in de nek, schouders en polsen en ze hebben eveneens gezichtsproblemen. De werkdruk is te hoog (omwille van een nieuwe CAO) en het is te moeilijk om werk te maken van vervangingen.
1. Er is een actieplan uitgewerkt om alle geïnteresseerden de kans te bieden om tijdens de werkuren basiscompetenties informatica te verwerven. Die lessen worden gegeven in groepjes van drie. Tijdens deze opleiding wordt iedere betrokken werknemer bijgestaan door een jonge werknemer en een leidinggevende. Door de opleiding zullen de werknemers beter kunnen opkomen voor zichzelf en zal de communicatie met hun jonge collega's erop verbeteren.
 2. Voor alle betrokkenen wordt een studiedag georganiseerd over hef- en tiltechnieken. Daarnaast krijgen de personeelsleden een specifieke brochure en worden er pictogrammen aangebracht op de plaatsen waar de juiste houding moet in acht worden genomen. Tenslotte worden een aantal ergonomische bijstellingen verricht (kleine opstapjes voor de luiertafel zodat de grotere kinderen niet moeten worden opgetild, bedieningskarretjes op ideale werkhoogte, een veiligheidsrekje op wielen dat niet langer moet worden opgetild, knijpers met een lange steel om klein speelgoed op te pikken zonder zich te moeten bukken).
 3. Beide verantwoordelijken krijgen een ergonomisch scherm, muismat en voetsteun. Een andere oudere werknemer werd omgeschoold om per maand een aantal uren eenvoudig administratief werk te verrichten. Daartoe krijgt hij een opleiding en wordt hij tijdens de eerste maanden gecoacht. Het is de bedoeling dat een aantal administratieve taken die voorheen door de leidinggevenden werden verricht nu zelfstandig kunnen worden uitgevoerd.

➤ *In 2007 werd dergelijk projecttype voor gemiddeld 6.700 € betoelaagd.*

Ontwikkeling van de competenties in een grote onderneming

De onderneming uit de ziekenhuissector heeft een toelageaanvraag ingediend voor een verbeteringsproject ten behoeve van 20 werknemers van 45 jaar en ouder.

Uit een studie blijkt dat de betrokken personen vinden dat ze door de kwaliteitscontroleurs zwaar ondergewaardeerd en gecontroleerd worden. Het gaat hier om een gebrek aan valorisatie op gebied van hun functioneren binnen de onderneming, waardering vanwege de jonge collega's, gebrek aan materiële uitrusting.

De betrokkenen worden dus zowel op psychosociaal als op fysiek niveau belast.

Vier initiatieven dienen een beter psychosociaal klimaat te bewerkstelligen: vooreerst zullen vijf van de betrokken collega's een handleiding uitwerken ten behoeve van de nieuwe medewerkers. Voor de medewerkers die reeds in dienst zijn zal die handleiding worden gebruikt door de kwaliteitscontroleurs. Op die manier

wordt ervaring herbenut en wordt de kennis van de ervaren werknemer naar waarde geschat. Vervolgens worden functiegesprekken ingevoerd. De prestaties van de betrokken personeelsleden zullen op die manier meer erkenning krijgen. Als derde punt wordt de taak van de kwaliteitscontroleurs in overleg aangepast en er wordt een opleiding gepland inzake feedback zonder controle. Tenslotte worden op geregelde tijdstippen werkvergaderingen belegd, zodat de contacten tussen de verschillende generaties op de werkvloer bevorderd worden.

In verband met de fysieke belasting worden een aantal ergonomische verbeteringen doorgevoerd : telescopische stelen voor het schoonmaken, fietstassen voor het schikken van hun persoonlijk materiaal (de meeste personeelsleden komen met de fiets naar het werk), een pompsysteem voor het stofzuigen.

➤ *In 2007 werd dergelijk projecttype voor gemiddeld 7.000 € betoelaagd.*

Functiewijziging in een K.M.O.

Binnen een kinderdagverblijf cumuleert een diensthoofd (v) een aanzienlijk takenpakket, dank zij haar ervaring en competenties. Bij de oprichting van het verblijf was deze cumul gerechtvaardigd. Maar door de stijging van de activiteiten is het werkvolume gevoelig toegenomen en het diensthoofd heeft het moeilijk om zich van al haar werk te kwijten (veel stress).

Het project beoogt een vermindering van de werklast. Een aantal vaardigheden dienen , over de duur van 12 maanden, overgeheveld te worden naar andere bedienden van het kinderdagverblijf.

De praktische uitwerking van de competentieoverdracht vindt plaats tijdens een opstartvergadering (voeding en organisatie van het werk), gezondheid/case study, oudercontacten, algemeen administratief beheer van het kinderdagverblijf). Er worden maandelijkse vergaderingen belegd en achteraf volgt een totaalevaluatie.

Na afloop van het project zal het diensthoofd een beheerstaak hebben over alle activiteiten. Zij zal er niet langer voor instaan, met uitzondering van bepaalde duidelijk afgebakende activiteiten die zij beheerst zoals bijvoorbeeld de invoering van de kwaliteitscontroles die door de ONE ??? worden vereist.

Dit project zal leiden tot een vermindering van de werkdruk, minder stress, een betere taakverdeling, een betere werkorganisatie en een beter evenwicht tussen werk en privé-leven voor het diensthoofd.

➤ *In 2007 werd dergelijk projecttype voor gemiddeld 7.000 € betoelaagd.*

Functiewijziging in een onderneming.

De onderneming uit de gezinshulp heeft een toelageaanvraag ingediend voor een verbeteringsproject ten behoeve van 80 werknemers van 45 jaar en ouder.

Een studie (2006) heeft aanleiding gegeven tot een verbeteringsproject. De onderneming stelt meer dan 3.000 mensen te werk. Heel wat personeelsleden die de functie van gezinshulp vervullen, hebben te kampen met fysieke en emotionele problemen, vaak bij aanvang en einde van hun loopbaan.

Voor de 45+'ers op wie de subsidieaanvraag betrekking heeft, beheersen deze problemen hun werk. Zij doen van bij de aanvang van hun loopbaan hetzelfde werk en bevinden zich in een neerwaartse spiraal. Om de nivellering en routine in hun werkzaamheden tegen te gaan en hen binnen de organisatie een nieuwe uitdaging voor te leggen wordt hun functie gerevaloriseerd. Door de functie op te waarderen kan een oplossing voor dit vraagstuk worden aangereikt.

Hun nieuwe taak als coach zorgt ervoor dat het fysiek werk vermindert zodat er meer tijd vrijkomt voor het begeleiden van de jongeren (die ook met stress te kampen hebben). De betrokken werknemers zullen de jongeren coachen en hen hun "impliciete" knowhow toevertrouwen die van het beroep van gezinshulp maakt wat het is. Die knowhow vindt men niet terug in een theoretische cursus.

Met het oog op de overdracht van de competenties worden de betrokken personen verschillende technieken inzake coaching bijgebracht. De opleiding duurt 5 dagen en is gespreid over 5 weken. Na de opleiding fungeren de betrokkenen als coach en verrichten ze op geregelde basis deze taak bovenop hun huidig takenpakket als gezinshulp. Ieder betrokken personeelslid verricht 2 coachingopdrachten met een jongere, opgesplitst over 2 jaar na beëindiging van de opleiding. Daarnaast volgen twee opvolgingsgesprekken met de sectorverantwoordelijke.

- *In 2007 werd dergelijk projecttype voor gemiddeld 9.500 € betoelaagd.*

Geweigerde subsidieaanvragen: redenen

1. Het project is gestart vóór de toelageaanvraag werd ingediend.
2. Het project houdt geen verband met werknemers van 45 jaar en ouder.
3. Het project houdt geen verband met de problematiek leeftijd-werk.
4. Het project is een uitvoering van een reglementaire bepaling van de Wet betreffende het welzijn op het werk.
5. De onderneming leeft de voorwaarden niet na inzake de toekenning en de criteria inzake toegang tot de toelage (zie K.B. van 01/07/2006): sociale en fiscale bepalingen, juridische hoedanigheid, enzovoort.
6. Het project wordt geannuleerd of stilgelegd.
7. De werknemer verlaat de onderneming in de loop van het project.

Bijlage 2

A

Werk situatie
Werkomstandigheden/organisatie

Is de problematiek in kaart gebracht?/
Wordt er op de problematiek geanticipeerd?

F
Y
S
I
E
K
E

O
V
E
R
B
E
L
A
S
T
I
N
G

P
S
Y
C
H
O
S
O
C
I
A
L
E

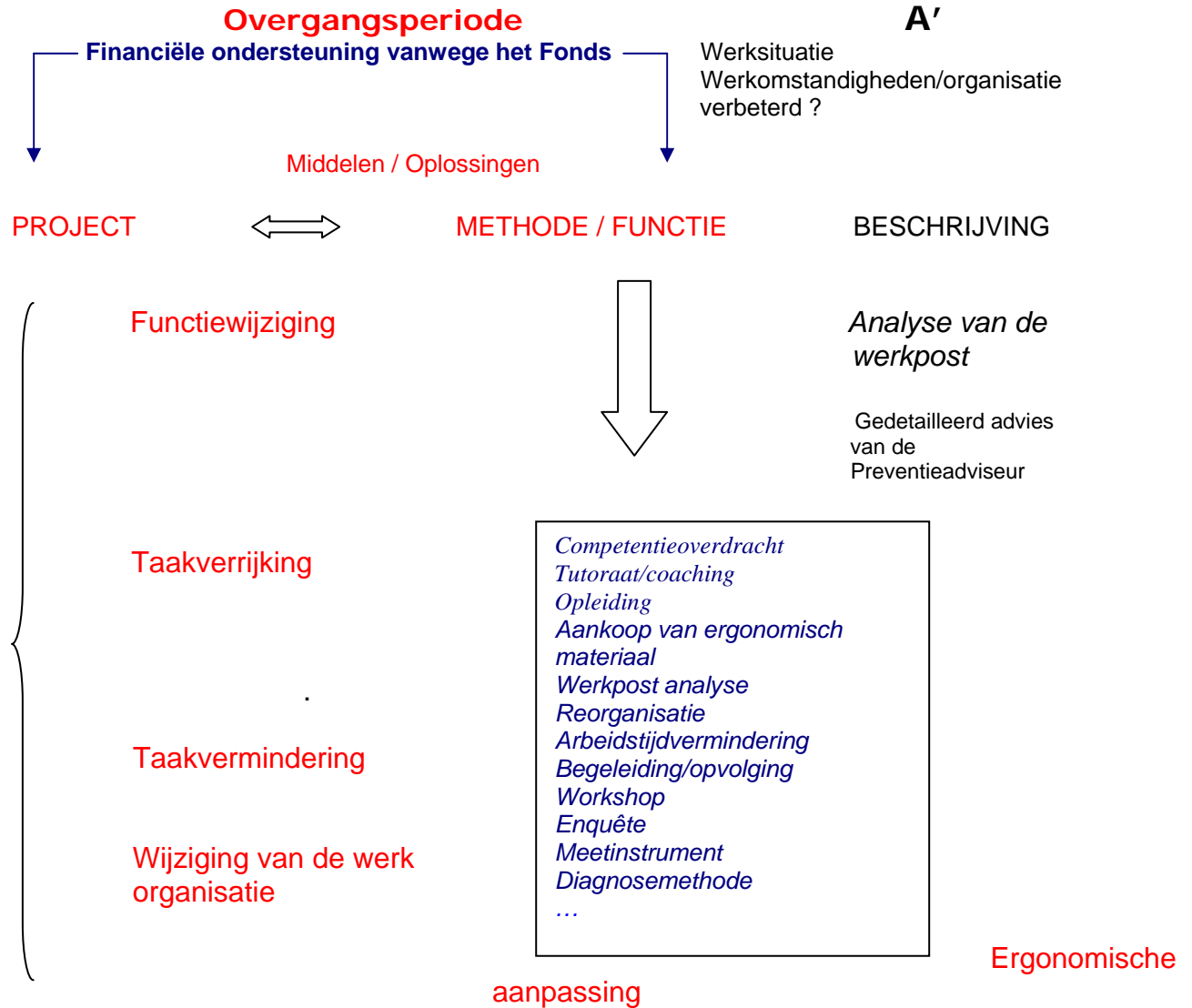
BESCHRIJVING

Activiteiten van de onderneming

Analyse van de werkpost
Curriculum van de werknemer

Problematiek

Gedetailleerd advies van de
Preventieadviseur





INHOUDSOPGAVE

INLEIDING.....	2
1. AGEREN IN EEN CONTEXTUEEL EN INSTITUTIONEEL EVOLUEREND KADER	4
1.1. CONTEXT	4
1.2. HOGE DOELSTELLINGEN	7
2. EEN PLOEG DYNAMISEREN EN DE INTERNE WERKING VERBETEREN	8
2.1. EEN ACTIEVE PLOEG BINNEN EEN FEDERALE ADMINISTRATIE	8
2.2. PROFESSIONALISERING VAN DE TAKEN EN VAN DE WAARDEN.....	9
2.3. DE FINANCIËLE MIDDELEN.....	10
3. COMMUNICEREN NAAR HET PUBLIEK	11
4. HET ERVARINGSFONDS PROMOTEN EN DE ONDERNEMINGEN SENSIBILISEREN.....	12
4.1. DE PROMOTIE-INSTRUMENTEN	12
4.2. SENSIBILISERING.....	14
5. SAMENWERKEN MET DE SECTOREN.....	15
6. DE TOELAGEAANVRAGEN ANALYSEREN EN DE PROJECTEN SUBSIDIËREN	17
6.1. DE GROTE TRENDS	17
6.2. VERDELING PER GEWEST/SECTOR/GROOTTE VAN DE BEDRIJVEN.	17
6.3. PROJECTEN	19
6.4. UITBETALING VAN DE TOELAGES	22
7. DE WERKING EN HET IMPACT VAN HET ERVARINGSFONDS EVALUEREN	23
CONCLUSIES	
MOBILISERING VAN TAL VAN ACTOREN	24
UITBREIDEN VAN HET ACTIETERREIN EN ONDERSTEUNEN VAN DE KMO'S.....	25
SENSIBILISEREN EN VERSPREIDEN VAN KNOWHOW	26
EVALUEREN OM DE TOEKOMSTIGE WERKZAAMHEDEN TE VERBETEREN	26
BIJLAGE 1	27
BIJLAGE 2	36
BIJLAGE 3	37
INHOUDSOPGAVE	37