

# Van een 45-plusbeleid naar een geïntegreerd leeftijdsbeheer

Praktijkgids





# Van een 45-plusbeleid naar een geïntegreerd leeftijdsbeheer

Praktijkids

# Inhoud

|   |           |
|---|-----------|
| Inleiding.....  | 5         |
| <b>DEEL 1: Algemene situatieschets .....</b>  | <b>6</b>  |
| 1.1 Waarover gaat het?.....   | 6         |
| 1.1.1 Leeftijdsgrens.....   | 6         |
| 1.1.2 Aard van het werk.....  | 6         |
| 1.1.3 “Leeftijds”beheer.....  | 6         |
| 1.2 Cijfers.....  | 7         |
| 1.3 Wettelijke context.....   | 8         |
| 1.4 Vooroordelen bestrijden.....  | 8         |
| Besluit.....  | 11        |
| <b>DEEL 2: Van een 45-plusbeleid naar een geïntegreerd leeftijdsbeheer – stap voor stap .....</b> | <b>12</b> |
| Inleiding.....  | 12        |
| 2.1 Diagnose.....   | 13        |
| 2.1.1 Algemene diagnose.....  | 13        |
| 2.1.2 Culturele diagnose.....   | 14        |
| 2.1.3 Diagnose van de praktijken in humanresourcesbeheer.....                                     | 15        |
| 2.2 Engagemet van de directie.....  | 16        |
| 2.3 Diversiteit promoten en vooroordelen wegwerken.....   | 16        |
| 2.4 Managers opleiden.....  | 19        |
| 2.5 Rekrutering van 45-plussers.....  | 19        |
| 2.6 Lifelong learning.....  | 20        |
| 2.7 Carrièrebeheer.....   | 23        |
| 2.8 Interne mobiliteit.....   | 26        |
| 2.9 Competentiebeheer en -overdracht.....   | 28        |
| 2.9.1 Risicovolle kennisdomeinen identificeren.....   | 29        |
| 2.9.2 Voorbereiden en sensibiliseren.....   | 29        |
| 2.9.3 De portfolio van over te dragen kennis samenstellen.....                                    | 30        |
| 2.9.4 De kennisoverdracht opstarten.....  | 30        |
| 2.10 Gezondheid en welzijn.....   | 32        |
| 2.11 Evenwicht werk-privéleven.....   | 33        |
| 2.12 Pensioenbegeleiding.....   | 33        |
| 2.13 Geïntegreerde benadering.....  | 34        |
| <b>Besluit .....</b>  | <b>36</b> |
| Dankwoord en lijst van deelnemende ondernemingen.....   | 37        |

# Inleiding

Een gelijkekansenbeleid inzake werkgelegenheid is een van de pijlers van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Zo'n beleid vormt – op voorwaarde dat het goed wordt uitgevoerd – een doeltreffend antwoord op talrijke uitdagingen, zowel op sociaaleconomisch vlak als op het gebied van talentenbeheer en werknemerswelzijn.

Daarom besloten de leden van Business & Society in september 2007 een werkgroep te starten over een van de minst uitgewerkte diversiteitsvraagstukken in België, namelijk de tewerkstelling van oudere werknemers binnen de onderneming.

Met het oog op duurzame resultaten bleek het al snel noodzakelijk om deze problematiek te benaderen vanuit een globaal personeelsbeleid, met bijzondere aandacht voor opleiding door de loopbaan heen, competentieoverdracht tussen generaties en interne mobiliteit.

Het doel van de werkgroep bestond erin na te denken over duurzame en creatieve pistes voor een leeftijdsbewust beleid en intergenerationale relaties, gericht op kwaliteitsvolle werkomstandigheden, zowel op het vlak van inhoud en opleiding als motivatie en welzijn.

Deze gids bundelt de resultaten van een werkgroep die twee jaar rond dit thema heeft gewerkt. Op basis hiervan en van recente studies rond het management van 45-plussers, worden de stappen en methodes toegelicht die noodzakelijk zijn voor een geslaagde strategie. Wij willen dan ook de deelnemende ondernemingen<sup>1</sup> en hun vertegenwoordigers bedanken die het hele project met ons hebben samengewerkt.

De pistes en methodes die in deze gids worden voorgesteld, zijn realiseerbaar binnen het huidige Belgische en Europese wetskader. Het lag niet in onze bedoeling om alternatieven op dit gebied uit te werken. Niettemin zullen bepaalde beschouwingen, vooral op het vlak van opleiding en interne mobiliteit, ook andere belanghebbende partijen aanspreken.

Ten slotte is het belangrijk om op te merken dat deze gids werd afgerond tegen de achtergrond van een financiële en economische crisis. Dit neemt echter niet weg dat de algemene trends van talentschaarste, vergrijzing van de bevolking en hogere werknemersverwachtingen van toepassing blijven. De uitdagingen en pistes die hier worden voorgesteld, blijven even belangrijk en dringend als enkele maanden geleden.

*Brigitte Hudlot*  
*Directrice ICHEC-Entreprises*  
*Coördinator van de werkgroep voor Business & Society Belgium*

*Sabine Denis*  
*Directrice Business & Society Belgium*

<sup>1</sup> Zie bijgevoegde lijst van ondernemingen

## DEEL 1

# Algemene situatieschets

## 1.1 Waarover gaat het?

Het zou correcter zijn om dit hoofdstuk te beginnen met de vraag: over wie gaat het?

Noch de literatuur – dat over dit onderwerp zeer uitgebreid is – noch de bedrijfspraktijk helpen ons te definiëren wie er precies schuilgaat achter het begrip “oudere werknemers”.

### 1.1.1 Leeftijdsgrens

Het merendeel van de statistieken over dit onderwerp heeft betrekking op personen ouder dan 55 jaar. Ook de ondernemingen richten zich in hun specifieke programma’s meestal op 50-plussers. Toch neemt men steeds vaker het midden van de loopbaan – de 45-plussers – als invalshoek voor deze problematiek.

Ook het Belgische wettelijke kader helpt ons niet, vermits deze drie “grenzen” beurtelings aanwezig zijn, naargelang de betroffen maatregelen.

In het kader van deze gids zullen we het in het algemeen hebben over 45-plussers (“45+”). Wanneer bepaalde maatregelen of praktijken betrekking hebben op een andere leeftijdscategorie zullen we die specifiek vermelden.

### 1.1.2 Aard van het werk

In onze beschouwingen hebben we aandacht voor zowel arbeiders, bedienden als kaderleden. Niettemin zijn – zoals we zullen zien – niet alle maatregelen van toepassing op elke groep.

### 1.1.3 “Leeftijds”beheer

Een ruim begrip, dat zowel het specifieke beheerplan per leeftijdsgroep als de relaties tussen die verschillende groepen dekt.

Net zoals bij de werkgroep, vormen de 45-plussers hier het uitgangspunt. Maar dat neemt niet weg dat het merendeel van de voorgestelde strategieën van toepassing is op de volledige loopbaan, in een context van uitwisseling tussen de generaties.

Ook de departementen waarop deze problematiek betrekking heeft, zijn verschillend en uiteenlopend:

- Communicatiebeleid: intern en extern
- Humanresourcesbeleid: rekrutering, bezoldiging en voordelen, opleiding, talentbeheer, interne mobiliteit, ...
- Veiligheids- en gezondheidsbeleid: ziekte, ongevallen, welzijn, ongewenst gedrag, ...
- Commercieel beleid: weerspiegeling van het cliënteel onder het personeel, ...
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen: waarden, ethiek, gelijke kansen, ...

Hoewel het praktische deel van deze gids zich voornamelijk richt op de elementen van humanresourcesbeheer, zullen de opgenomen voorbeelden duidelijk maken dat de ondernemingen ook de andere aspecten niet uit het oog mogen verliezen.

Een van die aspecten heeft betrekking op de noodzakelijke voorwaarden om het management en/of het voltallige personeel bewust te maken van de doelgroep van de 45-plussers. Cijfers blijken vaak nuttig om een beeld te krijgen van de omvang van het probleem. Er bestaan talrijke publicaties rond dit onderwerp, waarvan wij hieronder enkele sleutelbegrippen samenvatten.

## 1.2 Cijfers

Laten we in eerste instantie enkele feiten op een rijtje zetten over de demografische evolutie in Europa<sup>2</sup>:

- In 2030 zal het aantal werknemers tussen 56 en 64 jaar gestegen zijn met 24 miljoen.
- Over 10 jaar zal de meerderheid van de Europese bevolking ouder zijn dan 40 jaar.
- Tussen nu en 2030 zal de EU te kampen krijgen met een tekort van 20,8 miljoen personen op arbeidsleeftijd.

Om goed te begrijpen in welke mate vooruitgang mogelijk is inzake werkgelegenheid voor oudere werknemers in België, is het interessant om dit in een Europese context te plaatsen.

Tabel 1: Werkgelegenheidsgraad bij mannen en vrouwen van 55 tot 64 jaar – Europese Unie (2002-2007)

|                     | Mannen en vrouwen |               | V             | M             |
|---------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|
|                     | 2002              | 2007          | 2007          | 2007          |
| Polen               | 26,10%            | 29,70%        | 19,40%        | 41,40%        |
| Hongarije           | 25,60%            | 33,10%        | 26,20%        | 41,70%        |
| Italië              | 28,90%            | 33,80%        | 23,00%        | 45,10%        |
| <b>België</b>       | <b>26,60%</b>     | <b>34,40%</b> | <b>26,00%</b> | <b>42,90%</b> |
| Frankrijk           | 34,70%            | 38,30%        | 36,20%        | 40,50%        |
| Oostenrijk          | 29,10%            | 38,60%        | 28,00%        | 49,80%        |
| Spanje              | 39,60%            | 44,60%        | 30,00%        | 60,00%        |
| <b>UE-25</b>        | <b>38,70%</b>     | <b>44,90%</b> | <b>36,10%</b> | <b>54,10%</b> |
| <b>UE-15</b>        | <b>40,20%</b>     | <b>46,60%</b> | <b>38,10%</b> | <b>55,30%</b> |
| Nederland           | 42,30%            | 50,90%        | 40,10%        | 61,50%        |
| Duitsland           | 38,90%            | 51,50%        | 43,60%        | 59,70%        |
| Ierland             | 48,00%            | 53,80%        | 39,60%        | 67,90%        |
| Finland             | 47,80%            | 55,00%        | 55,00%        | 55,10%        |
| Verenigd Koninkrijk | 53,40%            | 57,40%        | 49,00%        | 66,30%        |
| Denemarken          | 57,90%            | 58,60%        | 52,40%        | 64,90%        |
| Noorwegen           | 66,20%            | 69,00%        | 64,00%        | 73,80%        |
| Zweden              | 68,00%            | 70,00%        | 67,00%        | 72,90%        |
| IJsland             |                   | 84,70%        | 79,80%        | 89,30%        |

Bron: Eurostat<sup>3</sup>

<sup>2</sup> European Commission Green Paper "Confronting demographic change: A new solidarity between the generations", 2005

<sup>3</sup> <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Zoals we kunnen vaststellen, is België allesbehalve de beste leerling op dit gebied. Toch moeten we deze vergelijkende cijfers nuanceren:

- Het sociale regime van de vier landen bovenaan de rangschikking verschilt sterk van dat in België.
- De situatie wordt nog alarmerender wanneer we alleen de groep van de vrouwen bekijken. Daar zien we namelijk een cumul van twee “discriminerende” factoren.
- De statistieken hebben betrekking op de leeftijdsgroep ouder dan 55 jaar. Bij 45-plussers bedraagt de werkgelegenheidsgraad 51%. Dat is zeker hoger, maar blijft niettemin zwak.
- Ten slotte merken we een duidelijke verbetering tijdens de afgelopen vijf jaar, maar bevinden we ons nog ver van de Europese doelstelling van 50%. Er is ook een verbetering wat de gemiddelde uitstapleeftijd op de arbeidsmarkt betreft, met een stijging van 56,9 jaar in 2001 naar 61,6 jaar in 2007 voor België (Noorwegen steekt erbovenuit met 64,4 jaar).

De impact van deze cijfers op de sociaaleconomische context van ons land is geen geheim. Wij willen – zoals reeds opgemerkt in de inleiding – de ondernemingen duidelijk maken dat het ook in hun eigen belang is om te investeren in een stijging van deze cijfers.

## 1.3 Wettelijke context

In antwoord op de engagementen die op Europees niveau werden aangegaan op de Top van Lissabon in 2000 en Stockholm in 2001, werd in België op 23 december 2005 de wet inzake het **Solidariteitspact tussen de generaties** ingevoerd.

Dat pact bestaat uit zesenzestig maatregelen om het aantal actieve personen op de arbeidsmarkt te verhogen, hetzij door meer jongeren te werk te stellen, hetzij door de duur van de loopbaan te verlengen.

Die maatregelen concentreren zich rond vier grote pijlers:

- De aanwerving van jongeren bevorderen
- Een langere loopbaan aanmoedigen
- Vervroegd pensioen afremmen
- De lasten verlagen en de Sociale Zekerheid beter financieren

Het betreft een pakket structurele maatregelen, die invloed hebben of zullen hebben op het leeftijdsbeheer in de onderneming.

## 1.4 Vooroordelen bestrijden

Naast de kerncijfers en het wettelijke kader, moet men vooral de mentaliteit doen evolueren. Talrijke studies bestuderen de vooroordelen rond het gedrag en de motivatie van oudere werknemers.

Wij verwijzen hierbij naar het rapport van de Belgische Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg<sup>4</sup>. Dat rapport probeert leeftijdsdiscriminatie te verklaren op basis van enquêteresultaten over leeftijdsgebonden vooroordelen en een analyse volgende vaardigheden:

- Evolutie van de fysiologische vaardigheden: dynamische werkcapaciteit, spierkracht, moeheid, tastzin, gezicht en gehoor.
- Evolutie van de cognitieve vaardigheden: reactiviteit, geheugen, concentratie, opleiding, leercapaciteit, nieuwe technologieën, aanpassing aan verandering, creativiteit, beslissingsautonomie, humeur, depressie.

<sup>4</sup> “Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer”, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2006. Te raadplegen en bestellen via [www.meta.fgov.be](http://www.meta.fgov.be)

- Evolutie van de sociale vaardigheden:
  - Werkbetrokkenheid: absentisme, arbeidsongevallen, betrokkenheid en motivatie.
  - Plaats van de professionele activiteit in het leven: werktevredenheid, stress, verlangen om vervroegd met pensioen te gaan.
  - Werkautonomie: noodzaak aan leiding, voorkeur voor individueel werk.
  - Economische factoren: reactie op een verhoging van het werkritme, productiviteit en prestaties.

De publicatie geeft per thema de enquêteresultaten rond vooroordelen weer, samen met een uitleg voor het fenomeen, cijfergegevens, een besluit en een bibliografie.

Hieronder volgen enkele andere interessante resultaten uit internationale studies:

**Tabel 2: Tevredenheidsgraad over de werkomstandigheden volgens leeftijd in de EU**

| Leeftijdscategorie |       |       |       |      |        |
|--------------------|-------|-------|-------|------|--------|
| 15-24              | 25-34 | 35-44 | 45-54 | 55+  | Totaal |
| 78.8               | 81.0  | 82.4  | 81.8  | 83.5 | 81.7   |

Bron: Eurofound, report study, Working conditions for an aging workforce, 2008<sup>5</sup>

Diezelfde Europese studie presenteert ook talrijke statistieken over de werkomstandigheden van oudere werknemers op het gebied van carrière, werkzekerheid, gezondheid, welzijn, competentieontwikkeling en de verhouding werk-privé.

Vaststellen dat de oudste werknemers het meest tevreden zijn over hun werkomstandigheden is één zaak. De aanleiding voor die tevredenheid identificeren per leeftijdscategorie en hiermee rekening houden is een andere.

Een studie die in 2004 in Frankrijk werd uitgevoerd, geeft een overzicht van de verschillen in motivatie van de ene generatie tot de andere. De economische context kan uiteraard een rol spelen (bijvoorbeeld voor de behoefte aan werkzekerheid), maar de grote tendensen blijven aanwezig.

**Tabel 3: De motivatie van werknemers per generatie**

| 25-29 jaar                     |     | 35-40 jaar                     |     | 50-54 jaar                     |     |
|--------------------------------|-----|--------------------------------|-----|--------------------------------|-----|
| Competenties ontwikkelen       | 70% | Competenties ontwikkelen       | 56% | Evenwicht tussen werk en privé | 46% |
| Persoonlijkheid uitdrukken     | 46% | Evenwicht tussen werk en privé | 54% | Een erkend expert zijn         | 36% |
| Evenwicht tussen werk en privé | 46% | Goed zijn brood verdienen      | 36% | Persoonlijkheid uitdrukken     | 30% |
| Goed zijn brood verdienen      | 36% | Persoonlijkheid uitdrukken     | 32% | Competenties ontwikkelen       | 30% |
| Een erkend expert zijn         | 26% | Een erkend expert zijn         | 28% | Leiding geven                  | 14% |
| Werkzekerheid                  | 18% | Leiding geven                  | 22% | Goed zijn brood verdienen      | 12% |
| Macht                          | 10% | Macht                          | 14% | Macht                          | 10% |
| Leiding geven                  | 8%  | Werkzekerheid                  | 6%  | Werkzekerheid                  | 10% |

Bron: TNS-Sofres Management – 2004

<sup>5</sup> [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

Deze studie is in meer dan één opzicht interessant. Ze brengt niet alleen de motivatie per leeftijdsgroep naar voren, ze maakt ook duidelijk dat we niet mogen vergeten welke belangrijke rol de tussengeneratie van 35- tot 40-jarigen (ideaaliter 35-45 jaar) kan spelen tussen de jongere en oudere werknemers. Heel wat strategieën voor leeftijdsbeheer hebben echter de neiging om zich te focussen op hetzij een van deze twee doelgroepen, hetzij de relaties tussen die twee, maar zelden op het voltallige personeel, wat verkeerd is.

Wat de strijd tegen vooroordelen betreft, brengt de volgende tabel uit een Canadese studie op een eenvoudige manier bepaalde stereotypen in beeld.

**Tabel 4: Mythes en waarheden over oudere werknemers**

| <b>Mythes: oudere werknemers</b>  | <b>Waarheden: oudere werknemers</b>  |
|---|--|
| Tellen af tot hun pensioen  | Er zijn er heel wat die graag aan de slag willen blijven   |
| Zijn minder productief  | Kunnen even productief zijn als jongere werknemers   |
| Zullen met pensioen gaan voor de kosten van hun opleiding terugbetaald zijn | De kosten van de opleiding worden over een kortere periode terugbetaald  |
| Kunnen of willen zich niet aanpassen aan de nieuwe technologieën            | Hebben, net als de jongere generatie, de bekwaamheden om nieuwe vaardigheden te verwerven en de evolutie te volgen |
| Zijn minder gemotiveerd   | Niet noodzakelijk, hun motivatie ligt gewoon elders  |

Bron: <http://www.rhdcc.gc.ca>

Enkele elementen kunnen deze tabel nog aanvullen.

### **Vorming**

Over het algemeen nemen oudere werknemers de materie sneller op, omdat ze een beroep kunnen doen op hun praktijkervaring.

Het is overigens fout te geloven dat een jongere werknemer langer in de onderneming zal blijven zodra zijn leerperiode is afgerond. De nieuwe generaties zijn mobieler op de arbeidsmarkt en aarzelen niet om regelmatig van werkgever te veranderen. Een oudere werknemer, daarentegen, zal doorgaans minder verlangen naar externe mobiliteit en een grotere loyaliteit vertonen.

### **Productiviteit**

Meer dan eens zijn meer ervaren werknemers even productief als of zelfs productiever dan jongere werknemers, omdat ze de kneepjes van het vak kennen.

### **Beschikbaarheid**

Oudere werknemers hechten – zoals we kunnen zien in tabel 3 meer belang aan het evenwicht tussen werk en privéleven. Zij zullen dus vaker vragende partij zijn voor flexibele arbeidsuren, met formules voor deeltijds werk. Aan de andere kant zijn zij vaak niet meer gebonden door de leeftijd van hun kinderen, waardoor ze meer beschikbaar zijn.

# Besluiten

Zoals we kunnen zien, wijst alles erop dat men zo snel mogelijk de voordelen van een doeltreffend en geïntegreerd leeftijdsbeheer in aanmerking moet nemen. Bij wijze van samenvatting van dit eerste deel en inleiding op de praktische aspecten van zo'n beheer, nemen we hier een uittreksel over uit het vademecum "Le management des âges : guide du manager de proximité", samengesteld in 2007, in het kader van het project EQUAL "Objectif seniors en Midi-Pyrénées"<sup>6</sup>.

## Leeftijdsbeheer:

### Voor welke uitdagingen?

- Een economische, sociale, technologische en commerciële context die voortdurend verandert en die de onderneming en haar werknemers voortdurend verplicht om zich aan te passen, ter voorkoming van:
  - De economische veroudering van competenties (als gevolg van ongegeleide technologische en organisatorische ontwikkelingen)
  - Het verlies van knowhow
- De verlenging van de loopbaan
- De moeilijke positionering van seniors/juniors in de onderneming
- Verschijnselen van fysieke en psychische aftakeling
- Het evenwicht juniors-seniors, generatieverschillen of conflicten
- Verschijnselen van demotivatie

### Om welke risico's te voorkomen?

- Achteruitgang van het imago van de onderneming
- Moeilijkheden bij het bereiken van de verwachte resultaten
- Verlies van productiviteit, kwaliteit van het werk
- Verlies van competenties
- Verzuiling tussen de leeftijdsgroepen
- Demotivatie, achteruitgang van het sociale klimaat.

### ... en voor welke resultaten?

- Inwerken op de motivatie
- De bedrijfscultuur versterken
- De werktevredenheid en betrokkenheid van de werknemers bevorderen; het sociale klimaat verbeteren
- Anticiperen op het verlies van knowhow en kennis
- De gezondheid op de werkvloer verbeteren
- Het absentisme beheersen
- Voorzien in voorwaarden voor productiviteit/efficiëntie gedurende de hele professionele loopbaan
- Win-winsystemen uitwerken voor samenwerking en uitwisseling tussen juniors en seniors, zodat iedereen een bijdrage kan leveren (kruisbestuiving).

<sup>6</sup> [ec.europa.eu/employment\\_social/equal/index\\_fr.cfm](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_fr.cfm)

## DEEL 2

# Van een 45-plusbeleid naar een geïntegreerd leeftijdsbeheer – stap voor stap

## Inleiding

Tijdens de verschillende bijeenkomsten van de werkgroep en in de verschillende studies die we hebben geanalyseerd, hebben we geprobeerd om een logica te vinden in de manier waarop het leeftijdsbeheer wordt benaderd. Zo kwamen we tot een aantal pijlers die, als ze eenmaal een geheel vormen, het mogelijk maken om een lijst op te stellen met de te volgen stappen en de succesfactoren voor zo'n strategie.

1. Doelgroep van de acties: globaal leeftijdsbeheer >< specifieke acties voor 45+
2. Omvang van de actie
  - Individueel >< collectief
  - Organisationeel >< maatschappelijk
3. Actoren van de strategie
  - De algemene directie
  - Het humanresourcesdepartement
  - De managers
  - De betrokken werknemers
  - De sociale partners

Wanneer we deze elementen kruisen, krijgen we de succesfactoren die aanwezig moeten zijn bij alle stappen, die later in deze gids worden uitgewerkt.

Het merendeel van de onderzochte publicaties bevat quasi dezelfde succesfactoren. Wij weerhouden hier specifiek degene uit de gids "Demographic Change in the Electricity Industry in Europe: toolkit on promoting age diversity and age management strategies"<sup>7</sup> :

1. Een systematische, geïntegreerde en globale benadering van het leeftijdsbeheer plannen.
2. De bewustwording van de leeftijdsproblematiek bevorderen, via de opleiding en ontwikkeling van de directie, de human resources directeurs, de managers, de werknemers en de vakbonden.
3. Zichtbaar maken van het engagement van de directie om leeftijdsbeheer en verandering te ondersteunen.
4. Een preventieve aanpak toepassen gedurende de hele levenscyclus, met de focus op het voltallige personeel.
5. De werkomstandigheden van de oudere werknemers verbeteren.
6. De oudere werknemers betrekken bij de planning van strategieën en initiatieven op het gebied van leeftijdsbeheer.

<sup>7</sup> European Social Dialogue Committee in Electricity, Dr Jane Pillinger, Dublin 2008. Gids beschikbaar in het Frans, Engels en Duits op de website [www.epsu.org](http://www.epsu.org)

7. Het gemengde karakter van de verschillende generaties koppelen aan de ondernemingsstrategieën voor gelijke kansen en diversiteit.
8. Een beleid en procedures voor leeftijdsbeheer uitwerken, via een sociale dialoog en de samenwerking tussen vakbonden en werkgevers.
9. Informatie met betrekking tot het leeftijdsbeheer verschaffen en communiceren in de hele onderneming.
10. De doeltreffendheid van het beleid omtrent leeftijdsbeheer intern en extern controleren en evalueren.

Dat brengt ons bij het werkschema dat werd gebruikt in de werkgroep. We nemen dat schema hier over, met het oog op een gestructureerde presentatie van de verschillende stappen in de ontwikkeling van een strategie voor leeftijdsbeheer, vertrekkende van de problematiek van de 45-plussers.

| Gebruikt werkrooster          |  |                            |
|-------------------------------|--|----------------------------|
| Domein                        | Transgenerationale acties  | Specifieke acties voor 45+ |
| Vorbereiding en ondersteuning | Algemene diagnose  |                            |
|                               | Engagement van de directie   |                            |
|                               | Bewustmaking, diversiteit bevorderen en werken aan de vooroordelen > Intergenerationele relaties |                            |
| Rekrutering                   |  | Rekrutering van 45+        |
| Retentie                      | Opleiding (lifelong learning)  |                            |
|                               | Carrièreplannen  |                            |
|                               | Interne mobiliteit   |                            |
|                               | Beheer en overdracht van competenties  |                            |
|                               | Gezondheid en welzijn  | Zwaarte van de taken       |
| Pensionering                  | Evenwicht werk-privéleven  |                            |
|                               |  | Pensioneringsbegeleiding   |

## 2.1 Diagnose

De diagnostiek van het leeftijdsbeheer in een onderneming moet bestaan uit verschillende stappen:

### 2.1.1 Algemene diagnose

Het doel van deze eerste fase bestaat erin de situatie op het gebied van leeftijd in de onderneming duidelijk in kaart te brengen.

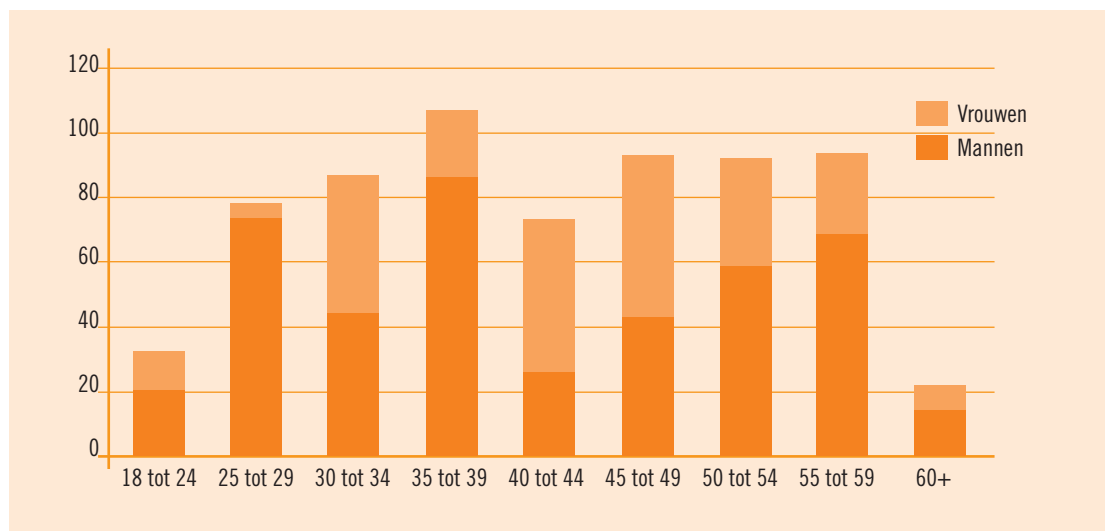
Er moet bijgevolg een leeftijdspiramide worden opgesteld. Die kan (moet) worden samengesteld volgens verschillende criteria:

- Mannen/vrouwen
- Per functie, per beroep
- Per operationele eenheid
- Per leidingsniveau

Die piramide komt tegemoet aan verschillende doelstellingen:

- De reële situatie van de onderneming naar voren brengen
- Een bewustmakingsinstrument voor het management
- Vaststelling van het aantal personen dat binnen 2, 5, 10, 15 ... jaar met pensioen zal gaan, en dat per personeelscategorie en in % van het totale betrokken personeelsbestand
- Visualisering van de “probleemfuncties”: veel uitstap, weinig instap of een groot tekort in de tussenliggende leeftijdsschijf
- Ondersteuning voor het uitwerken van een strategie volgens prioriteit

Bij wijze van voorbeeld kan zo'n analyse onderstaande grafiek opleveren:



## 2.1.2 Culturele diagnose

Zoals werd aangetoond in de inleiding, kunnen vooroordelen en stereotypen een sterke rem zetten op elk degelijk gelijkekansenbeleid. Op dezelfde manier kan de cultuur, het imago van de onderneming – bewust of onbewust – een obstakel creëren voor een effectief en doeltreffend leeftijdsbeheer.

Deze diagnose kan zowel betrekking hebben op “individuele” opvattingen en vooroordelen als “organisatiele” obstakels.

### Eerste pijler: organisationeel

Deze diagnose moet elk gelijkekansen- of diversiteitsbeleid voorafgaan. De diagnose bestaat erin niet alleen de verschillende pijlers van het humanresourcesbeleid op een rijtje te zetten, maar ook die van het interne en externe communicatiebeleid, om na te gaan wat de “culturele” obstakels zijn voor leeftijdsbeheer.

We nemen daarbij onderstaande aspecten – een niet-exhaustieve lijst – in aanmerking:

- De keuze van de “gezichten” van de onderneming bij interne en externe communicatie
- De systematische scheiding van de leeftijdscategorieën bij teambuildingactiviteiten of zelfs bij opleidingen of werkgroepen
- De leeftijd van de woordvoerders van de onderneming
- De promotiecampagnes voor het leeftijdsbeheer in de onderneming
- De aanwezigheid van een doelstelling “leeftijd” in de algemene strategie, de ondernemingswaarden

## Tweede pijler: individueel

Eenieder kan er bewust of onbewust bepaalde vooroordelen op nahouden. Het is van essentieel belang om mensen de kans te geven die vooroordelen te identificeren, alvorens ze weg te werken.

Verskillende instrumenten maken die identificatie mogelijk en kaderen vaak ook in de bewustmaking van een generationeel diversiteitsprogramma.

We nemen bijvoorbeeld onderstaande instrumenten in aanmerking:

- De Impliciete Associatie Test (IAT). De IAT meet de gedragingen of overtuigingen die mensen niet wensen uit te drukken of in staat zijn te rapporteren.  
De test is toegankelijk via de website <https://implicit.harvard.edu/implicit/france/selectatest.jsp>
- Vragenlijsten over vooroordelen m.b.t. leeftijd, om in groep te bespreken

### 2.1.3 Diagnose van de praktijken in het humanresourcesbeleid

Voor dit deel refereren we hoofdzakelijk naar een gids die werd ontwikkeld door het Centre de Compétences en EGID (HEC-ULg)<sup>8</sup>. Deze gids stelt voor om volgende praktijken te analyseren (en reikt instrumenten aan om dat te doen):

- Rekrutering: met een analyse van de rekruteringen per leeftijdscategorie over de afgelopen X jaar.
- Loonbeleid: waarom zet een loonbeleid dat enkel gekoppeld is aan de leeftijd een rem op de rekrutering van 45+ en geeft het zelfs de aanzet tot ontslag?
- Opleidingsbeleid: analyse van het opleidingsaanbod per leeftijdscategorie, wie geniet welke voordelen en binnen welk budget?
- Verticale mobiliteit: verdeling per leeftijd van de toegang tot een “hiërarchische” promotie in de afgelopen X jaar.
- Horizontale mobiliteit: verdeling per leeftijdsschijf van de aangevraagde en toegestane functiewijzigingen.
- Het voorkomen van of rekening houden met overbelasting op de werkvloer: absentiegraad per leeftijdscategorie, aanvragen voor een overplaatsing wegens te zwaar werk.

Aan deze thema's kunnen we nog enkele meer gerichte punten toevoegen:

- Het bestaan van een opleiding rond intergenerationale relaties voor managers.
- Een beleid, beheerinstrumenten voor generatieconflicten.

Deze evaluatie van de praktijken in het humanresourcesbeleid kan ofwel gebeuren op niveau van de hele onderneming, eventueel met behulp van een neutrale, externe ondersteuning. Dit kan dan dienen als “audit” van de beginsituatie met een driedelige doelstelling: diagnose, bewustmaking en zoeken naar actiepijlers.

<sup>8</sup> La gestion des âges en entreprise : guide d'autodiagnostic pour une gestion des ressources humaines et des compétences tenant compte des âges – Anne-Marie Dieu en David Randaxhe

## 2.2 Engagement van de directie

Zoals bij elke benadering van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in het algemeen en elke diversiteitsstrategie in het bijzonder, is het duidelijke engagement van de directie onmisbaar. De directie maakt het immers mogelijk om een eenvoudig project om te zetten in een reële strategie, door menselijke en financiële middelen ter beschikking te stellen en een interne en eventueel externe communicatie op te zetten.

Hoewel het merendeel van de kaderleden in de werkgroep kon rekenen op de actieve steun van de directie van de deelnemende bedrijven, is dat nog niet in alle ondernemingen het geval. Net daarom hebben we de diagnose op de eerste plaats gezet, omdat heel wat diagnoseresultaten vaak een bijkomend element zijn voor de bewustmaking van de directie, naast de sociale impact. Die argumenten worden doorgaans nog versterkt door de balans van de risicofuncties en -competenties (zie punt 2.9.1).

## 2.3 Diversiteit promoten en vooroordelen wegwerken

Zoals reeds vermeld in punt 2.1.2, is de identificatie van vooroordelen en opvattingen een onmisbare stap. Zodra die analyse achter de rug is, kunnen verschillende acties worden ondernomen:

- De enquêteresultaten omtrent vooroordelen meedelen en bespreken in groep, bijvoorbeeld per departement.
- De bijdrage van werknemers aan de zoektocht naar een oplossing bevorderen, door in werkgroepen te werken.
- Bewustmakingscampagnes organiseren, die becijferde antwoorden op de vooroordelen naar voren brengen. Dat kan via verschillende interne communicatiekanalen, maar ook in het kader van opleidingen.
- Acties schrappen wanneer ze uitsluitend voor een bepaalde leeftijdsgroep gelden of geen tegenhanger hebben voor de andere categorieën werknemers.

## Ontwikkeling van een “ervaringsboekje” als tegenhanger van het “integratieboekje”

De onderneming heeft, zoals vele andere, een document samengesteld om nieuwkomers sneller operationeel te maken, door hen een antwoord te bieden op veel gestelde vragen en hen basisinformatie te verschaffen, nodig voor hun instap. Dat “boekje” is het resultaat van een samenwerking tussen de managers en het HR-departement.

Een van de managers had het idee om een instrument te ontwikkelen dat de tegenhanger zou worden van dit boekje en bestemd zou zijn voor de meer ervaren werknemers. Dit instrument moet het de werknemer en zijn manager mogelijk maken om in te schatten in welke mate hij nuttige en onmisbare informatie omtrent de werking van de structuur beheerst (technische evolutie, kwaliteit, veiligheid, organisatie ...). De seniors werden betrokken bij de uitwerking van dit instrument. De voornaamste rubrieken van dit “ervaringsboekje” omvatten:

- Het mentorschap
- De opleidingen, al dan niet verbonden aan de uitvoering van het werk
- De reglementaire documenten die de werknemer in zijn bezit moet hebben

Dit boekje wordt overhandigd aan alle werknemers ouder dan 45, ter ondersteuning van een apart gesprek met de manager, los van het jaarlijkse evaluatiegesprek.

### **Voordelen:**

- De duidelijke erkenning van de competenties van 45-plussers door hen te betrekken bij het denkwerk.
- Het herstel van het evenwicht tussen de instrumenten aangeboden aan de “jongeren” en de “ervaren” werknemers.
- Een follow-up instrument omtrent de competenties en kennis voor de werknemer en de manager.

Bron: Vademecum “Le management des âges : guide du manager de proximité”, samengesteld in 2007, in het kader van het project EQUAL “Objectif seniors en Midi-Pyrénées”.

Een aandachtspunt springt duidelijk in het oog: de noodzaak om **transversale projecten te organiseren die alle generaties in de onderneming verenigen**. Wanneer we het hebben over alle generaties, betekent dat uiteraard de jongsten en de oudsten, maar het is belangrijk om ook de tussenliggende generaties daarbij niet te verwaarlozen.

Deze projecten kunnen zich concentreren rond leeftijdsbeheer, competentieoverdracht, ... Maar ook meer algemene thema's, zoals de ondernemingswaarden, of meer specifieke thema's, zoals de invoering van een nieuw technisch systeem.

Enkele voorbeelden om dit punt te illustreren:

## Verschillende sectoren: veiligheid en mentorschap

Jonge werknemers nemen risico's op een andere manier waar dan de meer ervaren werknemers. Daar komt nog bij dat jongeren onvoldoende op de hoogte zijn van de impliciete veiligheidsinstructies. Die verschillen creëren vaak spanningen tussen de minder en meer ervaren werknemers.

In verschillende sectoren (de bouwsector, bijvoorbeeld) werden talrijke projecten opgezet, om oplossingen als peterschap en mentorschap in te voeren op het gebied van veiligheid.

### Voordelen:

- Verbetering van de actieve kennis op het gebied van veiligheid > daling van risico's
- Verbetering van de intergenerationele werkrelaties
- Duidelijke erkenning van de competenties en kennis van de seniors

Bron: Vademecum "Le management des âges : guide du manager de proximité", samengesteld in 2007, in het kader van het project EQUAL "Objectif seniors en Midi-Pyrénées".

## Ziekenhuissector: intergenerationele participatie in reorganisatieprojecten

De herstructurering van de verzorgingszalen werd mogelijk dankzij het gemeenschappelijke werk van de verpleegsters, oversten, hogere kaderleden verzorging, directie verzorging, logistieke diensten, informatica- en telefoniediensten, apotheek, de leiding van de werkzaamheden en de operationele hygiëneploeg. Het betrof een herinrichting van de zaal en uitrusting, om het werk van alle gebruikers te vergemakkelijken, met respect van de regels inzake hygiëne en sanitaire veiligheid.

### De succesindicatoren zijn:

- Het respecteren van de hygiëneregels, met een eigen circuit en een gedifferentieerde zaal
- Minder verplaatsingen van het verplegend personeel > meer tijd voor verzorging
- Ergonomie van de werkomgeving
- Het respecteren van de vertrouwelijkheid voor de patiënt
- Optimalisering van de stock (minder reserves en uitgaven)

### Voordelen:

- Verbetering van de intergenerationele en transversale werkrelaties
- Duidelijke erkenning van ieders competenties en kennis
- Focus op gezondheids- en welzijnsvoordelen voor iedereen

Bron: Vademecum "Le management des âges : guide du manager de proximité", samengesteld in 2007, in het kader van het project EQUAL "Objectif seniors en Midi-Pyrénées".

## 2.4 Managers opleiden

De teamverantwoordelijken staan in de eerste lijn om het slagen of falen van een strategie voor leeftijdsbeheer vast te stellen.

Het is echter niet zeker of zij wel voorbereid en opgeleid zijn rond de verschillende elementen van zo'n benadering. Bovendien is er geen garantie dat zij het dagdagelijks werk kunnen combineren met de tijd en flexibiliteit die een leeftijdsbeheer vereisen.

Het is dus belangrijk om hen bewust te maken en vooroordelen weg te werken en hen daarnaast ook op te leiden rond:

- Intergenerationeel management
- Identificatie en overdracht van kritieke competenties
- Beheer van een team waarin verscheidene personen deeltijds werken
- Beheer van interne mobiliteitsprojecten, ...

Het kan ook nuttig zijn om managers te herinneren aan de anti-discriminatiewet en de voordelen van een gelijkekansenbeleid.

## 2.5 Rekrutering van 45-plussers

Hoewel de taak van de werkgroep voornamelijk gericht was op het behoud van 45-plussers en het leeftijdsbeheer, is het belangrijk om erop te wijzen dat de ondernemingen ook een belangrijke taak hebben om de rekrutering van 45-plussers te bevorderen. Zoals voor elk gelijkekansenbeleid, verloopt dat via volgende acties:

- De werkaanbiedingen analyseren en aanpassen, om elke vorm van leeftijdsdiscriminatie te vermijden (rechtstreekse leeftijdsdiscriminatie is overigens verboden bij wet). Idealiter promoten deze aanbiedingen de leeftijdsdiversiteit, met bijvoorbeeld een vermelding in de trant van: "wij moedigen ook oudere werknemers met relevante werkervaring aan om zich kandidaat te stellen".
- De interviewprocedures en -vragen herzien, zodat de focus niet ligt op de leeftijd van de persoon, maar wel op zijn ervaring en kwalificaties. Het gebruik van nieuwe technologieën kan een probleem vormen bij sommige profielen. Men kan dan eventueel de instructies of toegestane tijd aanpassen.
- Zich richten op oudere werknemers in de keuze van de communicatiemediën en bijvoorbeeld vermijden om zich te beperken tot de nieuwe virtuele media. Specifieke campagnes overwegen.
- Samenwerken met rekruteringsbureaus, interimbureaus of organisaties die bijzondere aandacht besteden aan deze profielen.
- Voordelen overwegen die aantrekkelijker zijn voor 45-plussers, bijvoorbeeld wat werkritme betreft.
- De rekruteerders degelijk inlichten over de voordelen die de wet voorziet bij de aanwerving van oudere werknemers.

## Daikin: seizoensdrukte het hoofd bieden dankzij oudere werknemers

Daikin wordt geconfronteerd met de moeilijkheid om arbeidskrachten te vinden voor de seizoensrush en de noodzaak aan personeelsbinding om het technische niveau te garanderen.

Er is bijgevolg een structurele behoefte aan interimpersoneel dat niet op zoek is naar een vaste job. Het klassieke interim“publiek” beantwoordt niet aan die criteria. 50-plussers, daarentegen, zijn vragende partij voor flexibele oplossingen waarin vrije tijd kan worden gecombineerd met het behoud van een beroepsactiviteit.

Bijgevolg werkte de firma een innoverend HR-beleid uit, waardoor werklozen tussen 50 en 65 jaar opnieuw aan de slag kunnen.

De rekrutering verloopt via werkaanbiedingen gericht op 50- tot 65-jarigen, studenten, huisvrouwen én via een partnerschap met interimbureaus en de VDAB.

De integratie van het nieuwe personeel verloopt via tien opleidingsdagen in de fabriek en vijf dagen gegeven door Creyf's Interim. De teamleiders nemen de follow-up en evaluatie op zich.

### **Voordelen:**

- Win-winsituatie waarin wordt tegemoetgekomen aan de flexibiliteitsbehoefte van zowel de onderneming als de werkgevers.
- Ondernemingsgroei compenseert het seizoenseffect.
- Focus op de specifieke behoeften en capaciteiten van 50-plussers.

Bron: Business & Society “Onderneming & diversiteit: hoe staat het in de praktijk?”  
[www.businessandsociety.be](http://www.businessandsociety.be)

## 2.6 Lifelong learning

Alle statistieken bevestigen het: 45-plussers hebben minder toegang tot opleiding dan andere werknemers. Dat fenomeen neemt nog toe bij 50-plussers.

Het aspect permanente opleiding staat centraal in de materie die ons hier bezighoudt. Opleiding speelt immers een essentiële rol bij volgende actiepijlers:

- Carrièrebeheer
- Interne mobiliteit
- Inzetbaarheid
- Competentiebeheer en -overdracht
- Erkenning
- Welzijn

Verschillende factoren verklaren die daling in het aanbod aan of de toegang tot opleiding. Bepaalde factoren behoren tot de verantwoordelijkheid van de onderneming, de werknemers of de opleidingsinstellingen. Ten slotte speelt ook de wettelijke context een rol, bij de financiering van lange opleidingen met het oog op een omscholing.

Wij selecteerden onderstaande factoren:

- De bewuste toegangsbarrières tot opleiding van de ondernemingen: focus op de nieuwkomers en young potentials.
- De onbewuste toegangsbarrières tot opleiding: niet of weinig ontwikkeld portfolio voor werknemers met meer ervaring, slecht gestuurde communicatie, weinig aangepaste opleidingsmethodes.
- Het gebrek aan motivatie bij de betrokken werknemers, hetzij door een gebrek aan carrièrevooruitzichten, hetzij door ontevredenheid over eerdere opleidingen, hetzij door vooroordelen (opleidingen voorbehouden voor jongeren).
- Het markttekort aan opleidingen die aangepast zijn aan oudere werknemers en die zich baseren op reeds verworven competenties en opgedane ervaring bij de ontwikkeling van nieuwe kennis, knowhow en attitudes.

Het merendeel van de acties die een onderneming op dit gebied kan ondernemen, zal een impact hebben op het opleidingsbeleid in zijn geheel:

- Opleiding wordt een noodzakelijk deel van de ondernemingscultuur.
- De barrières wegnemen die oudere werknemers beletten om deel te nemen aan opleidingen:
  - De procedures voor de toegang tot opleidingen aanpassen.
  - Het werk organiseren om de toegang tot opleidingen mogelijk te maken.
  - De teamleiders informeren en opleiden, om hen te motiveren om hun personeel naar een opleiding te sturen (> opnemen in de evaluatiecriteria van de managers).
  - De werknemers informeren over hun mogelijkheden (> opnemen in een carrièreplan, dat regelmatig wordt geëvalueerd en herzien. Zie punt 2.7).
- Opleidingsmethodes invoeren die nuttig zijn voor meer ervaren werknemers en/of betrekking hebben op alle generaties van de onderneming, door het accent te leggen op het delen van ervaring en competenties.
  - Studiegroepen
  - Leren op het terrein
  - Workshops
- Gepersonaliseerde ontwikkelingsplannen invoeren, met opleidingsbudgetten.
- Cijfers verzamelen omtrent de deelname van 45-plussers aan opleidingen.
- De behoefte aan nieuwe competenties, nieuwe knowhow centraal plaatsen in het opleidingsaanbod.
- Een regelmatige evaluatie van de werknemers invoeren, gebaseerd op de behoefte aan en de follow-up van opleidingen.
- De meer ervaren werknemers betrekken bij de voorbereiding en animatie van de opleidingen.
- Opleiding koppelen aan interne mobiliteitsprogramma's (zie punt 2.8).

Verschillende ondernemingen stellen geslaagde opleidingsplannen voor, waarin deze verschillende aspecten aan bod komen. Toch leek het ons belangrijk om hier enkele, meer vernieuwende, voorbeelden op te nemen. Daarvoor baseerden we ons op het verzamelwerk "L'expérience est capital(e)", opgesteld in het kader van het project Equal France<sup>9</sup>. Wij selecteerden twee zeer uiteenlopende voorbeelden:

- Een uit de overheidsadministratie (kinderbijslagfonds)
- Een uit de audiovisuele wereld (grote onderneming)

Dat neemt echter niet weg dat het verzamelwerk ook andere, zeer gedetailleerde voorbeelden presenteert omtrent nieuwe opleidingsvormen, aangepast aan de verschillende generaties.

<sup>9</sup> L'expérience est capital(e)" - Racines – Les cahiers – Equal France, verzamelwerk. [www.Equal-France.be](http://www.Equal-France.be)

## Kinderbijslagfonds – Frankrijk: leren via werk en ervaring

Een kinderbijslagfonds in Frankrijk werd geconfronteerd met een wijziging van het informatiesysteem en was onzeker over haar capaciteit om al die veranderingen in real time te verwerken. Het project dat ze hebben opgezet maakt het mogelijk om de verandering in het werk te begeleiden, zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit die wordt geboden aan het publiek of aan het zelfvertrouwen van de mensen in opleiding. Het project richt zich op managers, die worden geconfronteerd met veranderingen binnen hun organisatie of de terugkeer van een of meerderewerknemers na een lange onderbreking van hun beroepsactiviteit.

De methode krijgt vorm via vier fundamentele elementen:

- **Referentiekader:** opbouw van een referentiekader, dat de activiteit opsplijt in acties met een stijgende moeilijkheidsgraad. Die moeilijkheidsgradatie werd vooraf via de praktijk vastgelegd door een groep technici en kaderleden.
- **Individualisering:** progressiviteit van de verworven kennis, parcours aangepast aan het persoonlijke leervermogen, zelfevaluatie om over te gaan naar een hoger niveau.
- **Organisatie:** vrijstelling van dienstverlening aan het loket tijdens de opleiding van technici, behandeling van complexe dossiers door een groep experts, om de continuïteit van de openbare dienst te verzekeren.
- **Kennisdelen:** harmonisering van de praktijken via dagelijkse vergaderingen, het delen van kennis, wederzijdse hulp en overdracht van knowhow door de werknemers met meer ervaring.

Bij de resultaten op korte en middellange termijn zien we dat de technici gaande weg aan zekerheid winnen, het sociale klimaat gekalmeerd wordt en de prestatieverschillen tussen de technici afnemen.

## Innoveren in opleidingsvormen als antwoord op veranderingen in de audiovisuele sector

Om levenslange competentieverwerving te bevorderen en te ontwikkelen, besloten de deelnemers aan het project “**Moderniser avec les seniors**” (France 3, Arte, INA) om nieuwe pedagogische opleidingsvormen te ontwikkelen, gekoppeld aan vernieuwende instrumenten en ondersteuning. Hun doelstelling? De vijftigers een geïndividualiseerd opleidingsparcours bieden, dat beantwoordt aan de noden die voortvloeien uit hun beroepsactiviteiten, en hen de mogelijkheid bieden om te leren op hun ritme, rekening houdend met hun professionele beperkingen.

In 2003 organiseerde France 3 een eerste initiatief, ten voordele van een tiental werknemers boven de 50 jaar die verantwoordelijk zijn voor de regionale internetsites van de onderneming.

Uitgaande van een vernieuwend opleidingsinstrument, wilde men enerzijds anticiperen op de invoering van nieuwe software voor de informatiewebsite en anderzijds de betrokken werknemers begeleiden in hun leerproces, zodat deze nieuwe technologie geen aanpassingsproblemen zou veroorzaken. Het resultaat was een opleidingsinstrument dat “Ateliers Multimedia” werd gedoopt en waarin verschillende leerfasen elkaar afwisselen:

- Contactleren, voor de theoretische ondersteuning van de opleiding (gegeven door externe docenten, gespecialiseerd in het onderwerp), maar ook om de aanzet te geven tot uitwisseling tussen de werknemers die worden geconfronteerd met dezelfde problematiek.
- Afstandsopleiding, (via een gereserveerde online ruimte) om samen in de praktijk oplossingen te testen en uit te werken, en het isolement van de werknemers te doorbreken. Elke deelnemer heeft de taak om het opleiding op te volgen via een gereserveerde online ruimte (door uit leggen hoe hij zou reageren op de problematiek die werd uiteengezet in de opleiding).
- Contactopleiding, opnieuw, om het afzonderlijke werk uit de afstandsfasen samen te brengen en de beroepsoplossingen te formaliseren in een vademecum.

Beide ervaringen tonen aan dat, zodra de middelen worden aangepast aan de leerbehoeften van 45-plussers, vooroordelen worden weggewerkt en deze werknemers bijzonder tevreden zijn over de manier waarop ze worden gewaardeerd en geïntegreerd in de aanpassingen van de onderneming.

We merken ook op dat beide voorbeelden zich situeren in een context van aanpassing aan nieuwe technologieën, wat volgens sommige vooroordelen een obstakel vormt voor oudere werknemers.

Ten slotte merken we ook op dat in beide gevallen zowel de trainers, het humanresourcesdepartement als de kaderleden een opleiding kregen over de demografische samenstelling van het personeel en bewust werden gemaakt van het belang van leeftjidsdiversiteit.

## 2.7 Carrièrebeheer

Met een pensioenleeftijd die steeds opschuift, wordt het noodzakelijk zich te realiseren dat er na de kaap van 45 nog heel wat jaren resten in de professionele loopbaan van werknemers. Het is dan ook essentieel om te blijven investeren in die loopbaan, om hun motivatie te behouden. Daarbij moeten de ondernemingen rekening houden met de specifieke kenmerken van elke leeftijdsgroep, zonder evenwel de continuïteit van dat parcours uit het oog te verliezen

Wij selecteerden volgende te ondernemen acties:

- Carrière mogelijkheden ontwikkelen voor de 45+, 50+, 55+ en ouder, rekening houdend met:
  - Mogelijkheden voor een hiërarchische sprong
  - Transversale interne mobiliteit
  - Specialisatie
  - Deelname aan ervaringsprojecten
  - Aangepaste arbeidstijden, ...
- Aangepaste evaluatie- en interviewinstrumenten ontwikkelen.
- Gesprekken organiseren omtrent carrièreontwikkeling, los van het jaarlijkse evaluatiegesprek.
- Deze werknemers voorstellen om deel te nemen aan mentorschapsprogramma's en andere vormen van competentieoverdracht.
- De noodzakelijke opleidingen hiervoor aanbieden.

## Spaarbank Midi-Pyrénées: gesprek omtrent competentieontwikkeling

Dit periodieke gesprek (om de twee jaar) is gericht op het individu en heeft in de eerste plaats betrekking op zijn inzetbaarheid, een aspect dat des te belangrijker wordt in een context van steeds langere carrières. Via het gesprek kan men waken over het risico op een competentietekort en zo initiatieven nemen op het vlak van carrièrebeheer, van mobiliteit, evolutie- en opleidingsmogelijkheden... Daarnaast kan het gesprek de gelegenheid bieden om de pensionering ter sprake te brengen en de competentieoverdracht voor te bereiden.

### **1. Voor de manager: een speerpunt van de managementactiviteit.**

- Beoordelen of de medewerker zijn functie beheerst en of zijn competenties overeenstemmen met de functievereisten.
- Vooruitgangspistes en actieplannen vastleggen, om de niet-beheerste competenties te ontwikkelen en de medewerker te mobiliseren voor concrete doelstellingen.
- Samen met de medewerker nadenken over zijn ontwikkelingsperspectieven binnen zijn activiteiten-sector en hem advies ter zake geven.
- De manager krijgt de mogelijkheid om zijn verwachtingen te uiten tegenover de medewerker.

### **2. Voor de medewerker: een gelegenheid tot balans, dialoog en prospectieve reflectie.**

- Een uitvoerige en kwalitatieve balans opmaken van het niveau van zijn functie en de competenties die hij toepast, om zich professioneel te kunnen situeren binnen zijn functie en activiteitensector.
- De functie-inhoud, uitoefeningsvoorwaarden, eventuele moeilijkheden of suggesties ter verbetering bespreken met de manager, met het oog op de validatie van aangepaste actieplannen.
- Eventuele wensen m.b.t. ontwikkeling kenbaar maken en advies krijgen omtrent vooruitgangspistes in termen van competenties.
- Handelen volgens de aanwijzingen van de manager, de ontwikkelingdoelstellingen en duidelijk vastgelegde prioriteiten.

### **3. Voor de onderneming: een meerwaarde in het beheer van haar "menselijk kapitaal."**

- Een inventaris van het human resources "competentiekapitaal" van de onderneming mogelijk maken, om kweekvijvers te creëren en beter te anticiperen op mobiliteit, om de competentiebronnen beter aan te passen aan de behoeften van de unit, om begeleidingsplannen toe te passen die de inzetbaarheid vergroten.
- De competenties van de werknemers beheren en ontwikkelen binnen een logica van professionalisering en toenemende performantie.
- De optimalisering van het opleidingsbeleid van de onderneming mogelijk maken (het opleidingsplan verrijken).

Bron: Vademecum "Le management des âges : guide du manager de proximité", samengesteld in 2007, in het kader van het project EQUAL "Objectif seniors en Midi-Pyrénées"..

## KBC: geïntegreerd carrièrebeheer

Het programma Personeelsbeheer, met een bewustmaking van de uitdagingen die verbonden zijn aan de leeftijd van het personeel, concentreert zich rond vier pijlers:

- Meting van de “mentale fitheid”
- Opleidingsprogramma
- Interviews omtrent het carrièreplan voor de groep 50/55
- Communicatie en strategische integratie

### 1. Meting van de “mentale fitheid”

Het gaat hier om een zelfevaluatie-instrument voor het niveau van de “mentale fitheid” Het is gebaseerd op een onafhankelijke en anonieme online vragenlijst, die werd opgebouwd rond vijf pijlers:

- Functie
- Carrière
- Opleiding
- Delen van kennis
- Up-to-date houden van kennis.

De voornaamste doelstelling is de sensibilisering van het personeel. De vragenlijst werd voorgelegd aan het voltallige personeel. Personen die erop antwoordden, kregen een beeld van hun “mentale fitheid” en ook enkele “tips en adviezen” om hun score te verbeteren. Dankzij de vragenlijst kreeg KBC ook een algemeen beeld van de resultaten en kon ze haar programma’s eraan aanpassen. Daarnaast werden de resultaten ook gebruikt per departement, voor een specifiek actieprogramma.

### 2. Opleidingsprogramma

Het betreft een opleidingstraject dat bestemd is voor alle leeftijdsgroepen. Het wordt enerzijds ontwikkeld voor de bedienden en anderzijds voor de kaderleden, maar altijd in de geest van de “mentale conditie”. Voor de bedienden komen volgende onderwerpen aan bod: verandering, communicatie, zelfkennis, kennis van de onderneming, professionele heroriëntering. Deze voor iedereen gemeenschappelijke onderwerpen worden aangevuld met taal- en informaticaopleidingen.

De opleiding voor de kaderleden concentreert zich op praktische taken, met het oog op een betere kennis van de onderneming in haar geheel en de verschillende aanwezige functies. Ze gaat samen met een inleiding op het persoonlijke ontwikkelingsplan.

### 3. Carrièregesprek

Dit gesprek is gericht op werknemers van 50/55 jaar en wil vooral hun verwachtingen afbakenen voor het verdere verloop van hun carrière: wat willen ze nog realiseren? Welke ervaring willen ze ontwikkelen? Wat loopt goed, wat loopt minder goed?

Het doel bestaat erin hen aan te tonen dat ze nog keuzes kunnen maken, dat ze niet in een doodlopend straatje zitten. Daarna draait het erom ernaar te werken om die doelstellingen te realiseren.

Dit gesprek vindt plaats buiten de evaluaties. Een van de criteria voor een geslaagd gesprek is een win-situatie voor de werknemer en de onderneming.

Dit programma in zijn geheel gaat samen met een opleiding in “generation management” voor het leiding-gevende personeel.

## 2.8 Interne mobiliteit

Zoals reeds eerder vermeld, kan interne mobiliteit een antwoord zijn op diverse problemen:

- De zwaarte van sommige functies
- Het verdwijnen van bepaalde “achterhaalde” functies
- Carrière-evolutie
- De zoektocht naar motivatie

Verschillende enquêtes tonen echter aan dat de generatie 45+ minder happig is op een stijgende mobiliteit, zelfs intern binnen de onderneming. Het is belangrijk te vermelden dat het voor de toekomst essentieel is dat deze mobiliteitsprogramma's courant worden voor alle generaties, om de jongeren te laten wennen aan deze manier van werken.

De onderneming kan verschillende acties ondernemen om de interne mobiliteit te ontwikkelen:

- Een programma voor jobrotatie uitwerken:
  - In relatie tot het opleidingsprogramma
  - In relatie tot carrièreplannen
  - In relatie tot een programma voor de verwerving, het beheer en de overdracht van competenties
  - In relatie tot gezondheids- en veiligheidsprogramma's
- Openstaande vacatures intern communiceren, alvorens extern op zoek te gaan.
- Interne mobiliteitsprogramma's opvolgen en evalueren > persoonlijke follow-up en follow-up van de betrokken teams.
- Beheerprogramma's per project invoeren, waarmee bepaalde ervaren profielen hun plaats kunnen vinden in een systeem van interne consultancy.
- In partnerschap werken met de sociale partners, het leidinggevende personeel en de betrokken werknemers.

## Thales: ontwikkeling van interne consultancymissies

Thales, een hightech consultancymaatschappij voor de luchtvaart werd enerzijds geconfronteerd met verschillende herstructureringen en anderzijds met een zekere functieredundantie. De beoogde doelstelling: deze situatie oplossen, zonder de competenties van de betrokken werknemers te verliezen.

### **Het programma:**

Oprichting van het departement "Missions et Conseils" (M&C) in het kader van de Thales University. Het betreft een intern advieskabinet, ten dienste van de persoonlijke ontwikkeling en van de prestaties van de onderneming.

De doelstellingen:

- De managers wiens functie redundant dreigt te worden, opleiden tot consultants ten dienste van de verschillende entiteiten van de groep.
- De waarde van deze managers binnen de verschillende domeinen van Thales bewijzen door hun kansen voor een externe functie te vergroten.

Deze managers solliciteren op vrijwillige basis en worden getest en geëvalueerd voor ze opgenomen worden in het programma. Daarna volgen ze een grondige opleiding, alvorens te worden belast met verschillende interne missies

### **De voorwaarden tot succes:**

- Gericht op het personeel met een belangrijke competentiewaarde voor de onderneming.
- Het departement "M&C" is financieel onafhankelijk (interne factureringsbasis, ter compensatie van externe consultancyuitgaven).
- Invoering van een nieuw intern beheermodel, waarin mobiliteit en verandering worden opgenomen.
- Non-specialisatie en een "multitask"-benadering.
- De goedkeuring van iedereen en de bewustmaking van de departementsmanagers waar de consultants naartoe worden gestuurd.

### **Voordelen voor de werknemers**

- Behoud van het salaris en andere voordelen.
- Verwerving van nieuwe kennis en nieuwe competenties > verhoogde inzetbaarheid.
- - eter aangepast aan verandering, ontwikkeling van een beter aanpassingsvermogen.

### **Voordelen voor de onderneming**

- Competenties worden intern behouden en ontwikkeld.
- Ontwikkeling van een "selfsupporting" consultancy.
- In geval van vertrek > voormalige tevreden werknemers zijn aanwezig bij potentiële klanten.

## 2.9 Competentiebeheer en -overdracht

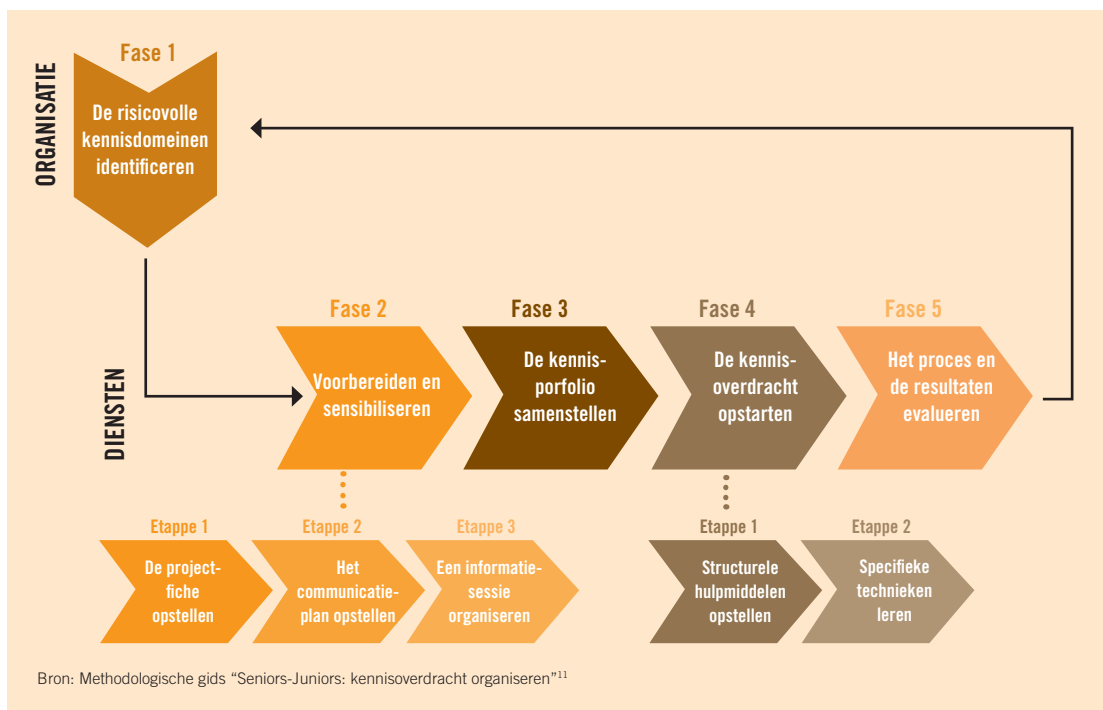
Dit punt is zeker een van de belangrijkste en meest complexe. Het doet niet alleen een beroep op verschillende dimensies (individueel, collectief en organisationeel), maar ook op verschillende spelers. Het dekt bovendien ook meerdere punten:

- Persoonlijke ontwikkeling en verwerving van nieuwe competenties voor 45-plussers
- Persoonlijke ontwikkeling en verwerving van nieuwe competenties voor iedereen

Voor de eerste twee punten verwijzen we naar punt 2.6 en 2.7.

Hier zullen we het hebben over het specifieke element kennis- en competentieoverdracht.

Een plan voor competentieoverdracht uitwerken vereist verschillende etappes. Om die te illustreren, nemen we hier het schema over uit de methodologische gids “Seniors-Juniors: kennisoverdracht organiseren”<sup>10</sup>, ontwikkeld door de FOD Personeel en Organisatie, om publieke (en particuliere) instellingen te helpen bij de organisatie van competentieoverdracht. Deze zeer complete gids bespreekt in detail alle stappen voor de uitwerking van een dergelijk plan en stelt verschillende praktische instrumenten voor. Wij nemen de specifiek op competentieoverdracht gerichte elementen over en verwijzen naar de gids voor de andere aspecten, gerelateerd aan eender welke vorm van projectbeheer.



<sup>10 en 11</sup> "Seniors-Juniors", FOD Personeel en Organisatie, Directoraat Competentiebeheer, 2006. Beschikbaar op [www.p-o.be/Publicaties](http://www.p-o.be/Publicaties).

## 2.9.1 Risicovolle kennisdomeinen identificeren

In deze etappe worden eerst de risicovolle functies en vakgebieden geïdentificeerd. Dit is het logische vervolg op de eerste diagnosefase, of de leeftijds piramide voor de onderneming in haar geheel en per departement.

Het gaat om functies die uitsluitend of grotendeels worden uitgeoefend door personeel ouder dan 50 jaar en waarvoor specifieke en noodzakelijke competenties worden geïdentificeerd.

Het door de ULG<sup>12</sup> ontwikkelde instrument (zie punt 2.1.3) is bijzonder compleet op dit punt en maakt het mogelijk om tegelijkertijd volgende elementen te bepalen:

### **De risicofuncties, naargelang:**

- Het aantal werknemers in die functies en hun leeftijd
- De rentabiliteit
- Het concurrentieel voordeel dat ze inhouden
- De rekruteringsmoeilijkheid

### **Het kritieke van de competenties, naargelang:**

- De effectieve aanwezigheid in de onderneming:
  - Hoeveel personen bezitten deze competentie binnen de onderneming?
  - Tot welke leeftijdscategorie behoren die personen?
  - Met welke frequentie wordt de competentie gebruikt?
- De aanwezigheid buiten de onderneming: aanwezigheid op de arbeidsmarkt.
- De moeilijkheidsgraad voor een werknemer om die competentie te verwerven:
  - Welk studieniveau is vereist?
  - Welk ervaringsniveau is vereist?
  - Wat is de geschatte gemiddelde verwervingstijd?
  - Hoe staat het met de documentatie omtrent die competentie (gevarieerd, toegankelijk, bewaard, gearchiveerd, up-to-date)?
- Het belang van de competentie voor de prestaties van de onderneming.
- Het belang van de competentie om andere competenties te behouden of verwerven.
- Het risico, verbonden aan de afwezigheid van die competentie.

Dit instrument heeft de vorm van een gewogen tabel, die dan achteraf kan worden omgezet in een visuele grafiek.

## 2.9.2 Voorbereiden en sensibiliseren

Competentieoverdracht vereist een zorgvuldige voorbereiding. Wij selecteerden volgende succesfactoren:

- Het belang van de keuze van de “seniors” en “juniors” die zullen deelnemen aan het project. Wat de senior betreft, zijn het ervaringsniveau, de erkenning die hij als dusdanig geniet en de capaciteit om zijn competenties over te dragen doorslaggevend. Voor de junior is uiteraard de capaciteit om te leren van belang. Voor beiden, ten slotte, moet ook rekening worden gehouden met hun motivatie en interesses.

<sup>12</sup> La gestion des âges en entreprise : guide d'autodiagnostic pour une gestion des ressources humaines et des compétences tenant compte des âges – Anne-Marie Dieu et David Randaxhe

- De seniors en juniors vertrouwd maken met het begrip competentie. Het is belangrijk dat ze goed het onderscheid kunnen maken tussen informatie, kennis en competenties en tussen expliciete en impliciete kennis.

Logischerwijze zijn het de departementshoofden die moeten aanduiden welke werknemers zullen deelnemen aan het project, in samenspraak met het humanresourcesdepartement.

Het is eveneens noodzakelijk om alle deelnemende partijen binnen de onderneming op de hoogte te brengen van de doelstellingen en voorwaarden van het project.

### 2.9.3 De portfolio van over te dragen kennis samenstellen

De gids van de FOD Personeel en Organisatie is zeer compleet op dit punt.

Zodra de risicofuncties en -competenties werden vastgesteld, is het noodzakelijk om die competenties en kennis, nodig voor de uitoefening van verschillende taken, te ontwikkelen. Het is de taak van de werknemers die betrokken zijn in het overdrachtsproces om samen die kennis te bepalen en vervolgens te rangschikken op basis van belangrijkheid.

De gids stelt voor om dit te doen via een workshop, terwijl de manager van de betrokken dienst het laatste woord heeft omtrent de over te dragen competenties.

Deze analyse kan worden gebaseerd op hetzij het door de ULG ontwikkelde instrument (zie 2.9.1), hetzij het in de FOD-gids voorgestelde instrument. De gids stelt eveneens een model voor het verloop van zo'n workshop voor.

### 2.9.4 De kennisoverdracht opstarten

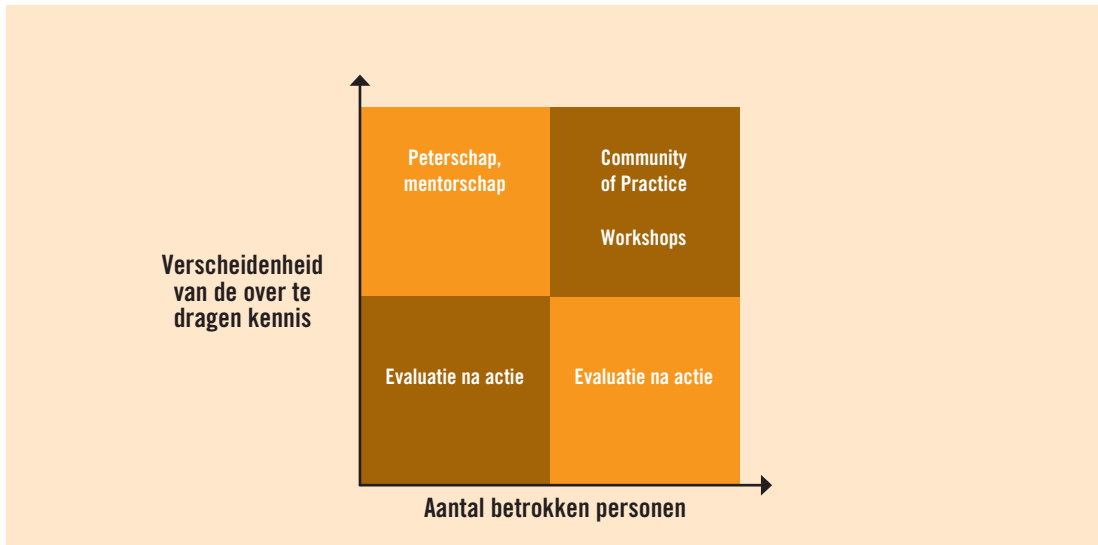
De opstart kan via verschillende technieken. Doorgaans geven de ondernemingen daarbij de voorkeur aan:

- Peterschap, mentoraat > of de meest uitgewerkte vorm, het mentorschap
- Leren "on the job"
- Workshops om ervaring te delen
- De uitwerking van opleidingsboekjes > begeleidingsinstrument voor andere technieken.

De FOD-gids stelt nog twee andere methodes voor:

- Community of Practice: een groep personen die bij elkaar komen om informatie te delen en van elkaar te leren. De groep concentreert zich rond een gemeenschappelijke praktijk.
- Evaluatie na actie: debriefing na afronding van de taak, om de impliciete kennis die werd toegepast bij een activiteit te expliciteren en te delen.

In de gids werd een interessante tabel opgenomen, waaruit men kan afleiden welke techniek moet worden gebruikt in welke omstandigheden. Die tabel ziet er als volgt uit:



Naast de invoering van dit structurele kader is het ook noodzakelijk om de deelnemers op te leiden in de specifieke technieken, gebruikt bij kennisoverdracht. De eerder opgenomen voorbeelden geven immers een kader dat een antwoord geeft op volgende vragen: wie, wanneer, met welke frequentie, in welk kader.

Rest nog het antwoord op de vraag hoe. Heel wat projecten voor competentieoverdracht falen omdat de verantwoordelijken vergeten dat een goed "technicus" niet noodzakelijk pedagogisch bekwaam is.

De FOD-gids presenteert enkele van deze technieken, die overigens beschikbaar zijn in de aan competentieoverdracht gewijde literatuur.

Uiteraard moeten deze verschillende fases worden afgerond met een gedetailleerde evaluatie, met het oog op een analyse van zowel het goede verloop van het proces als de behaalde resultaten.

## 2.10 Gezondheid en welzijn

Als sinds enkele jaren passen ondernemingen een beheerbeleid toe inzake gezondheid en welzijn op het werk. Dat heeft doorgaans betrekking op het voltallige personeel, ook al zijn bepaalde initiatieven uitsluitend voor de ouderen bestemd (bv. gezondheidsbalans). Het is belangrijk dat dit beleid voor iedereen bestemd is, om:

- Het welzijn van iedereen te garanderen en niet enkel dat van een bepaalde leeftijdscategorie > de impact in termen van minder ziekteverlof en motivatie wordt ruim erkend.
- Te werken aan preventie > het leeuwendeel van de gezondheidsproblemen die samenhangen met de arbeidsomstandigheden en die opduiken bij oudere werknemers heeft te maken met oude gewoonten (bv. rugpijn, spier-skeletaandoeningen enz.).
- De ouderen niet te stigmatiseren.

Dat beleid is doorgaans opgebouwd rond twee pijlers:

- Sensibilisering en gezondheidsacties, bestemd voor werknemers, op vrijwillige basis:
  - Facultatieve gezondheidsbalans op de werkvloer
  - Preventiecampagnes op verschillende domeinen (roken, rugpijn, ...)
  - Promotie van sportactiviteiten (bewustmakingscampagnes, korting in sportzalen, ontwikkeling van interne structuren, ...)
  - Promotie van een gezonde voeding (met terugkoppeling naar het bedrijfsrestaurant)
- Werk rond de ergonomie van de arbeidsplaats, de zwaarte van de functie

Dat laatste punt kan leiden tot een intern mobiliteitsbeleid (ook “reffectatie” genoemd), om “zwakkere” werknemers over te plaatsen naar een fysiek minder belastende job.

Bij deze structurele acties, die kunnen worden toegepast om de verschillende initiatieven te omkaderen, benadrukken we het belang om:

- Een risico-audit te doen op het gebied van gezondheid en welzijn > met inbegrip van een analyse van de functies en jobs in het geval van vergrijzing van de werknemers.
- Intern gegevens te verzamelen omtrent gezondheid en welzijn (voor stress, bijvoorbeeld, verloopt dat via een analyse van het absentieïsme, maar ook via tevredenheidsquêtes).
- “Transgenerationale” werkgroepen samen te stellen rond het onderwerp gezondheid.
- Samen te werken met de sociale partners.
- Zich te laten adviseren op het gebied van ergonomie en te investeren in een verbetering van de arbeidsplaatsen.
- Deze verschillende initiatieven te integreren in een globale strategie.

Het onderwerp welzijn op het werk verdient op zich al verschillende publicaties en evolueert parallel met vraagstukken rond de motivatie en retentie van personeel. Het hangt ook nauw samen met het volgende punt: het evenwicht werk-privé.

## 2.11 Evenwicht werk-privé

Ook dit onderwerp is een bezorgdheid die steeds meer aanwezig is binnen de ondernemingen, en dat bij alle generaties werknemers. Hoewel studies aantonen dat oudere werknemers vragende partij zijn voor meer vrije tijd voor privéactiviteiten, maakt dat eveneens deel uit van het eisenpakket van de jongere generaties (“generatie Y”).

Uit het arsenaal aan maatregelen die kunnen worden toegepast (aanpassing van vergadertijden, flexibeler aankomst- en vertrekuur, thuiswerk, een ondernemingscultuur die openstaat voor dit evenwicht, ...), leggen oudere werknemers vooral de arbeidsduurvermindering op tafel.

Noodzakelijkerwijs zullen de ondernemingen deze mogelijkheden niet alleen moeten toestaan, maar ook stimuleren en bovendien kaderleden moeten opleiden om ermee om te gaan in het beheer van hun team.

Europese ondernemingen stellen talrijke initiatieven voor, waaronder bijvoorbeeld deeltijds vervroegd pensioen, arbeidsduurvermindering zonder loonverlies (wat dan wordt gecompenseerd met het loonverschil van de jonge werknemer die wordt aangeworven)... Al deze maatregelen hangen enerzijds af van de wettelijke context, maar ook van de capaciteit om een constructief partnerschap op te bouwen met de werknemers-afgevaardigden ter zake.

## 2.12 Pensioenbegeleiding

Sommige ondernemingen voeren programma's in voor pensioenbegeleiding, met acties die plaatsvinden tijdens de laatste jaren of maanden van de werknemer in de onderneming of zelfs nadat de werknemer met pensioen is gegaan. Dergelijke programma's houden een duidelijk voordeel in voor de werknemer, die wordt gesteund op een overgangsmoment dat als moeilijk kan worden ervaren. Maar ze kunnen ook voordelen inhouden voor de onderneming, die zo een relatie behoudt met werknemers met bepaalde zeldzame competenties.

Wij selecteerden de acties die werden opgenomen in de “Toolkit on promoting age diversity and age management strategies”<sup>13</sup>:

- De werknemer helpen om zijn financiële situatie na zijn pensionering te berekenen.
- Voorbereidende lessen organiseren, die helpen om oudere werknemers een reeks opties voor te stellen (in sommige gevallen kan de partner worden betrokken bij deze benadering).
- Sociopsychologische steun bieden aan werknemers die met pensioen zijn gegaan.
- Sociale evenementen creëren die gepensioneerde werknemers helpen om contact te houden met hun oude collega's.
- Mogelijkheden creëren opdat oudere werknemers flexibel met pensioen zouden kunnen gaan wanneer ze de arbeidsmarkt verlaten.
- Advies geven omtrent de mogelijkheden die ze hebben na hun pensionering, inclusief deeltijds werk of vrijwilligerswerk.

<sup>13</sup> Demographic Change in the Electricity Industry in Europe: Toolkit on promoting age diversity and age management strategies”, Electricity Social Dialogue Committee - EURELECTRIC, FSESP & EMCEF, 2008

- Oudere werknemers die met pensioen gaan de mogelijkheid bieden om deel uit te maken van een “kennis-pool” van de onderneming. Op die manier kan men wanneer nodig een beroep doen op hun competenties en kennis.
- Gepensioneerde werknemers betrekken bij consultancy-, advies- en mentorschapsprojecten voor jonge werknemers.
- Mogelijkheden creëren voor tijdelijk werk. Bijvoorbeeld: gepensioneerde werknemers tewerkstellen tijdens drukke periodes of vakantieperiodes.
- Gepensioneerde werknemers blijven informeren over het beleid en de evolutie van de onderneming, via een netwerk of nieuwsbrief van de onderneming voor gepensioneerde werknemers.

Het is belangrijk te vermelden dat de toepassing en reikwijdte van verschillende van deze maatregelen afhangen van de wettelijke context in het land waarin ze worden toegepast.

## 2.13 Geïntegreerde benadering

Ten slotte benadrukken we dat het belangrijk is om verschillende dimensies op te nemen in een geïntegreerde benadering die wordt gesteund door de directie en waarover duidelijk wordt gecommuniceerd. Er moet sprake zijn van een echt ondernemingsproject, een nieuwe visie op het personeelbeheer.

Het is ook niet onbelangrijk te vermelden dat alle voorgestelde etappes moeten worden geëvalueerd, zowel wat het verloop van het proces betreft, als de duidelijkheid van de doelstellingen, de aanvaarding of verwerping door het kaderpersoneel en de effectieve resultaten.

## Casestudie van de firma Statkraft, Noorwegen

Het personeelsbestand van Statkraft telt 2.287 werknemers, waarvan 39% ouder is dan 50 jaar. De gemiddelde leeftijd van de werknemers is 46 jaar. De onderneming beschouwt de vergrijzing van haar personeelsbestand als een belangrijke uitdaging. De voornaamste uitdaging bestaat erin te beschikken over voldoende gekwalificeerde werknemers, op het juiste moment en volgens de strategische behoeften. Dat vereist een aangepaste personeelsplanning. Vooral de arbeiders met een opleidingscertificaat vormen de grootste uitdaging en de onderneming zal een groot aantal werknemers in deze sector verliezen vanaf 2012.

De onderneming voerde een reeks initiatieven in, om werknemers van alle leeftijden te rekruteren en (in het bijzonder de oudere werknemers) te behouden. De demografische veroudering werd op een globale manier aangepakt, door een levenscyclusbenadering toe te passen voor wat betreft de rekrutering en retentie van jonge en oudere werknemers en een gedetailleerde planning van het personeelsbestand.

Deze benadering omvat:

- Een humanresourcesbeleid voor de oudere werknemers
- Flexibele arbeidstijden en een evenwicht werk-privé
- Een senior opleidingsprogramma
- Een premieprogramma voor oudere werknemers die de top van de salarisladder hebben bereikt
- Een stageprogramma voor nieuwkomers
- Programma's voor gezondheid en welzijn op de werkvloer
- Een niet-leeftijdscriminerende rekrutering
- Programma's voor kennisoverdracht
- Lifelong learning initiatieven voor oudere werknemers.

Dankzij de invoering van een personeelsplanning gebaseerd op kennis, kon de onderneming zich een duidelijk en gedetailleerd beeld vormen van de behoeften (op het vlak van het aantal werknemers) voor alle functietypes en de technologische capaciteit in de verschillende fabrieken.

Statkraft is een van de populairste ondernemingen bij pas afgestudeerden in technologische en commerciële richtingen. Zes jaar geleden stond de onderneming nog op de 82e plaats in de nationale populariteitsrangschikking, in 2008 stond ze op de 15e plaats.

Bron: "Demographic Change in the Electricity Industry in Europe: Toolkit on promoting age diversity and age management strategies", Electricity Social Dialogue Committee - EURELECTRIC, FSESP & EM-CEF, 2008

## Besluit

Bij de oprichting van de werkgroep in september 2007 stond bij het merendeel van de ondernemingen het overleg nog in de kinderschoenen. Sindsdien konden al verschillende ondernemingen getuigen over hun vooruitgang en de toepassing van concrete actieprogramma's. Deze materie is niet eenvoudig, omdat de ondernemingen niet alleen voor antwoorden kunnen zorgen. Zij worden geconfronteerd met een moeilijke sociaaleconomische context en opvattingen van werknemers en de maatschappij in het algemeen, die initiatieven omtrent carrièrevlenging niet aanmoedigen.

Wij wilden met deze gids alvast de mogelijke actiepijstes in de huidige context naar voren schuiven. Anderen zullen zeker werk maken van een meer algemene beschouwing.

Zoals voor elke benadering van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, moedigen we ook nu de ondernemingen aan om deze strategie op een geïntegreerde, gestructureerde manier uit te werken, in samenwerking met alle betrokken actoren en met de volledige steun van de directie. De voordelen die een onderneming kan halen uit een actief en positief leeftijdsbeheer, dat zich concentreert rond competentie-beheer en opleiding, overschrijden ruimschoots de kosten – daar zijn zowel Business & Society als ICHEC-Enterprises van overtuigd.

## Dankwoord en lijst van ondernemingen

In naam van Business & Society Belgium wil ik hierbij nogmaals de ondernemingen bedanken die tussen september 2007 en maart 2009 hebben deelgenomen aan de werkgroep, waarvan het resultaat werd voorgesteld in deze gids. Zonder hun medewerking, vragen en voorbeelden was het niet mogelijk geweest om de inhoud van deze publicatie naar voren te brengen.

### Lijst van deelnemende ondernemingen en organisaties

Axima Services  
Belgacom  
Chronos ∞ Kairos  
Cofinimmo  
Fortis  
Janssen Pharmaceutica  
KBC  
Levi-Strauss Europe  
Manpower  
MIVB  
PricewaterhouseCoopers  
Randstad-Galilei  
SD Worx  
Securex  
Sodexo  
Suez  
VBO

Onze dank gaat eveneens uit naar het Psychiatrisch Ziekenhuis van Luik, De Post, Arcelor en het team van het EGIDE-programma van de ULg, voor hun waardevolle getuigenissen. Ten slotte willen we in het bijzonder de Koning Boudewijnstichting bedanken voor de steun voor het realiseren van deze Praktijkgids.





# Business & Society Belgium

## Ondernemen met zorg voor mens en milieu

**Business & Society Belgium** is een netwerk van én inspiratiebron voor bedrijven en bedrijfsverenigingen die Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in hun beleid en in hun activiteiten willen integreren. **Business & Society Belgium** wil dit integratie- en veranderingsproces stimuleren én ondersteunen.



### LEDEN (APRIL 2009)

Ahlers  
Alpro  
AXA  
Axima Services  
Baxter  
BECI  
Belgacom  
Care  
Cera  
Citibank Belgium  
Coca-Cola Belgium-Luxembourg  
Cofinimmo  
Danone  
De Post  
Delhaize Group  
Deloitte  
Delta Lloyd  
Dexia  
Ecover Belgium  
Electrabel  
Ernst & Young  
Fortis  
GDF Suez  
ICHEC-Entreprises  
ING  
Janssen Pharmaceutica  
Johnson & Johnson Europe  
KBC  
MIVB  
Mobistar  
Nationale Loterij  
Nike  
Novartis Pharma  
Novo Nordisk  
PricewaterhouseCoopers  
Randstad Belgium  
Reynaers Aluminium  
Ricoh Belgium  
Sanofi Pasteur MSD  
SD Worx  
Siemens  
Sodexo  
Solvay  
State Street  
TNT Express  
UCB  
Umicore  
UWE  
VBO  
Voka Vlaams Economisch Verbond

**BUSINESS & SOCIETY BELGIUM**

BELGIAN BUSINESS NETWORK FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Contact :  
Rue des sols 8 Stuijversstraat  
Bruxelles 1000 Brussel

Tel : +32 2 515 09 75  
Fax : +32 2 515 09 76  
[www.businessandsociety.be](http://www.businessandsociety.be)

ICHEC-Entreprises offre, en Belgique et à l'étranger, des services de formation continue dans le domaine de la gestion des organisations et des personnes. En tant que partenaire des entreprises et des individus, ICHEC-Entreprises met tout en œuvre pour mettre les valeurs suivantes au centre de son offre et de sa gestion :

- le respect de l'humain
- la qualité
- l'ouverture
- le développement durable
- le respect
- l'indépendance pédagogique
- l'approche multiculturelle

### Contact :

#### ICHEC-Entreprises

Formation continue en Management pour cadres, dirigeants et jeunes diplômés

Bd Brand Whitlock 2 - 1150 Bruxelles  
Tél. : 02 739 38 26 - Fax : 02 739 38 49  
[www.ichec-entreprises.be](http://www.ichec-entreprises.be)

**ICHEC**  
**ENTREPRISES**

Member of the ICHEC Brussels Management School