



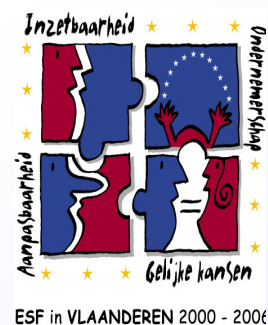
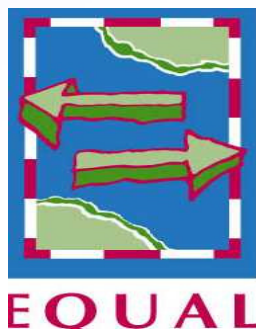
# KEEP

## Keep Excellent Experienced People

Miet Lamberts  
Evelien Kippers



**'ESF: bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen en door het investeren in menselijke hulpbronnen'**



**<http://www.equal.be>**  
**<http://www.esf-agentschap.be>**



## Inhoud

1. Onderzoeksvraag
2. Resultaten vragenlijsten
3. Resultaten casestudy's
4. Aanbevelingen

## Onderzoeksvraag

### Doelstelling =

- inzicht verschaffen in de *eindeloopbaanproblematiek* bij KMO-werkgevers en KMO-werknemers
- op zoek naar *actoren* en *factoren* die een rol spelen in vervroegde uitstroom of behoud van oudere werknemers in KMO's

## Resultaten vragenlijsten

| Houding t.a.v. oudere werknemers                    | (H)<br>eens<br>% | Noch<br>eens,<br>noch<br>oneens<br>% | (H)<br>oneens<br>% |
|-----------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------|--------------------|
| 'Uiteenlopende leeftijden is het beste'             | 82,11            | 13,63                                | 4,26               |
| 'Oudere wn's zijn een meerwaarde'                   | 79,25            | 17,18                                | 3,57               |
| 'Oudere wn's maken kans op aanwerving'              | 69,73            | 19,22                                | 11,05              |
| 'Opleiding van oudere wn's is weggegooid geld'      | 13,63            | 32,37                                | 54                 |
| 'Oudere wn's zijn duur in vgl met wat ze presteren' | 18,2             | 32,48                                | 49,32              |
| 'Vervroegd uittreden is voor mijn wn's normaal'     | 24,62            | 24,44                                | 50,94              |
| 'Vervroegde uittreding is verlies aan know-how'     | 83,14            | 10,22                                | 6,64               |
| 'Vervroegde uittreding is kans tot verjonging'      | 37,65            | 35,43                                | 26,92              |

## Resultaten vragenlijsten

| Overheidsmaatregelen voor oudere werknemers | Al van gehoord én toegepast % | Al van gehoord, nog niet toegepast % | Nog nooit van gehoord % |
|---------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Opleidings- en adviescheques                | 38,23                         | 56,14                                | 5,63                    |
| Jobcoaching VDAB 45+                        | 5,82                          | 54,28                                | 39,90                   |
| Activa Plus plan                            | 19,55                         | 48,03                                | 32,42                   |
| Lastenverlaging 57+                         | 6,01                          | 42,96                                | 51,03                   |
| Diversiteitsplan 45+                        | 1,89                          | 29,16                                | 68,95                   |
| Ervaringsfonds                              | 1,20                          | 24,19                                | 74,61                   |
| Halftijds brugpensioen                      | 3,25                          | 57,78                                | 38,97                   |
| Tijdskrediet 50+                            | 14,24                         | 61,06                                | 24,70                   |

## Resultaten vragenlijsten

| <b>Bedrijfsmaatregelen voor oudere werknemers</b>      | Ingevoerd % | Wordt overwogen % | Wordt niet overwogen % | Neutraal % |
|--------------------------------------------------------|-------------|-------------------|------------------------|------------|
| 'Deeltijdse arbeid toestaan'                           | 42,73       | 23,13             | 19,82                  | 14,32      |
| 'Flexibele werktijden invoeren'                        | 34,58       | 23,35             | 24,23                  | 17,84      |
| 'Regelmatig functioneringsbeoordelingen uitvoeren'     | 22,71       | 16,81             | 27,73                  | 32,75      |
| 'Investeren in opleiding om inzetbaarheid te verhogen' | 22,59       | 23,25             | 28,07                  | 16,10      |
| 'Aanpassen van werkprocedure of werkplek'              | 22,74       | 24,94             | 28,04                  | 24,28      |
| 'Peterschapsformules'                                  | 21,54       | 25,93             | 25,71                  | 26,81      |
| 'Onderzoek naar stress en welzijn, evt.correcties'     | 13,94       | 23,67             | 33,41                  | 28,98      |
| 'Jobrotatie mogelijk maken'                            | 17,33       | 18,00             | 35,33                  | 29,33      |
| 'Tele(thuis)werk mogelijk maken'                       | 5,56        | 8,89              | 62,89                  | 22,67      |
| 'Skill-pooling'                                        | 0,66        | 3,52              | 68,57                  | 27,25      |

## Resultaten vragenlijsten

### Verband tussen houding t.a.v. oudere werknemers en het nemen van maatregelen

Vergelijking tussen KMO-werkgevers die het positiefst en zij die het negatiefst t.o.v. oudere werknemers staan. Werkgevers met meest positieve houding hebben:

- opleiding ter verhoging van inzetbaarheid;
- peterschapsformules;
- aanpassing werkprocedure of werkplek aan noden werknemers;
- onderzoek naar stress en welzijn, met daaropvolgende correcties;

vaker ingevoerd én overwogen vaker dit in te voeren.

## Resultaten casestudy's

### Behoud van oudere werknemers in KMO's

Welke elementen maken dat oudere werknemers graag, en eventueel langer, willen werken?

1. Verhoudingen op het werk
  - Goede sfeer
2. Inhoud van het werk
  - Zelfstandigheid en afwisseling
  - Werk- en tijdsdruk
3. Omstandigheden waarin en voorwaarden waaronder gewerkt wordt
4. Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden

## Resultaten casestudy's

### 5. Andere redenen...

#### ***Om langer werkzaam te blijven***

- Financiële situatie werknemer;
- Dankbaarheid voor aanwerving op latere leeftijd;
- De noodzaak van een hogere werkzaamheid onder oudere werknemers erkennen.

#### ***Om niet langer werkzaam te blijven***

- Bruggpensioen als een recht en beloning ervaren;
- Omgeving van de werknemer;
- De noodzaak van een hogere werkzaamheid onder oudere werknemers **niet** erkennen.

## Resultaten casestudy's

### Brugpensioen als (te?) aantrekkelijke pull-factor

1. De werknemers
  - Commotie rond het Generatiepact
  - Brugpensioen lijkt geen idee-fixe
2. De werkgevers
  - Opportuniteit, maar vooral een last
  - Wens werkgevers
3. Communicatie werknemer-werkgever
  - In KMO's waar brugpensioen veel voorkomt
  - In KMO's waar brugpensioen weinig voorkomt

## Aanbevelingen

### Vooraf

Bewustzijn rond leeftijd in bedrijf en maatschappij vergroten

### Sterktes die nog versterkt kunnen worden

1. De eerder positieve beeldvorming rond oudere werknemers
2. De 'typische KMO-sfeer'
3. Open communicatie
4. Variatie dankzij jobrotatie
5. Variatie en appreciatie dankzij peterschap 'nieuwe stijl'

## Aanbevelingen

### Zwaktes die om een oplossing vragen

1. Informatielacune rond oudere werknemers aanvullen
2. KMO's omvormen tot formele en informele 'leerbedrijven'
3. Landingsbanen meer kansen geven
4. KMO's ondersteunen bij werving en selectie van oudere werkzoekenden

## Aanbevelingen

### Tot slot

- Goede praktijken worden best verankerd in het HR- en organisatiebeleid
- Overheid kan meer rekening houden met kleine en middelgrote bedrijven
  - eenvoudige maatregelen die weinig administratie vergen;
  - opletten met doelgroepenbeleid;
  - brugpensioen ontmoedigen.