

TALENT+

Leeftijdsbewust Personeelsbeleid met aandacht voor oudere werknemers

Een project van het
Werkgelegenheidsagentschap Vlaams-Brabant

Talent+, een project over leeftijdsbewust personeelsbeleid, is een initiatief van de Vlaams-Brabantse Voka - Kamers van Koophandel in samenwerking met de provincie Vlaams-Brabant en het Europees Sociaal Fonds.

Met dank aan:

De Provincie Vlaams-Brabant

Jean-Pol Olbrechts - gedeputeerde

Gudrun Denhaen - diensthoofd dienst economie

Jean-Claude Hayen - Administratief Hoofdmedewerker - Economie en Middenstand

De Vlaams-Brabantse Voka - Kamers van Koophandel stelden samen met de provincie vast dat er een nood bestond aan een geïndividualiseerde bedrijfsbegeleiding bij de toepassing van de vele bestaande tewerkstellingsstimuli van de overheid. Dit was de aanzet voor de oprichting in 1998 van het Werkgelegenheidsagentschap Vlaams-Brabant. Het werkgelegenheidsagentschap is aldus een permanent informatie-, begeleidings- en promotieloket inzake tewerkstellingsmaatregelen.

Begin 2005 ging een bijkomend project, 'Talent+ of een leeftijdsbewust personeelsbeleid' van start. Talent+ richt zich op het verhogen van de inzetbaarheid van de oudere werknemers op de arbeidsmarkt. Bewust van de economische evoluties en de vergrijzing van de bevolking, aarzelde de provincie niet om dit project ten volle te ondersteunen.

De leden van de Provinciale Stuurgroep

Guido Vercammen - Groep T Hogeschool Leuven

Ronald Lampers - SesVanderhave

Patrick Vandenbempt - Natuursteen Rotselaar

Karel Van Ruyseveldt - Randstad Sociaal secretariaat

Raymond Evens - DHL Global Forwarding

Ludwig De Cree - Vlaamse Media Maatschappij

Dirk Antonissen - ISW Limits

Het Europees Sociaal Fonds

René Leekens - Algemeen Directeur Voka-Kamer van Koophandel arr. Leuven

Paul Hegge - Algemeen Directeur Voka-Kamer van Koophandel Halle-Vilvoorde

Constructie Van Brusselt

Groep Aveve

Securitas

Namens de Projectleiders Talent+

Katia Clement - Voka-Kamer van Koophandel arr. Leuven

Lucrece Depoorter - Voka-Kamer van Koophandel Halle-Vilvoorde

www.wga.be

December 2007

INHOUD

Voorwoord

- De opmars van de vijftigplussers

Inleiding

Situatieschets

- Werkzaamheidsgraad
- Tewerkstellingsinitiatieven
- Nood aan mentaliteitswijziging

En toen kwam het Generatiepact....

... en het Vlaamse Meerbanenplan

Steunmaatregelen voor 50-plussers

50-plussers..... een schat aan competenties

Leeftijdsbewust personeelsbeleid implementeren

- Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid
- Praktische aanpak
- Model
- Componenten van leeftijdsbewust personeelsbeleid
- Kritische succesfactoren

Wat denken de Vlaams-Brabantse werkgevers hiervan?

- Quick scan
- De leeftijdsspiegel
- Loonsubsidies houden 50-plussers niet aan het werk
 - Resultaten enquête november 2006
- Hoe leeftijdsbewust is uw bedrijf?
 - Resultaten enquête oktober 2007

Conclusie

Leeftijdsbewust personeelsbeleid - praktische ervaringen

- Groep Aveve → Ervaringsfonds
- Constructie Van Brusselt → Vlaamse Tewerkstellingspremie
- Securitas → acties voor 45+
- CTG Belgium → Investor in People

Bijlagen

- Leeftijdsspiegel
- Resultaten enquête november 2006
- Resultaten enquête oktober 2007

Bibliografie en websites

Talent+

met een leeftijdsbewust personeelsbeleid de inzetbaarheid van 'oudere' werknemers op de arbeidsmarkt verhogen

Voorwoord

De opmars van de vijftigplussers

Wie het best erin slaagt om vijftig plussers aan het werk te houden en, indien ze hun job verliezen, opnieuw aan het werk te krijgen zal scoren in de globale wereldeconomie. Groei-economieën hebben nog een demografisch overschot. De Westerse landen hebben dit al lang niet meer. Maar ook de groei-economieën worden vroeg of laat geconfronteerd met deze uitdaging. We denken in deze in de eerste plaats aan China.

Hoe staat het met de tewerkstelling van 50-plussers? Tussen 2000 en 2005 steeg de werkzaamheidsgraad van 26,3 naar 31,8. Dit is vanzelfsprekend goed nieuws maar euforie is in deze voorbarig. De gemiddelde vooruitgang in Europa was nl. nog beter. Dit betekent dat de kloof van België met de rest van Europa nog groter is geworden. Bovendien blijven we ver verwijderd van de 50% doelstelling van Lissabon. Het is dus niet het Generatiepact dat zal zorgen voor een trendomkeer zoals het omgekeerd ook niet het brugpensioen is geweest dat heeft gezorgd voor de vervroegde uittrekking. Deze trend is al veel langer ingezet.

De vraag blijft echter of de stijgende werkzaamheidsgraad te wijten is aan het langer blijven werken van de werkenden of dat het integendeel veroorzaakt wordt door een grotere instroom van voorheen werkloze of inactieve vijftigplussers of een combinatie van beide. Het is duidelijk dat vooral de eerste factor speelt. Meer werknemers blijven langer werken. Een belangrijke driver hiervoor is het hogere opleidingsniveau van de nieuwe generatie 50-plussers. Vervroegde uittrekking hangt sterk samen met het kwalificatieniveau. Hoe lager geschoold hoe meer kans dat men vroegtijdig afhaakt op de arbeidsmarkt via werkloosheid, inactiviteit of brugpensioen. Waarom hoger geschoolden gemiddeld genomen langer blijven werken is op zijn beurt opnieuw een gevolg van verschillende oorzaken. Hogere geschoolden hebben de arbeidsmarkt later betreden. Bovendien is het blijven werken voor hen financieel interessanter dan voor laaggeschoolden. Maar het zijn de vrouwen die het verschil maken. Vrouwen die in de jaren '70 de arbeidsmarkt hebben betreden zijn in tegenstelling tot hun oudere collega's veel meer blijven werken en bereiken in steeds grotere getale 50 jaar.

Dat de stijging van de werkzaamheidsgraad bij vijftigplussers vooral te wijten is aan het langer aan het werk blijven van de betrokkenen betekent nog niet dat er wat aanwervingen betreft niets verandert. Er zijn aanwijzingen dat ook hier zaken in beweging zijn. Zo stelde professor Sels vast dat 45-plussers 15% uitmaakten van het aantal aanwervingen tussen 2003 en 2006. Eigen onderzoek op het eind van de jaren '90 kwam op een aandeel van maximum 5%.

Enig voorbehoud is hier op zijn plaats omdat beide studies verschillende methodologieën volgen. Ook de werkloosheidscijfers van de VDAB kunnen enkele aanwijzingen geven. Het aandeel niet werkende werkzoekenden daalde in juli 2007 tot 202.300. Een jaar eerder was dit nog 240.048. Een daling van bijna 16%. Interessant is dat ook de leeftijdscategorie 45-49 een daling kende van 19%, daarmee doet deze leeftijdscategorie het even goed als de jongere categorieën. Bij de categorie 50-54 is de daling echter slechts 4,6%. Bij de 55-plussers is er zelfs sprake van een lichte stijging. De opsomming van deze verschillende cijfers maakt duidelijk dat het leeftijdsprofiel van de aanwervingen weliswaar veroudert maar dat 50 jaar nog steeds een kritische grens betekent. Het positieve nieuws is dat deze grens ontegensprekelijk is opgeschoven het voorbije decennium. De uitdaging bestaat erin deze grens verder omhoog te schuiven. Dit Witboek kan hiervoor inspiratie bieden.

Auteur:

Jan Denys

Arbeidsmarktdeskundige Randstad

Inleiding

De problematiek van de vergrijzing gekoppeld aan de massale uitstroom van 'oudere' werknemers met hun onschatbare competenties die sinds jaren de actualiteit blijft bestoken, heeft ook de Vlaams-Brabantse Voka - Kamers van Koophandel niet onbetuigd gelaten.

Werknemers van 55 jaar of ouder en nog actief op de arbeidsmarkt zijn een minderheid in Vlaanderen. Tegen 2050 zal het aantal ouderen ongeveer verdubbelen. Nochtans is iedereen ervan overtuigd dat de inzetbaarheid van oudere werknemers op de arbeidsmarkt moet verhogen willen we ons sociaal zekerheidsstelsel in de toekomst in stand en betaalbaar houden. Maar eveneens willen we tegemoet komen aan de verwachtingen van de ondernemingen in het vooruitzicht van de komende en zelfs huidige schaarste op de arbeidsmarkt ten gevolge van de internationale economische groei.

In die optiek is het project *Talent+*, leeftijdsbewust personeelsbeleid, in januari 2005 van start gegaan. Talent+ richt zich op het verhogen van de inzetbaarheid van 'oudere' werknemers op de arbeidsmarkt. Mits een proactieve aanpak wil Talent+ zich niet uitsluitend richten tot de 50-plussers, maar ook tot de generatie 45-50 jaar die binnen afzienbare tijd tot de zogenaamde kansengroepen zal behoren.

De aanpak is daarom ook 2-ledig: de aandacht gaat naar de aanwerving van oudere werknemers én vooral naar het in dienst houden van oudere werknemers.

Talent+ is een initiatief van de Vlaams-Brabantse Voka - Kamers van Koophandel met de steun van de provincie Vlaams - Brabant en het Europees Sociaal Fonds (ESF). Het project ligt in het verlengstuk van het Provinciaal Werkgelegenheidsagentschap Vlaams-Brabant, een permanent informatie-, begeleidings-, en promotieloket inzake tewerkstellings- en subsidiemaatregelen voor het bedrijfsleven ter bevordering van de tewerkstelling en om de opleidingen van werknemers te stimuleren.

Situatieschets

Werkzaamheidsgraad

Zoals overeengekomen op de Europese top van Lissabon in maart 2000 dient ook in België de werkzaamheidsgraad op korte termijn te stijgen om te voldoen aan de zogenaamde Lissabon-doelstelling op het vlak van werkgelegenheid. De Europese Raad heeft toen in Lissabon een algemene strategie aangenomen om tegen 2010 van Europa "de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie van de wereld te maken". Dit moest mogelijk worden door een "duurzame economische groei met meer en betere banen en een hechtere sociale samenhang".

Volgende ambitieuze doelstellingen werden inzake werkgelegenheid tegen 2010 vooropgesteld:

- een globale werkzaamheidsgraad van 70%
- een werkzaamheidsgraad van 60% voor de vrouwen
- een werkzaamheidsgraad van 50% voor de werknemers van 55 jaar en ouder.

Europa concludeert terecht dat de werkzaamheidsgraad van arbeidskrachten van 55 jaar en ouder in ons land een zwak punt is. Hoewel duidelijk op de goede weg blijft ons land volgens de statistieken nog ver verwijderd van de doelstelling van 50% in 2010.

In België komt de globale werkzaamheidsgraad in 2006 op 61,0 %, met 67,9% voor de mannen en 54,0% voor de vrouwen. Voor Vlaanderen zijn deze cijfers respectievelijk 65,0%, 71,5% en 58,3%. In 2005 lag dit cijfer zelfs iets hoger met 61,10% tegenover 63,1% in Frankrijk, 73,2% in Nederland en 63,8% in de Europese Unie (EU25).

Er is weliswaar beterschap waar te nemen, maar de ouderen blijven een probleem op de arbeidsmarkt. Zo bedraagt de werkzaamheidsgraad voor de 55-64 jarigen in België in 2006 32,0% met 40,9% voor de mannen en 23,2% voor de vrouwen. In de buurlanden ligt dit cijfer merkkelijk hoger met 37,6% in Frankrijk, zelfs 47,2% in Nederland. (Bron: FOD Economie, Eurostat en NIS).

Dit betekent dat een groot deel van de actieve bevolking en 2/3 van de 55-plussers geen enkele betrokkenheid meer heeft met het arbeidsmarktgebeuren en niet meer actief op zoek is naar werk. Deze groep is zelfs vanaf 50 jaar wegens de vroege uitstapregelingen veel omvangrijker dan in onze buurlanden.

Volgens berekeningen van de OESO daalde de pensioenleeftijd in ons land van gemiddeld 64,3 in 1950 tot 57,7 in 2000. Dit is een flink stuk onder de wettelijke pensioenleeftijd van 65 jaar. De actieve periode werd de laatste halve eeuw ingekort met 10 jaar door de verlenging van de studietijd en de vervroegde uittreding uit het arbeidscircuit.

Het pensioenstelsel in België is niet gemaakt voor zo'n lange postactieve periode. Door ontgroening en vergrijzing is het van belang dat we langer werken. Hierbij moet de kloof tussen de wettelijke en de feitelijke pensioenleeftijd gedicht worden en is het behoud van de huidige generatie van 45 en 55-plussers in het arbeidscircuit erg belangrijk. Bovendien moet de bewustmaking van de maatschappelijke plicht voor de generatie 45+ om langer actief te blijven een eerste prioriteit zijn voor alle stakeholders.

Tewerkstellingsinitiatieven

Om de problematiek van de vergrijzing en vervroegde uittreding de baas te kunnen werd tot vóór 2005 vanuit het beleid vooral de nadruk gelegd op de aanwerving van 'oudere' arbeidskrachten. Voorbeelden van overheidsinitiatieven zijn echter schaars: Activa-plan 45+, outplacement voor 45+. Voorbeelden van privé-initiatieven zijn niet veel talrijker: Jobkanaal, uitzendwerk voor 45+. De resultaten zijn niet altijd even denderend.

Weinig initiatieven, toch niet van overheidswege, werden genomen in het kader van een concreet beleid gericht op het aan de slag houden van 'oudere' werknemers.

De economische groeivertraging na 2000 en de hierbij gepaard gaande herstructureringen met het wondermiddel "brugpensioen" of andere gelijkaardige voorzieningen als hefboom hebben zeker niet bijgedragen tot een verhoging van de activiteit van de 'ouderen'. De lastenverlaging voor oudere werknemers vanaf 57 jaar was wel een eerste stap in de goede richting om de loonkost te milderen, maar zeker niet verregaande genoeg om de werkgevers te overtuigen van het behoud van hun oudere werknemers.

Het behoeft verder geen betoog dat de snelle vergrijzing en de demografische vooruitzichten met een dalend aantal jongeren om de fakkel over te nemen, heel snel leiden tot een structureel tekort aan personeel en een groeiend aantal moeilijk in te vullen vacatures. De werkgevers hadden er alle belang bij naar meer creatieve oplossingen te gaan zoeken om de ondertussen uitgebroken 'war for talent' te winnen.

Nood aan mentaliteitswijziging

Welke oplossingen? Wel het uitgangspunt van dit soort campagne is in de eerste plaats een mentaliteitsverandering op gang trekken bij zowel werkgevers als werknemers en vervolgens de voorwaarden creëren om blijven werken voor ouderen aan te moedigen en aantrekkelijk te maken.

In veel bedrijven is er inderdaad nog geen sprake van een personeelsbeleid, laat staan een leeftijdsbewust personeelsbeleid of van maatregelen gericht op de inzetbaarheid van oudere werknemers. Leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt nog vaak gelijk gesteld met eindeloopbaan beleid en uitstroomleeftijd. Terwijl leeftijdsbewust personeelsbeleid vooral heel actief moet gevoerd worden bij doorstroom om precies de uitstroom van die oudere generatie te voorkomen. Bewustwording is de eerste grote stap die moet gezet worden.

Vanuit de noodzakelijke en reële bewustwording om een leeftijdsbewust personeelsbeleid gericht op oudere werknemers binnen het bedrijf te implementeren, kunnen dan nieuwe acties en ontwikkelingen ontstaan die het behoud van oudere arbeidskrachten in het arbeidsproces moeten stimuleren.

De opdracht van Talent+ bestond erin door actieve sensibilisering van de bedrijfsleiders en de personeelsverantwoordelijken te streven naar die noodzakelijke bewustwording. Door vervolgens doelgerichte HRM-tools, methodieken en instrumenten, ter beschikking te stellen van het gehele bedrievennetwerk binnen de regio Vlaams-Brabant, is het de bedoeling die bewustwording binnen het bedrijf om te zetten in een concreet leeftijdsbewust personeelsbeleid.

En toen kwam het Generatiepact

Uit de eerste contacten op het terrein werd snel duidelijk dat de meeste bedrijven niet geneigd waren naar alternatieve oplossingen te zoeken zolang de overheid zelf niet met andere initiatieven over de brug kwam en zolang het aanbod aan gemakoplossingen à la brugpensioen en tijdskrediet bleef bestaan.

En toen, na lang aanmodderen, kwam het Generatiepact, een plan dat door de federale regering Verhofstadt II aan het parlement werd voorgesteld op 11 oktober 2005 naar aanleiding van het probleem van de vergrijzing in België. Het is een deel van de beleidsverklaring van de regering bij de start van het nieuwe werkjaar, en bevat 66 maatregelen om meer mensen aan het werk te krijgen en langer werken aan te moedigen. Het is één onderdeel van het zogenaamde eindeloopbaan debat.¹

Binnen het Generatiepact werden er 3 grote thema's naar voren geschoven:

- Meer jongeren tewerkstellen
- Actief ouder worden
- Een nieuw sociaal contract voor een sterke en solidaire sociale zekerheid

Binnen het project Talent+, ging de aandacht voornamelijk uit naar het thema '**Actief ouder worden**':²

1. Nieuwe houding en praktijk

Zowel werkgevers als werknemers koppelen vandaag verwachtingen en automatismen aan leeftijd en ouder worden die niet altijd gegrond zijn. De inzichten inzake loopbaanacyclus en de relaties tussen leeftijd, prestaties en productiviteit moeten geobjectiveerd worden.

2. Vorming en opleiding

Cruciaal hierbij is dat men aandacht heeft voor opleiding en vorming gedurende de ganse loopbaan met bijzondere aandacht voor oudere werknemers en hun werk- en leertempo. Om te vermijden dat de werknemer plots geconfronteerd wordt met vaardigheden die niet aangepast zijn aan nieuwe ontwikkelingen binnen de onderneming of sector, is het ook van groot belang dat werkgever en werknemer regelmatig overleg plegen en nagaan wat de toekomstperspectieven van de werknemer zijn. Het certificeren van verworven competenties van ouderen zal hierdoor versneld worden.

3. Herstructurering anders aanpakken

Herstructureringsmogelijkheden mogen niet tot gevolg hebben dat oudere werknemers systematisch uit de arbeidsmarkt worden verbannen. Indien hun vertrek onvermijdelijk is moeten ze, eventueel mits professionele begeleiding, opnieuw beschikbaar worden op de arbeidsmarkt.

4. Langer werken aanmoedigen

Werknemers wensen vaak meer soepelheid in de werkregeling op latere leeftijd. Werkgevers zijn vaak ook in deze ervaren werknemers geïnteresseerd.

¹ http://nl.wikipedia.org/wiki/Generatiepact_17-07/07

² premier.fgov.be/nl/051011_generatiepact.pdf

In een pro-actief en leeftijdsbewust personeelsbeleid bieden werkgevers die zich maximaal bekommeren om oudere werknemers die zware arbeid verrichten, lichtere jobs aan.

5. Vervroegd stoppen ontmoedigen

De overheid, daarin gesteund door de werkgeversorganisaties, wil geleidelijk de brugpensioenleeftijd optrekken. Voor zware beroepen wordt er een bijzondere regeling voorzien. De leeftijd voor het conventionele brugpensioen wordt opgetrokken tot 60 jaar vanaf 2008 mits een anciënniteit voor de mannen van 30 jaar. In de CAO 17 wordt dezelfde anciënniteitsvoorwaarde ingevoerd. Vanaf 2012 echter wordt de anciënniteitsvoorwaarde verhoogd tot 35 jaar. De anciënniteitsvoorwaarde voor vrouwen wordt 26 jaar in 2008 en wordt elke 4 jaar met 2 jaar verhoogd tot zij hetzelfde niveau hebben bereikt dat geldt voor de mannen. Dit is duidelijk de regelgeving, er zullen echter nog vele jaren verlopen eer alle uitzonderingen vooral op sectoraal vlak, zullen weggewerkt worden en de bepalingen van het Generatiepact, op enkele uitzonderingen na zoals voor zware beroepen, wat leeftijd betreft integraal zullen toegepast worden.

6. Een nieuwe kans voor oudere inactieven

Wanneer een werkgever een werknemer ouder dan 45 jaar ontslaat, moet er via outplacement een begeleiding aangeboden worden om de nieuwe integratie van die ex-werknemer in het arbeidscircuit te vergemakkelijken.

Voor werkzoekende 50-plussers kan bovendien de werkhervattingstoelage van de RVA een stimulans zijn om een job aan te nemen, ook al is het loon lager dan voordien.

..... en het Vlaamse Meerbanenplan!

Ook aan Vlaamse zijde wil men inspanningen leveren om het aantal 50-plussers langer aan de slag te houden.³ In Vlaanderen is de arbeidsdeelname bij de vijftigplussers één van de laagste van Europa, zeker bij de 55-plussers. De tijd dringt, vooral in Vlaanderen, waar de vergrijzing zich sneller manifesteert dan in de andere regio's.

Het Vlaamse Meerbanenplan "Samen voor meer banen" bestaat uit de versterking van eerder gelanceerde werkgelegenheidsmaatregelen en uit een reeks nieuwe initiatieven.⁴

Eén van de eerste initiatieven om het aanwerven van ouderen te stimuleren trad op 1 april 2006 in voege onder de vorm van een Vlaamse tewerkstellingspremie. Dit is een Vlaamse loonkostensubsidie voor de werkgever bij de aanwerving van werkzoekende 50-plussers. Het bedrag van de premie varieert tussen 400 en 1000 EUR per maand gedurende één jaar.

Via een expertisecentrum 'Leeftijd en Werk' van de administratie Werkgelegenheid - beleidscel Evenredige ArbeidsDeelname (EAD), moet de wisselwerking met de ondernemingen die goede praktijken hebben op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid bevorderd worden.

Er werden ook een aantal initiatieven voorzien die zich richten op de oudere werkzoekende zoals: de Individuele BeroepsOpleiding (IBO) met focus op 'ouderen', de IBO interim, Jobkanaal, de 50+-club van de VDAB, de Ervaringsclubs,

Een ander aandachtspunt van het Vlaamse Meerbanenplan is het belang van een strategisch en competentiegericht personeelsbeleid in de bedrijven. Hiermee worden duidelijk de volgende effecten nagestreefd:

- een snellere overstap van werk naar werk bij herstructureeringen of gewoon ontslag
- een stijging van de inzetbaarheid en werkzaamheid bij kansengroepen
- een flexibelere arbeidsmarkt.

³ "Samen voor meer banen" een Vlaams Meerbanenplan – 16 januari 2006. Bron : Kabinet Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming
Ook te vinden op website, <http://www.ministerfrankvandenbroucke.be>

⁴ <http://www.sln.be/documenten/documents/Persbericht20060116Samenvoormeerbanen.doc>

Steunmaatregelen voor 50-plussers

Overheidsinitiatieven onder de vorm van steunmaatregelen zijn mooi meegenomen als ze passen in de strategie van het bedrijf. Elke organisatie moet uiteraard zelf de keuze maken: competenties weggooien of ze optimaal benutten en desnoods zelfs binnenhalen. 50-plussers binnenhalen of in dienst houden schept inderdaad, afhankelijk van het niveau van de bezoldiging, tal van financiële voordelen voor een werkgever die al dan niet cumuleerbaar zijn.

Steunmaatregelen bij de tewerkstelling van 50-plussers kunnen gaan tot 1.000 EUR en zelfs tot meer dan 1.800 EUR per maand en de meest courante zijn de volgende:

Activa plan 45+

Doel: Langdurig werkloze werkzoekenden (minimum 6 maanden) meer kansen geven op de arbeidsmarkt.

Voordelen: Ongeacht het loon, RSZ-vermindering van 1.000 of 400 EUR per kwartaal gedurende een aantal kwartalen. Eventueel bijkomende tussenkomst in het nettoloon van 500 EUR per maand tot mogelijk 30 maanden via een werkuitkering van de RVA.

Bevoegde instanties: RSZ, RVA.

Vlaamse tewerkstellingspremie voor 50+

Doel: Stimuleren van de aanwerving van werkzoekende 50-plussers.

Voordelen: Naargelang het loon, tussenkomst in de loonkost van 1.200 tot 3.000 EUR per kwartaal gedurende 4 kwartalen. Cumuleerbaar met eventuele RSZ-verminderingen.

Bevoegde instantie: VDAB.

RSZ-vermindering oudere werknemers 57+

Doel: Tewerkstelling van oudere werknemers bevorderen.

Voordelen: Ongeacht het loon, RSZ-vermindering van 400 EUR per kwartaal tot pensioen.

Bevoegde instantie: RSZ.

RSZ-vermindering oudere werknemers 50+

Doel: Tewerkstellingsgraad van 50-plussers verhogen.

Voordelen: Indien kwartaalloon minder dan 12.000 EUR, RSZ-vermindering die procentueel toeneemt met de leeftijd tot maximum 400 EUR per kwartaal. Uitzonderlijk cumuleerbaar met RSZ-vermindering voor 57-plussers die aan lage loonvoorwaarde voldoen, ten belope van maximum 800 EUR per kwartaal.

Bevoegde instantie: RSZ.

Individuele beroepsopleiding (IBO)

Doel: Werkzoekenden gedurende 1 tot 6 maanden een specifieke bedrijfsopleiding geven onder de voorwaarde ze nadien vast aan te werven voor onbepaalde duur.

Voordelen: Werkgever betaalt geen loon tijdens opleiding, enkel productiviteitspremie.

Bevoegde instantie: VDAB.

Ervaringsfonds voor 45+

Doel: Tewerkstelling van ervaren 45-plussers vrijwaren door verbetering of aanpassing van de arbeidsomstandigheden, -organisatie of welzijn.

Voordelen: Financiële ondersteuning van projecten.

Bevoegde instantie: Ervaringsfonds, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.

50-plussers ... een schat aan competenties

50-plussers aan het werk houden door ze optimaal te benutten of nieuw binnen te halen is duidelijk een strategische optie. Waarom? Wat is nu de toegevoegde waarde van 50-plussers?

Competenties evolueren met de leeftijd en uit onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de competenties eerder toenemen met de leeftijd dan afnemen. Anderzijds worden er inderdaad vaak financiële voordelen aan leeftijd gekoppeld die werkgevers moeten aanmoedigen om oudere werknemers langer actief te houden.

50-plussers hebben zonder enige twijfel een schat aan ervaring en expertise opgebouwd. Bij 50-plussers stelt men vast dat bepaalde competenties zoals maturiteit, stabiliteit, assertiviteit, netwerking, klantgerichtheid, coaching, inlevingsvermogen, ... daadwerkelijk toenemen met de leeftijd. Uit onderzoek blijkt ook dat ze betrouwbaar, loyaal en zelfs zeer flexibel zijn. Waarom die competenties dan niet anders gaan benutten in aangepaste, op maat geknipte of zelfs nieuwe functies die precies geschikt zijn voor oudere werknemers en waarin juist die competenties ten volle verder kunnen ontwikkeld worden. Velen staan trouwens open voor meer flexibele tewerkstelling zowel qua duur, inhoud als voorwaarden.

Jobrotatie en vooral jobcreatie, coaching, peterschap, ... bieden hier een interessant alternatief. Men gaat er meestal vanuit, ook vandaag nog, dat voor een bepaalde functie een bepaalde persoon moet gevonden worden die aan alle profielvereisten voor die functie beantwoordt. Dus eerst de functie en dan de persoon. Men kan ook andersom denken en meer creatief zijn. Waarom geen functies aanpassen of creëren waarvoor die specifieke competenties en expertise vereist zijn die men bij 50-plussers terug vindt en die uiteindelijk de ganse organisatie ten goede komen. Dus eerst persoon en dan de functie. In tijden van schaarste opteren veel bedrijven voor die tweede mogelijkheid als een vorm van retentiemanagement of om de sleutelcompetenties in huis te houden en de knowhow door te geven aan de volgende generatie. Oudere werknemers kunnen ook in sleutelfuncties terecht komen waarin hun ervaring sterk benut wordt maar die minder belastend zijn.

Dergelijk personeelsbeleid op een coherente manier voeren impliceert uiteraard vanwege het lijn- of personeelsmanagement een samenhangend competentiebeheer met constante aandacht voor verdere competentieontwikkeling. Actieve loopbaanbegeleiding, periodieke functioneringsgesprekken, opleidingen en het aanbod van mogelijke toekomstperspectieven zullen wel zorgen voor de perfectie match en zowel de inzetbaarheid als het dynamisme en de motivatie van de oudere werknemer op peil houden.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid implementeren

Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?

In feite is leeftijdsbewust personeelsbeleid een tamelijk recent begrip dat pas in de laatste jaren meer en meer de aandacht begon te trekken van de bedrijfswereld. Tal van bedrijven hebben trouwens op een of andere manier een vorm van gelegenheidsbeleid toegepast naargelang de problemen die zich stelden en de oplossingen die zich opdroegen. Zelden werd daar het etiket van leeftijdsbewust personeelsbeleid opgekleefd. Hierbij werd trouwens vaak beroep gedaan op de overheidsinitiatieven die eerder in de richting van uitstroom- of eindeloopbaaninitiatieven gingen.

Met de schaarste op de arbeidsmarkt, de problematiek van de vergrijzing en de demografische vooruitzichten die ook niet zo hoopvol klinken, groeit het bewustzijn binnen de bedrijven. De aandacht ligt echter niet zozeer op leeftijd, de aandacht gaat voornamelijk naar het in kaart brengen, de verdere ontwikkeling en het beheer van de competenties van de werknemers met als gevolg dat competentie management thans dé kritische succesfactor is geworden van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid moet echter ruimer gezien worden, het is een vorm van bewust personeelsbeleid gericht op het gepast inzetten van personeelsinstrumenten opdat optimaal gebruik kan gemaakt worden gedurende alle leeftijdsfasen van de werknemer van alle mogelijkheden en van het volledige potentieel van die werknemer.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid beperkt zich duidelijk niet tot 'ouderen'. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is eerder een lange termijn visie die rekening houdt met alle fasen van de loopbaan en met alle leeftijdscategorieën. Met welk doel? Mits het strategisch inzetten van personeelsinstrumenten op elke leeftijd, kunnen de werknemers langer inzetbaar en gemotiveerd blijven, om aldus op flexibele wijze te kunnen inspelen op een snelle veranderde omgeving en om de eventuele aanpassingsproblemen tot een minimum te beperken. Lifetime employment is verleden tijd. Lifetime employability is het heden en de toekomst.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is geen afgewerkt product en biedt ook geen kant-en-klare oplossing. Het impliceert maatwerk en is geïntegreerd in de totale strategie van de organisatie. Het moet top-down gedragen worden.

Succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid is echter niet alleen de verantwoordelijkheid van de organisatie of het management. Succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werknemer, het bedrijf, maar ook de samenleving en moet leiden tot een win-win situatie voor alle partijen⁵.

⁵ Spoor Human Resources Management - Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (2005): Leeftijdsbewust Personeelsbeleid en Stand van Zaken,

Win-win situatie

Individu

Grotere arbeidssatisfactie
Minder stress
Aandacht voor persoonlijke
ontwikkeling
Betere benutting van capaciteiten
Betere combinatie werk-gezin
Meer waardering voor ervaren
werknemers

Organisatie

Daling ziekteverzuim en -kosten
Beter beheer van 'human capital'
Vermijden van verlies aan kennis
en kunde
Grotere inzetbaarheid van de
medewerkers
Flexibeler personeelsbestand om
sneller in te spelen op snel
evoluerende omgeving

Samenleving

Betaalbaarheid van de sociale
zekerheid
Stijging pensioenleeftijd
Minder discriminatie op basis van
leeftijd op de arbeidsmarkt
Dynamischer arbeidspotentieel

Praktische aanpak

Leeftijdsbewust personeelsbeleid start in principe bij de aanwerving en kan op 3 manieren worden benaderd: een proactieve, een preventieve en een correctieve aanpak.

Meestal wordt gestart met een *correctieve* benadering om dringende problemen op te lossen, met maatregelen die zich richten op oudere werknemers die minder goed functioneren → "ouderenbeleid".

Preventieve maatregelen komen in aanmerking om actie te ondernemen bij werknemers aan het begin van hun "tweede loopbaan" waarin men moeilijkheden voorziet.

Proactieve maatregelen richten zich op de volledige loopbaan, zodat de werknemer van start tot einde flexibel en inzetbaar zou blijven.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid kan eveneens kaderen in een diversiteitsbeleid waarbij verschillende doelgroepen bewust alle kansen krijgen: mannen-vrouwen, jongeren-ouderen, laaggeschoolden-hooggeschoolden, allochtonen, arbeidsgehandicapten.

Diverse mogelijkheden kunnen zich aanbieden in de praktijk:

- 1) Een organisatie is begaan met de toekomst van het bedrijf en zijn medewerkers en wenst leeftijdsbewust personeelsbeleid in te voeren → **proactief beleid**
 - moet algemeen personeelsbeleid strategisch aanpakken in al zijn facetten: instroom, doorstroom, uitstroom
 - startinstrument: leeftijdsspiegel

- 2) Een organisatie voorziet problemen en wil dit voorkomen → **preventief beleid**
 - analyse van de mogelijke problemen (huidige en toekomstige)
 - analyse van/zoeken naar de best mogelijke oplossing
 - gepaste instrumenten aanreiken
 - ter zelfde tijd starten met algemeen leeftijdsbewust personeelsbeleid

- 3) Een organisatie heeft acute problemen en wil deze oplossen → **correctief beleid**
 - analyse van de huidige problemen bij oudere werknemers
 - analyse van/zoeken naar een onmiddellijke noodoplossing
 - gepaste instrumenten aanreiken
 - ter zelfde tijd starten met een preventief beleid bij ouderen en een proactief beleid voor de ganse organisatie

Centraal belangrijk in een leeftijdsbewust personeelsbeleid is:

- 1) Een evenwichtig over alle leeftijden verdeeld personeelsbestand dat snel aanpasbaar is aan verandering. Dit houdt volgende aandachtspunten in:
 - Personeelsplanning: in kaart brengen van behoeften in aantallen en in vereiste competenties
 - Inzetbaarheid volgens levensfasen:) zijn sleutelfactoren om dit
 - Leven lang leren:) aanpassingsvermogen te realiseren
 - Betrokkenheid van alle werknemers zowel tijdens instroom, doorstroom en uitstroom.

- 2) Het welzijn van de werknemers, met bijzondere aandacht voor:
 - Intrinsieke effecten van leeftijd op de gezondheid van de werknemer
 - Cumulatief effect van bepaalde vormen van arbeid op de gezondheid
 - Arbeidsomstandigheden, bv. nachtdiensten meer belastend voor oudere werknemers.

MODEL LEEFTIJDSEBEWUST PERSONEELSBELEID

De verschillende componenten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid die kunnen ingezet worden, en waarbij vooral de kritische succesfactoren niet mogen ontbreken, werden omgezet in een model⁶ ontwikkeld door Prof. Annie Hondeghem en Kathleen Vanmullen, KULeuven. Hierbij wordt duidelijk dat leeftijdsbewust personeelsbeleid leeft doorheen alle leeftijdsfasen en het ganse functieverloop van de werknemer in de onderneming. Het is een on-going proces waarin zowel werkgever als werknemer beide hun verantwoordelijkheid moeten opnemen willen ze tot die win-win situatie komen die als ideaal beeld voor alle partijen moet gelden.

KRITISCHE SUCCESFACTOREN

INSTROOM	DOORSTROOM	UITSTROOM	KRITISCHE SUCCESFACTOREN
<p>Werving en Selectie Geen leeftijdsgrenzen Selectie op basis van competenties en relevante ervaring Evenwichtige leeftijdspiramide</p> <p>Stimuli WG / WN</p>	<p>Mobiliteit Verticaal en horizontaal Functieverbreiding en -versmalling</p> <p>Levenslang leren Opleiding afstemmen op: Doelgroep Doelstelling Inhoud Vormingsparticipatie</p> <p>Beloning Op basis van competenties en/of prestaties</p> <p>Loopbaanbeleid Evaluatiegesprekken Functioneringsgesprekken Perspectiefgesprekken Potentieelbeoordeling Retentiebeleid Inplacement Job rotation Coaching</p>	<p>Begeleiding nieuwe job Loopbaanadvies Outplacement</p> <p>Eindloopbaanbeleid Landingsbanen Flexibiliteit Arbeidsduur Skill-pooling</p> <p>Exit-informatie</p>	<p>Informatie en Communicatie</p> <p>Competentie- en prestatie management</p> <p>Bedrijfscultuur</p> <p>Arbeidsomstandigheden</p> <p>Rol Leidinggevenden</p>

⁶ Model Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (SBOV). Prof Dr. Annie Hondeghem & Kathleen Vanmullen Instituut voor de Overheid (<http://www.instituutvoordeoverheid.be>)

Componenten van leeftijdsbewust personeelsbeleid

Hieronder volgt een greep uit de verschillende elementen van een algemeen leeftijdsbewust personeelsbeleid met een selectie van maatregelen en instrumenten die kunnen ingezet worden.

Instroom

- **werving en selectie:** leeftijdsbewuste werving en selectie rekening houdend met aantallen, competenties, ervaring en potentieel → personeelsplanning, evenwichtige leeftijdspiramide, kengetallen van het personeel, interim voor 'ouderen', inplacement,
- **stimuli voor werkgever:** lastenverlaging voor 45+, 50+ en 57+, individuele beroepsopleiding en instapopleiding,
- **stimuli voor werknemer:** werkhervattingspremie, weerwerkpremie, interim voor '45+'

Doorstroom

- **mobilititeit:** promotie, job rotation, demotie, functieverbreding en -versmalling (zoals coach, expert, projectleader, peterschap...), telewerken, ..
- **levenslang leren:** opleiding + bijscholing onder alle vormen met de meest aangepaste methode in functie van doelgroep en doelstelling en met bijhouden van grafiek vormingsparticipatie,
- **loopbaanbeleid:** zowel persoonlijk (loopbaanplanning en employability) als organisatorisch (loopbaanmanagement) of gedeelde verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de persoon: evaluatiegesprek, functioneringsgesprek, perspectief gesprek, retentie management; arbeidsomstandigheden en -duur: gezondheidsbeleid, absenteïsmebeleid, belastende jobs, tijdskrediet, halftijds brugpensioen, deeltijdse arbeid, bijkomende vakantiedagen, arbeidsduurvermindering, Ervaringsfonds, flexibel uurrooster, werktempo, work-life balance beleid,
- **beloning:** variabele loonsystemen gebaseerd op competenties, geleverde prestaties in combinatie van leeftijd en ervaring, i.e. objectief competentie- en performantiemanagement evenals niet-financiële beloning (verantwoordelijkheid, erkenning, waardering).

Uitstroom

- **'last in first out'** of lifo-principe en niet 'ouderen first out',
- **begeleiding** bij zoeken naar nieuwe job zowel voor jong als oud: loopbaanadvies, outplacement,
- **voorbereiding** van ouderen op eindloopbaan → alternatieven: landingsbanen (functie- en taakaanpassingen), arbeidsduur, 1/5 tijdskrediet, flexibiliteit, retentiebeleid (als alternatief voor brugpensioen), deeltijds werken, skill-pooling,
- **exitgesprekken** om tijdig reden van uitstroom van talent te detecteren en bij te sturen.

Kritische succesfactoren

Informatie en communicatie

= succesfactor voor welslagen van veranderingen

- **transparantie, openheid, communicatie** i.v.m. mogelijkheden voor opleiding, ontwikkeling, mobiliteit, loopbaanplanning, werkoverleg,
- **goede informatiesystemen:** parameters/cijfers over vormingsdeelname, competentiemetingen, prestatiemetingen, age-planner

Competentie- en prestatie management

= met loopbaanontwikkeling en opleidingsbeleid

- constant zoeken van **match** tussen functie en werknemers
- **functieomschrijvingen:** functie-inhoud
- **functieprofielen:** voor de functie noodzakelijke competenties
- **opleiding op maat** van ouderen: verhoogt motivatie en interesse
- **meten** van prestaties voor opvolging en beoordeling
- evalueren van prestaties
- **belonen** van prestaties: vast, variabel

Bedrijfscultuur

- **mentaliteitsverandering** → erkenning en waardering → motivatie en tevredenheid
- lifetime employment → **lifetime employability**
- **vooroordelen** t.o.v. ouderen doorbreken, sommige vaardigheden verbeteren: verantwoordelijkheidsgevoel, relativiseringsvermogen, loyaliteit t.o.v. bedrijf, ...
- **leeftijdsbewuste bedrijfscultuur** → evenwichtige leeftijds piramide

Arbeidsomstandigheden

= voorkomingsbeleid omtrent arbeidsomstandigheden en flexibele arbeidsvoorwaarden, en het eindloopbaanbeleid

- **overbelasting detecteren:** in kaart brengen van zwaar belastende (mentaal en fysiek) taken → absentiebeleid/ziekteverzuim
- **motivatie** verhogen → zoeken naar nieuwe uitdagingen, verantwoordelijkheden om de verantwoordelijkheidszin te creëren, meer autonomie in de job; zorgen voor taakafwisseling, taakverlichting; duobanen creëren, ... moeten invloed hebben op de ingesteldheid, enthousiasme aanwakkeren
- arbeidsomstandigheden **verbeteren of aanpassen:** instrumenten en maatregelen die impact hebben op ergonomie, veiligheid, welzijn, gezondheid van de medewerkers, zoals: ergonomisch werkmateriaal, telewerken
- **arbeidsduur:** aanpassen verlofregeling en werktijd, flexibele vormen van deeltijdse arbeid
- **stressbeheer:** stress onderzoek
- **work-life balance:** afstemmen werk-gezin/vrije tijd
- **werkoverleg.**

Leidinggevend

- **afstemming beleid/rol** van leidinggevend op verouderend personeelsbestand
- **motiverende leiderschapstijlen**
- **afstemming organisatie** op verouderend personeelsbestand
- dito **opleiding** voor management en **werkgroep** leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Wat denken de Vlaams-Brabantse werkgevers hiervan?

Quick scan

Om van bij de start van het project Talent+ een eerste duidelijk beeld te krijgen van de realiteit binnen de bedrijfswereld, werd op kleine schaal in mei 2005 een quick scan uitgevoerd bij een 20-tal bedrijven in de provincie Vlaams-Brabant die in totaal toch ruim 15.000 werknemers vertegenwoordigden.

In dit kader werd er vooral gepeild naar:

- De acties genomen om oudere werknemers langer aan het werk te houden?
- De effectiviteit van die acties / maatregelen? Zijn ze zinvol?
- Het verschil in beleid t.o.v. jongeren en ouderen?
- De eindeloopbaan leeftijd? Wanneer stopt men met werken?
- De fysieke beperkingen bij ouderen, vooral arbeiders?
- Verschil in ziekteverzuim tussen jonge en oudere werknemers?
- Aantal 57+ met RSZ-vermindering?
- Standpunt van de werkgever t.o.v. overheidsmaatregelen ter beperking van de vervroegde uitstroom.

De conclusie was snel getrokken. Alle bedrijven zaten duidelijk op dezelfde lijn. Overheidsmaatregelen zoals tijdskrediet en brugpensioenen waren succesvol voor alle partijen want alle bedrijven maakten er gretig gebruik van. Ouderschapsverlof blijkt ook een zeer aantrekkelijke maatregel te zijn, zelfs bij de mannelijke werknemers. Slechts één respondent beweerde jobrotatie te hanteren en kende ook thuiswerk toe aan zijn oudere werknemers. De bestaande overheidsmaatregelen of gemakoplossingen stelden alle partijen uiterst tevreden zodat ze gewoon de moeite niet deden om alternatieve regelingen te zoeken. De bedrijven waren zich welbewust van de nakende problemen van schaarste en vergrijzing, wisten dat de overheid zou ingrijpen en namen duidelijk een afwachtende houding aan. Ze vreesden vooral dat de overheid minder aantrekkelijke maatregelen zou opleggen. Het merendeel van de bedrijven had ook bijna geen 57-plussers meer in het bedrijf aanwezig. De leeftijdsgrens voor uitstapregelingen verleggen van 58 naar 60 jaar leek de bedrijven een minder groot probleem dan van 60 naar 65 jaar.

De leeftijdsspiegel

Talent+ wou in september 2005 een eerste bewustwording rond leeftijdsbewust personeelsbeleid in de Vlaams-Brabantse bedrijven op gang trekken door de bedrijfsleiders / zaakvoerders en de personeelsverantwoordelijken een leeftijdsspiegel⁷ aan te reiken (zie model in bijlage 1).

De leeftijdsspiegel is een instrument dat de personeelsverantwoordelijke en bedrijfsleider of zaakvoerder kan helpen om zich een helder en concreet beeld te vormen van zijn onderneming wat betreft de invloed van de leeftijd op de medewerkers en de gevolgen voor hun verdere ontwikkeling en inzetbaarheid. Het biedt aanknopingspunten om waar nodig acties in gang te zetten.

De leeftijdsspiegel is bedoeld om de onderneming letterlijk een spiegel voor te houden van de situatie rond 'ouder worden' in de organisatie. De volgende vragen vormen daartoe een leidraad:

- Is er reeds over 'ouder worden' in de organisatie nagedacht?
- Vormt dit item een toekomstig probleem binnen de organisatie?
- Wat kunt je doen om dit aan te pakken?

Een leeftijdsspiegel beperkt zich uiteraard niet tot de oudere medewerker. Zo'n beperking zou stigmatiserend werken want jonge en oudere medewerkers maken allemaal deel uit van dezelfde werkgemeenschap. Het gaat om de leeftijdsontwikkeling 'ouder worden' in de organisatie met als leidraad de inzetbaarheid van de werknemers.

De leeftijdsspiegel biedt ook geen een kant-en-klaar recept of een compleet actieplan. Het levert wel ontzettend veel stof tot nadenken vaak vanuit onverwachte hoek waarmee de personeelsverantwoordelijke / zaakvoerder aan de slag kan in de meest dringende of belangrijke richting.

Uit de reacties en commentaar van een aantal bedrijven werden volgende vaststellingen geput:

- "Het is de eerste keer dat het onderwerp aan bod komt."
- "Het is normaal dat werknemers bijblijven in hun ontwikkelen."
- "Ouderen langer aan het werk houden? Dit item is nog niet ter sprake gekomen in de organisatie."
- "Ons grootste knelpunt? Planning door extra verlofdagen voor ouderen of tijdskrediet."
- Relevante oplossingsrichtingen in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid slaan vaak op werving en selectie.
- De aandacht van het bedrijf gaat vooral naar het behouden van competenties: ontwikkelen, inzetten, tevreden personeel, betrokkenheid,...

⁷ Een product ontwikkeld door de Werkgeversverenigingen AAVN en het Servicepunt Arbeidsmarkt mkb voor het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Loonsubsidies houden 50-plussers niet aan het werk

In november 2006 hebben de Vlaams-Brabantse Voka - Kamers van Koophandel gepeild naar het effectieve gebruik van loonsubsidies voor 50+ en naar de doeltreffendheid ervan in het kader van het activeringsbeleid van zowel de federale als de Vlaamse overheid.

De peiling leidde tot verbluffende resultaten en zelfs tegenstrijdigheden. Uit de enquête blijkt immers dat 90% van de bedrijven geen gebruik maakt van de Vlaamse Tewerkstellingspremie voor 50-plussers en dat de 50-plussers slechts 18,4% van hun personeelseffectief vertegenwoordigen.

Moet de doeltreffendheid van de tewerkstellingsmaatregelen in het kader van het activeringsbeleid in vraag worden gesteld? Eén van de doelstellingen van het Generatiepact is toch 'het langer werken' stimuleren en de inzetbaarheid van 'ouderen' voor de bedrijven aantrekkelijk maken door o.a. allerlei tewerkstellingsmaatregelen en loonlasten verlagingen. Hebben de wirwar aan federale banenplannen en het Vlaamse meerbanenplan dan geen vruchten afgeworpen?

Welgeteld 3.096 bedrijven werden uitgenodigd om mee te werken aan een enquête over "Inzetbaarheid van ouderen op de arbeidsmarkt" en 8% werkte effectief mee. Een staal van ruim 21.120 werknemers was hierbij vertegenwoordigd en wat blijkt? Slechts 18,42% van die werknemers was 50+.

Bijna 80% van de respondenten heeft in 2006 geen gebruik gemaakt van de sociale lastenvermindering bij aanwerving van langdurig oudere werkzoekenden, noch van de vermindering voor 57-plussers. Wellicht is die laatste groep een rariteit geworden binnen de bedrijven. Maar zelfs de Vlaamse maatregel van 2006 die toch premies toekent gaande van 400 tot 1.000 EUR per maand vindt weinig gegadigden. Slechts 7% van de respondenten heeft de premie aangevraagd.

Gebrek aan informatie? Aan interesse? En toch vindt ruim 55% van de respondenten dat extra loonsubsidies noodzakelijk zijn om 'ouderen' aan te werven of aan het werk te houden. 47% van de ondervraagden is dan weer niet te vinden voor een verhoging van de brugpensioenleeftijd zoals voorzien in het Generatiepact.

De grote drempel voor de tewerkstelling van 'ouderen', zo blijkt uit de enquête, is te herleiden tot fysieke problemen op oudere leeftijd, gevolgd door de hoge loonkost, gebrek aan flexibiliteit en aanpassingsproblemen aan tempo, aan systemen en aan ICT. Voor bijna de helft van de respondenten schept de tewerkstelling van 'ouderen' echter geen problemen. Hoe valt dit dan te rijmen met de lage werkzaamheidsgraad van 50-plussers?

De Vlaams-Brabantse Voka - Kamers van Koophandel hebben met die enquête moeten vaststellen dat de sensibilisatiefase van de bedrijven voor de problematiek van de tewerkstelling van 'ouderen' nog verre van afgerond is. De wil, of is het de moed, is meestal niet aanwezig om als bedrijf het voortouw te nemen en vandaag reeds te starten met het voorkomen van de problemen van morgen. Actief ouder worden is nog geen realiteit.

De uitgebreide resultaten worden in bijlage 2 onder "Resultaten enquête 2006" toegevoegd.

Hoe leeftijdsbewust is uw bedrijf?

Nu de lange maar nodige sensibiliseringscampagne achter de rug is en de media-aandacht voor de problematiek van de leeftijd nooit zo groot is geweest, wilden de Vlaams-Brabantse Voka - Kamers van Koophandel, in de laatste fase van het project Talent+, nagaan hoe en in welke mate een organisatie effectief omgaat met haar oudere medewerkers.

In samenwerking met ISW Limits, een spin-off bedrijf van de KULeuven gespecialiseerd in het optimaliseren van welzijn op het werk, werd er in oktober 2007 een online-enquête opgesteld? De vragen hadden in hoofdzaak betrekking op het beleid t.o.v. 'ouderen': Worden er specifieke acties ondernomen om oudere werknemers blijvend te ontwikkelen en zo langer aan de slag te houden? Welke zijn die acties? Of nemen de bedrijven nog steeds een afwachtende houding aan? Neemt de overheid voldoende initiatieven om 'ouderen' langer aan de slag te houden? Zijn die voldoende bekend? ...

Ongeveer 1.900 bedrijven in Vlaams-Brabant vanaf 5 werknemers en over alle sectoren heen werden uitgenodigd aan de enquête deel te nemen. De meeste respons kwam verrassend van de kleine bedrijven tussen 20 en 49 werknemers. Zouden de grotere bedrijven zich minder betrokken voelen of minder aandacht besteden aan het onderwerp? De sectoren industrie & productie, gevolgd door verkoop & distributie en diensten & consultancy waren het best vertegenwoordigd. 16,5% van die vertegenwoordigde werknemers is 50+, namelijk 14,7% van de bedienden en 17,5% van de arbeiders. 8,9% is 25 jaar of jonger en 74,6% zit tussen 25 en 50 jaar.

In een eerste deel van enquête wordt er gepeild naar de kennis binnen de bedrijven van het **overheidsbeleid** ten aanzien van oudere werknemers?

De helft van de respondenten is min of meer op de hoogte van het overheidsbeleid en de maatregelen t.a.v. oudere werknemers. Dit betekent dat ze wel al gehoord hebben van het overheidsbeleid of -maatregelen, maar niet goed weten wat het inhoudt. Slechts 38,6% van de respondenten beweert goed op de hoogte te zijn van de overheidsmaatregelen. Over de wijze waarop de overheid haar informatie kenbaar maakt aan de bedrijven, zijn de meningen ongeveer gelijk verdeeld. Een deel van de respondenten vindt dat de overheid wel voldoende informatie verschaft m.b.t. de maatregelen en de problematiek van oudere werknemers, een ander deel van de respondenten vindt dat overheid niet voldoende informeert.

Een opvallende vaststelling: er is duidelijk dringend nood aan een gebruiksvriendelijke en overzichtelijke bundeling van alle maatregelen, want de informatie is nu te veel versnipperd. Geen slogan maar een welgemeende oproep van meerdere respondenten: Stop met mensen te betalen om inactief te zijn, maar beloon de langdurig actieven zodat ze tegelijkertijd ook een beter pensioen kunnen opbouwen.

Het veruit belangrijkste luik van de enquête gaat over het **ondernemingsbeleid**: welke maatregelen of acties nemen de bedrijven zelf en welk leeftijdsbewust personeelsbeleid gericht op 'ouderen' voeren de bedrijven zelf?

Wat blijkt? Loonkost en competenties van de sollicitant, gevolgd door ervaring, zijn nog steeds de belangrijkste criteria bij een aanwerving.

In de top 5 van instrumenten of methodieken die het meest gehanteerd worden met het oog op het behoud van de oudere werknemer vinden we: functionerings- en evaluatiegesprekken, individuele loopbaanplanning, tijdskrediet, her- of bijscholing, en ten slotte deeltijds werken.

Opleiding rond stresshantering, omgaan met werkdruk, demotie en deeltijds brugpensioen worden door meer dan 80% van de respondenten niet gebruikt om hun oudere medewerkers langer in dienst te houden. Zelfs telewerken, creatie van of omscholing naar minder belastende functies komen bij meer dan 70% van de respondenten niet aan bod.

In de meeste bedrijven is 'ouder worden' en 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' wel degelijk een belangrijk thema, maar de helft van de respondenten heeft nog geen concrete acties ondernomen. Slechts 7% beweert daar effectief structureel mee bezig te zijn. Tekenend is dat bijna 17% verklaart dat het onderwerp nu pas met de enquête voor de eerste maal aan bod komt.

Het feit dat er nog geen concrete acties ondernomen worden/werden, is voornamelijk te wijten aan de andere prioriteiten die momenteel in het bedrijf gesteld worden en aan tijdsgebrek.

De uitgebreide resultaten worden in bijlage 3 onder "Resultaten enquête 2007" toegevoegd.

Slotbedenkingen

Heeft 3 jaar Talent+ de bedrijfswereld veranderd? Neen. Heeft 3 jaar Talent+ de bedrijven bewust gemaakt van de problematiek van de vergrijzing en van de ontgroening? In theorie althans, de schaarste op de arbeidsmarkt en de economische groei van de laatste jaren waren ons op dat vlak ook gunstig gestemd. Heeft Talent+ de bedrijven kunnen overtuigen van de nood aan een gepast beleid momenteel gericht op 'ouderen'? Meestal wel. Betekent dit dat de bedrijven ook effectief hun beleidsvoering aanpassen in functie van de oudere populatie? Neen, dit zou te voorbarig en te mooi zijn. Bedrijven hebben vaak andere prioriteiten en hierin spelen talrijke vooroordelen mee die heel moeilijk om te buigen zijn.

Troeven en beperkingen

Oudere werknemers tewerkstellen in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid betekent immers dat de werkgever vooral rekening moet houden met de troeven en de beperkingen van die doelgroep. Is dit nu zo onoverkomelijk? Geldt dit ook niet voor andere doelgroepen, zoals jongeren bijvoorbeeld? Elke leeftijdsgroep heeft specifieke troeven die binnen die welbepaalde leeftijdsfase best uitgespeeld worden.

Zo hebben oudere werknemers duidelijk een schat aan leeftijdseigen competenties verworven die de meeste bedrijven best kunnen gebruiken maar veelal niet willen gebruiken of gewoon negeren. Enkele voorbeelden van troeven? Oudere werknemers hebben ruime kennis en ervaring opgedaan. Maturiteit, stabiliteit, loyaliteit en zelfs flexibiliteit zijn hen niet vreemd. Ze relativeren gemakkelijker, hebben een positieve arbeidsattitude en een groot gevoel voor verantwoordelijkheid. Ze zijn goed vertrouwd met de waarden en de cultuur van de organisatie.

En toch staan veel werkgevers er niet voor open en gaan veelal de beperkingen van die leeftijdsgroep aandikken. Voor de beperkingen bij de tewerkstelling van oudere werknemers zijn alle excuses goed: Oudere werknemers kosten te veel. Voor de arbeiders houdt dit argument verwaarloosbaar, voor sommige bedienden kan de loonkost effectief zwaarder doorwegen maar er zijn tal van mogelijkheden zoals subsidies, lastenverlagingen, andere arbeidsvoorwaarden of variabele loonsystemen om dit te weerleggen. Oudere werknemers hebben aanpassingsproblemen, kunnen de werkdruk niet aan, kunnen de snelle informatisering niet volgen en zelfs niet snappen, hebben gezondheidsproblemen, zijn niet meer gemotiveerd,...

Een in 2006 uitgevoerd marktonderzoek bij 700 Belgische bedrijven op initiatief van Vedio Senior Careers bevestigt de vooroordelen waargenomen bij de werkgevers. Het onderzoek peilde naar de tewerkstellingskansen van 50-plussers. Wat blijkt? Ondanks de vergrijzing en het generatiepact is de meerderheid van de Belgische bedrijven niet van plan om 50-plussers aan te werven. Slechts 30% van de Belgische bedrijven ziet nog een rol weggelegd voor 50-plussers en bij de selectie geeft slechts een minderheid van 20% voorrang aan werknemers ouder dan 50 jaar. 60% van de ondervraagde HR-managers ziet inderdaad geen actieve rol voor 50-plussers binnen hun bedrijf. Waarom niet? Om de volgende redenen: gebrek aan aanpassingsbereidheid (27%), flexibiliteit (24%), inzetbaarheid (20%) en technische kennis (11%).

Altijd dezelfde vooroordelen die overal en in alle enquêtes opduiken. Hoe zou dit komen? Sommige ouderen zullen daar misschien last mee hebben, jongeren ook trouwens, maar is dit een reden om ze af te schrijven en hun competenties weg te gooien? Bovendien wordt hun motivatie sterk beïnvloed door de omgeving, door de werksfeer en gestuurd door de diverse factoren die moeten bijdragen tot het succes van een goed doordacht personeelsbeleid. Het kan toch niet zoveel moeite kosten om eens die zogenaamde 'handicaps' van de ouderen onder de loep te nemen, het vraagt vooral veel bereidheid en creativiteit om het te doen. De waardering voor oudere medewerkers biedt ook een mooier perspectief voor de jongere generatie.

Continu investeren in inzetbaarheid

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is in feite een continu proces en start bij de aanwerving. Willen de bedrijven hun oudere populatie inzetbaar houden ook in de laatste loopbaanfase, dan zullen ze meer moeten gaan investeren in die inzetbaarheid. Blijkbaar hebben ze hiermee niet voldoende ervaring, zijn ze niet gewoon van creatief te zijn en de individuele toer op te gaan. Ze hebben moeite met opleidingen voor 50-plussers, met de verbetering en de aanpassing van de arbeidsomstandigheden of organisatie aan die groep van medewerkers. Door de vroegtijdige uitstroom van de laatste decennia zijn ze nog niet vertrouwd met maatwerk in de laatste 10 à 15 jaar van de loopbaanfase van hun medewerkers. Investeren in de ontwikkeling van medewerkers creëert nochtans een niet te versmaden toegevoegde waarde.

In tegenstelling met de verspreide opvatting bij werkgevers is het terugverdieneffect van investeringen in de opleiding en inzetbaarheid van 45- en zelfs 50-plussers niet te onderschatten. Hét argument van werkgevers om niet te investeren in de opleiding van oudere werknemers is de korte terugverdienperiode. Het loont de moeite niet meer, ze staan te wachten op een uitstapregeling. Studies uitgevoerd door het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie van de KU Leuven wijzen uit dat opleidingen een positieve invloed hebben op de verlenging van de loopbaan en uiteindelijk op de feitelijke pensioenleeftijd. Ouderen hebben misschien, en dan nog, minder jaren voor de boeg dan jongeren, maar het risico dat jongeren na hun opleidingen met hun verworven inzetbaarheid hun werkgever vaarwel zeggen is veel groter. Het terugverdieneffect van inspanningen en investeringen is dus veel kleiner bij jongeren dan bij ouderen.

Positieve noot

De ervaringen met Talent+ klinken niettemin ook positief en hoopgevend. Enkele bedrijven, meestal grote spelers, werken proactief en op een gestructureerde manier aan de inzetbaarheid van hun medewerkers. Maar het zijn enkelingen die een totaal geïntegreerd leeftijdsbewust personeelsbeleid voeren. Zonder er een naam aan te geven of het etiket van een geïntegreerd beleid op te plakken voeren sommige ondernemingen wel een bewust en vernieuwend personeelsbeleid. In het beste geval kaderen de acties in een correctief en zelfs al een preventief beleid. Meestal gaat het in feite om geïsoleerde acties als antwoord op acute problemen van het ogenblik of te verwachten in de nabije toekomst.

De meeste bedrijven gaan tot acties over omdat ze gedwongen zijn, vandaag of morgen, door de economische marktgegevens, door de demografische vooruitzichten, door de evoluties op de arbeidsmarkt van vraag en aanbod, door de dwingende of aantrekkelijke overheidsmaatregelen, Want als ze al dan niet de Lissabon norm halen in 2010, ze gaan

zo wie zo tegen dan te kampen hebben met serieuze rekruteringsproblemen als ze nu niet tot actie over gaan.

Heeft het generatiepact met zijn talrijke maatregelen dan geen afdoend antwoord gegeven op de problematiek van de vergrijzing en al een impact gehad op de tewerkstelling van ouderen? Niet echt. En toch heeft de heisa rond het generatiepact en vooral de ruime media-aandacht voor het optrekken van de (brug)pensioenleeftijd, voor de afschaffing zelfs van het brugpensioen, voor de minder aantrekkelijke financiële regeling bij brugpensioenen althans voor werkgevers, voor de krapte op de arbeidsmarkt of gewoon voor het "actief ouder worden", iets losgeweekt bij de meeste werkgevers en hun bewustzijn flink aangewakkerd.

De eerste stap in die richting zetten is moeilijk. Alles heeft zijn tijd nodig. Een soms totaal nieuwe ingesteldheid vraagt inspanningen op alle niveaus binnen de organisatie, heeft impact op de waarden en normen van de onderneming en intervenueert in de ganse bedrijfscultuur.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Inspanningen kunnen ook uit een totaal onverwachte hoek of via omwegen komen, want inspanningen moeten ook van kant van de werknemers komen. Zij moeten gaan beseffen dat ze inspanningen zullen moeten leveren voor een degelijk pensioen in het vooruitzicht van een langere levensverwachting en dat ze hiervoor langer zullen moeten werken. Beseffen dat ze zullen moeten bijblijven in hun eigen belang. Bijblijven op eigen initiatief ook en zelfs op eigen kosten. Bijblijven ook dank zij de investeringen van de werkgever in de ontwikkeling van competenties met de bedoeling de inzetbaarheid van de werknemer te verhogen. 'Lifetime employability' en 'oud is niet out' zijn nooit zo actueel geweest en blijven de slogans van de toekomst. Maar inzetbaarheid is en blijft een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer.

Competentiemanagement en competentieontwikkeling

Werken aan de inzetbaarheid van de werknemers moet leiden tot een algemene loopbaanontwikkeling en zich niet enkel beperken tot het volgen van opleidingen. De participatiegraad bij opleidingen voor oudere werknemers wordt al te vaak uit het oog verloren. Het is nochtans een algemeen gegeven dat hoe ouder, hoe lager de deelname aan opleidingen en hoe hoger geschoold, hoe meer men deelneemt aan opleidingen. Trainings- en opleidingsbehoeften dienen duidelijk gesteld in functie van een gepland loopbaanverloop en kaderen in de strategische doelstellingen van de onderneming en verdienen opvolging.

Nu de bedrijven steeds sneller evolueren en vlot en flexibel moeten kunnen inspelen op de eisen en de behoeften van hun klanten, zijn hun verwachtingen t.o.v. hun medewerkers ook sterk geëvolueerd. Elke toekomstgerichte organisatie heeft een tamelijk correct beeld van de nodige resources en van de competenties die van strategisch belang zijn om succesvol de uitdagingen aan te gaan. Elke toekomstgerichte organisatie zou ook een tamelijk correct beeld moeten hebben van de beschikbare competenties om ze te kunnen beheren, verder te ontwikkelen of desnoods bij te sturen in functie van dat strategische belang. Het is voor een onderneming belangrijk om voor elke fase van de bedrijfsvoering op het juiste moment de juiste medewerkers met de juiste competenties in te schakelen. De huidige competenties in kaart brengen, ze niet alleen beschrijven maar duidelijk waarneembaar en

meetbaar omschrijven om ze later correct te evalueren vergt kennis van zaken en wordt liefst in een model gegoten dat werkbaar en beheersbaar is. Een sterk aandachtspunt in het Meerbanenplan van Frank Vandenbroucke is trouwens het belang van een strategisch en competentiegericht personeelsbeleid in de bedrijven.

Succesvol competentie management invoeren is een strategische beslissing die vanuit de top moet gedragen en gecommuniceerd worden, waarvoor veel tijd moet uitgetrokken worden omdat dit tegelijkertijd een gans veranderingsproces in de organisatie op gang trekt.

Maar het is de moeite waard willen we morgen actief ouder worden en de vooropgestelde doelstellingen halen: de werkzaamheidsgraad voor werknemers van 55 jaar en ouder optrekken, de schaarste op de arbeidsmarkt indijken, onze sociale stelsels in stand en betaalbaar houden en vooral onze economische groei verder ontwikkelen.

Wat is de boodschap vandaag? Alle aanwezig talent groot en klein en jong en oud, optimaal, duurzaam en flexibel benutten doorheen alle levensfasen van de loopbaan. Zorgen dat al die talenten de gepaste aandacht en nodige groei- ontwikkelingsmogelijkheden vinden om een verdere loopbaan uit te bouwen in de onderneming en op de arbeidsmarkt.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Enkele praktische ervaringen

➤ Groep Aveve → ervaring met het Ervaringsfonds

Wat voorafging...

Begin 2005 kreeg Groep Aveve een uitnodiging van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg om een seminarie bij te wonen over "Het Ervaringsfonds". Uit de bijgevoegde korte inhoud kon afgeleid worden dat het een subsidiemaatregel betrof specifiek gericht op oudere werknemers. Hoewel het project hen niet bekend was, sprak de doelgroep 'oudere werknemers' hen toch aan.

Enkele dagen vóór datum werd personeelsdirecteur Walter Engels echter telefonisch gecontacteerd door Mark Boulanger, projectontwikkelaar bij het Ervaringsfonds, met de melding dat het voorziene seminarie geannuleerd werd bij gebrek aan belangstelling, maar met de vraag of het bedrijf interesse had voor een persoonlijke toelichting. Dhr. Engels stemde toe en zo maakte hij kennis met dit project.

Het eerste project.

In die periode onderhandelden Aveve en Frost Holding (O' Cool) over de verkoop van de Covee-aandelen. Toen enige tijd later de deal rond was, bleek dat de overnemer geen interesse had om enkele oudere werknemers over te nemen. Tot die doelgroep behoorden immers twee 55-plussers - gemotiveerde medewerkers - die mits enige omscholing misschien in een andere werkmaatschappij van de Groep konden herplaatst worden. Een mooie case voor het Ervaringsfonds.

Het ingediende project omvatte in grote lijnen de volgende stappen:

- Profiel- en geschiktheidsanalyse en bespreking met de betrokken oudere werknemers;
- Onderhandelingen met de bedrijfsleiding van andere werkmaatschappijen;
- Herallocatie en opleiding in de nieuwe job.

Voor beiden werd een zeer reële piste gevonden. De ene is nu verkoopleider in Frankrijk voor Aveve Bloem; de andere stafmedewerker Aveve met bijzondere opdrachten.

Het tweede project.

Door omstandigheden heeft Groep Aveve recent verschillende jonge verkoops mensen aangeworven in de divisie Land- en Tuinbouw.

Toen eind 2005 een ervaringrijke verkoopleider met pensioen wou gaan, hebben zij hem kunnen overtuigen om liever halftijds tijdskrediet op te nemen en deeltijds deze jonge verkoopploeg te coachen. Ook deze jobrotatie werd in een ervaringsproject met goed gevolg ingediend.

Het stappenplan was hier als volgt:

- Opmaak van een inventariserende studie;
- De verkoopleider motiveren om langer te werken via aangepaste arbeidstijd;

- Heroriëntering van de verkoopleider naar een deeltijdse coachingfunctie met opleidingen "people management" en "coaching";
- Het doorgeven en documenteren van kennis

Moeilijk?

Voor beide projecten samen werd een tussenkomst van 7.200 euro toegezegd. Zeker de moeite waard volgens personeelsdirecteur Walter Engels, gezien de relatief kleine inspanning die er voor nodig was.

Waar bij de indiening van het eerste project nog een specifieke bedrijfs-CAO diende opgesteld te worden, is deze voorwaarde intussen - samen met de leeftijdsverlaging van 55 naar 45 jaar - weggevallen.

Als noodzakelijke administratieve plichtplegingen blijven nu nog: het invullen van het aanvraagformulier, een verklaring op eer waarin de werkgever zich o.a. akkoord verklaart de betrokken werknemer(s) minstens een jaar in dienst te houden, de handtekening van de betrokken werknemers(s), een verklaring van gunstig advies vanwege de preventieadviseur en de voorzitter van het CPBW en een stappenplan met kostenraming.

Vooraf het stappenplan dient voldoende gedetailleerd te zijn. De aanvraag moet voor de aanvang van het project ingediend worden. De toelage omvat o.a. de kosten van analyses, studie, besprekingen, onderhandelingen, interne en externe opleidingen, aankoop materialen, functieaanpassing, coaching, e.d.m. Na goedkeuring dienen de bewijsstukken hiervan ook ingediend te worden.

Besluit.

De Groep Aveve voert de laatste jaren een duidelijk gewijzigd eindeloopbaanbeleid. Waar zij enkele jaren terug om welbepaalde redenen kozen voor Canada Dry- en gelijkaardige exit-regelingen, engageren zij zich vandaag om hun werknemers tot 60 jaar in dienst te houden.

Dat deze initiatieven financieel ondersteund worden, kan Groep Aveve na de diverse moeilijkheden in onze business à la dioxinecrisis, vogelgriep en andere PCB's slechts in dank aanvaarden.

Groep Aveve is ervan overtuigd dat heel wat werkgevers van deze subsidie gebruik zouden kunnen maken. Even diep nadenken is waarschijnlijk voldoende. Het gebrek aan interesse is volgens dhr. Engels dan ook moeilijk te begrijpen.

Zijn ervaring leert dat de projectontwikkelaars bij het Ervaringsfonds Mark Boulanger en Kristof Van Heucke erg behulpzaam zijn en ingediende dossiers nauwgezet opvolgen.

In zijn strijd tegen de te lage activiteitsgraad van oudere werknemers, en meer specifiek om de maatschappelijke visie hieromtrent te veranderen, heeft de wetgever vandaag de dag nogal wat fondsen voorzien, denken we maar aan de structurele lastenvermindering voor ouderen, de 1^{ste} doelgroepvermindering voor ouderen, de 2^{de} doelgroepvermindering voor ouderen,... en zo ook het Ervaringsfonds.

Hier gaat het specifiek om initiatieven die betrekking hebben op aanpassingen van de arbeidsomstandigheden of de arbeidsorganisatie van oudere werknemers, evenals om studies hieromtrent.⁸

⁸ "Ondernemers 5" 2006 maandblad Voka – Kamer van Koophandel arr. Leuven p.86

➤ Constructie Van Brusselt → Vlaamse Tewerkstellingspremie

Familiebedrijf Constructie Van Brusselt is een metaalverwerkend in Messelbroek bij Zichem. Zij waren op zoek naar een goede lasser; niet eenvoudig te vinden gezien het een knelpuntberoep is.

Via Jobkanaal vond Constructie Van Brusselt een 50-plusser die in aanmerking kwam voor de openstaande vacature. De 50-plusser werd in dienst genomen en tegelijkertijd werd er ook bekeken welke tewerkstellingsbevorderende maatregelen er van toepassing konden zijn. De betrokken persoon kwam in aanmerking voor de Vlaamse tewerkstellingspremie en de doelgroepvermindering 'Langdurig werkzoekenden - Activa 45+' vanwege de federale overheid.

➤ Securitas → acties voor 45+

Securitas, een grote speler in de bewakingssector, telt ongeveer 4.500 werknemers waaronder ruim 1.050 45-plussers hetzij meer dan 23%.

Een sector met een wel specifiek imago: hoog cowboy-gehalte, duistere praktijken, bedenkelijke profielen. Een sector die ook sterk gereguleerd is en bijgevolg een sterke professionalisering kent en steeds aan hogere eisen van de klant qua profiel van de bewakingsagent moet voldoen.

Zich wel bewust van de huidige en toekomstige arbeidsmarktproblematiek, en rekening houdend met de hoge eisen van de klant en de krapte op die arbeidsmarkt, heeft Securitas voortaan zijn focus gelegd op retentie en verdere inzetbaarheid van de 45+.

Waarom?

- Securitas heeft een goede ervaring met deze doelgroep zowel wat ervaring, inzicht, stabiliteit, maturiteit, sociale vaardigheden, ... betreft.
- Het is een kwetsbare groep die aandacht verdient en gemotiveerd en inzetbaar moet blijven.
- Het Generatiepact poneert het 'actief ouder worden' met het gevolg dat het vervroegd uittreden minder aantrekkelijk wordt of dat de vroege bruggepensioneerde beschikbaar moet blijven op de arbeidsmarkt.
- Hoewel het verlooppercentage zeer laag is, ligt het aantal aanwervingen in absolute cijfers zeer hoog en rekrutering is duur, arbeidsintensief en administratief zeer zwaar.
- De rol van de leidinggevenden moet herzien worden op het vlak van ingesteldheid, attitude t.o.v. 45-plussers, omgaan met 45-plussers, ...

In dit kader heeft Securitas daarom diverse acties ondernomen gericht enerzijds op retentie en anderzijds op aanwerving van 45+.

Retentieactie: "Werkfit blijven 45+"

Bedoeling van het project "Werkfit blijven 45+" is de groep van 45+ sensibiliseren en uitnodigen voor infosessies rond volgende thema's: arbeidsomstandigheden, sociale stelsels, gezondheid, familiaal recht.

De 45-plussers werden tussen oktober 2006 en maart 2007 in groepen uitgenodigd om die infosessies met thema naar keuze bij te wonen. De directe supervisors hebben opdracht de feedback te verzamelen en in functie hiervan wordt dieper ingegaan op de behoeften van de 45+ en een retentiebeleid op maat uitgewerkt. Veel aandacht gaat vooral naar continue extra opleidingen en informatieverstrekking voor de bewakingsagenten en naar continue ondersteuning en luisterbereidheid vanwege de leidinggevenden.

"Meer retentie = minder rekrutering" is de slogan.

Aanwervingsactie: "45-plus is hier gewoon een plus"

Knelpuntprofielen zoals twee- of drietalige bewakingsagenten in B-H-V liggen niet voor het grijpen. Daarom werd in oktober 2006 een grote rekruteringscampagne gelanceerd met als slogan "45-plus is hier gewoon een plus" die veel media-aandacht kende. Securitas richtte zich met deze campagne meer bijzonder tot de 45-plussers en bood ze bovendien nog en uitgebreide security-opleiding aan en een speciaal programma voor 45-plussers. Securitas kreeg honderden reacties van kandidaten te verwerken en mocht afsluiten met een 20-tal aanwervingen. Een actie die voor herhaling vatbaar is.

➤ CTG Belgium → Investor in People

CTG Belgium werd opgericht in 1966 en is actief in de ICT sector en levert diensten w.o. consultancy, outsourcing, training en staffing in diverse domeinen zoals application solutions, business intelligence, IT service management, regulatory compliance en testing.

CTG telt meer dan 420 medewerkers, allen bedienden, waarvan ruim 85% consultants. De gemiddelde leeftijd ligt ongeveer op 32 jaar, vrij jong misschien doch eigen aan de sector.

Maar leeftijd is in feite niet belangrijk bij CTG, diploma ook niet, flexibiliteit wel en arbeidsvoorwaarden evenzeer. CTG tracht de work-life balance in ere en in stand te houden, part-time werk in te lassen waar nodig zonder onderscheid m/v te maken. Ouderen aantrekken is courant en dan meer bepaald als senior consultant of project leader. Deze functies vereisen immers competenties die ze vlotter bij 50-plussers vinden.

De ontwikkeling van medewerkers wordt er gekoppeld aan strategische doelstellingen. CTG heeft daarom een personeelsbeleid ingevoerd dat sterk gefocust is op talentontwikkeling. Competentiebeheer is duidelijk aan de orde. Er wordt een actieve carrière planning gevoerd zodanig dat het management meestal het resultaat is van interne doorgroei. 10 à 20 jaar anciënniteit is niet zeldzaam hoewel continu aan rekrutering gedaan wordt. In deze context zijn opleidingen duidelijk een noodzaak en 1% van de loonmassa gaat effectief naar opleidingen. Ieder personeelslid ongeacht de leeftijd heeft minstens recht op 6 dagen opleiding per jaar.

Niet te verwonderen dat CTG Belgium het "Investor in People" label behaald heeft en dit strategisch in de bedrijfsvoering heeft ingeplant. 'Investor in People' is een continu verbeterproces opgebouwd rond 4 principes: betrokkenheid, planning, actie en evaluatie.

Bijlage 1

Leeftijdsspiegel

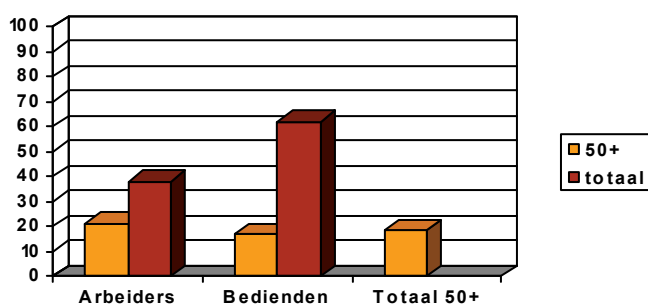
Bijlage 2

Resultaten enquête november 2006

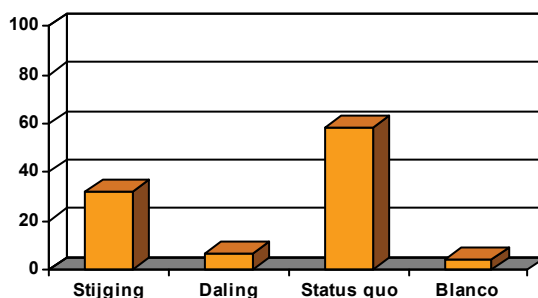
Personeelsbestand

De enquête werd verstuurd naar 3069 bedrijven vanaf 5 werknemers in Vlaams - Brabant en dit over alle sectoren heen: 1064 bedrijven in het arr. Leuven en 2005 bedrijven voor de regio Halle - Vilvoorde. Er werden 239 antwoorden of 8% verwerkt.

De 239 bedrijven vertegenwoordigen in totaal 21.013 werknemers. In totaal ging het over 37,88% arbeiders en 62,12% bedienden. Het totaal aantal 50-plussers op de arbeiderspopulatie bedroeg 21,14% en 16,78% voor de bediendepopulatie. Het totaal aantal tewerkgestelde 50-plussers arbeiders en bedienden maakte 18,42% op de gehele populatie arbeiders en bedienden.



Er werd bij de werkgevers ook gepeild naar de verwachtingen voor het personeelsbestand voor 2007. 31,85% van de werkgevers verwacht een stijging van zijn effectieven, 6,28% verwacht een daling en 58,14% denkt dat zijn personeelsbestand niet gaat wijzigen.

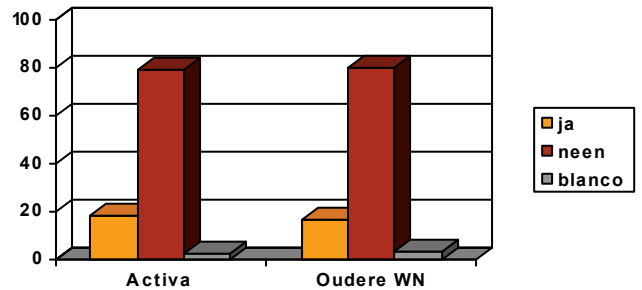
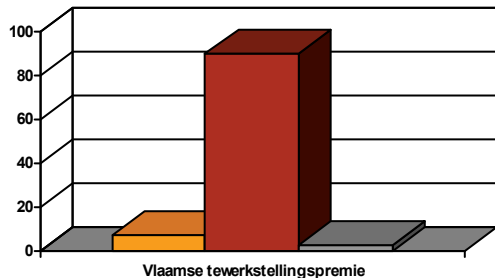


Loonkostenvermindering

Het gebruik van de RSZ-vermindering voor oudere werknemers gaf volgende conclusies: Slechts 17,99% van de ondervraagde werkgevers maakte gebruik van de RSZ-vermindering voor 'Langdurig werkzoekenden - Activa Plan 45+' en 79,37 % gaf weer er geen gebruik van te maken.

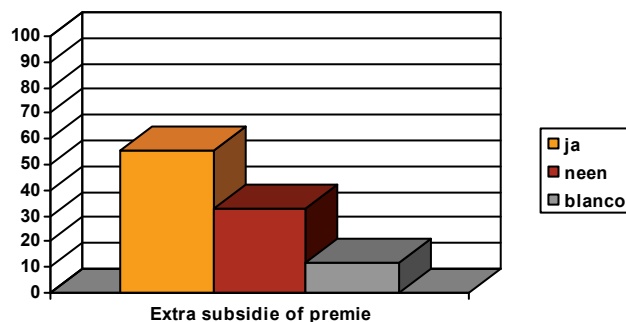
De RSZ-doelgroepvermindering 'oudere werknemers' vanaf 57 jaar werd slechts toegepast door 16,72% van de bevraagde werkgevers. 80% van de werkgevers maakt hier geen gebruik van.

De toepassing van de Vlaamse Tewerkstellingspremie bij aanwerving van werkzoekende 50-plussers (vanaf 01/04/06 in voege) leverde volgende resultaten op: slechts 7,11% van de bedrijven maakte hiervan gebruik in 2006 en 90,09% van de ondervraagde werkgevers deed geen beroep op de maatregel.



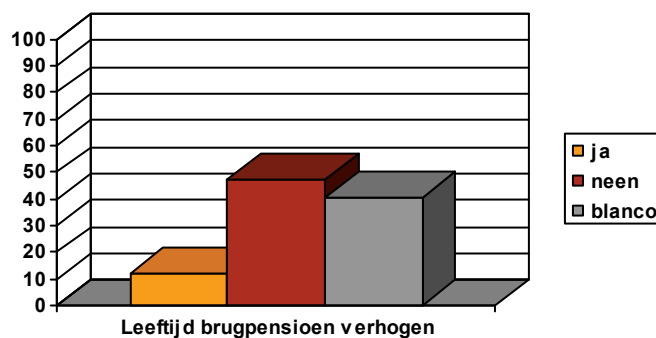
Noodzakelijkheid van extra premies of subsidies

Hoewel het merendeel van de werkgevers geen gebruik maakt van RSZ-verminderingen, vindt 55,25% van de ondervraagden extra premies of subsidies noodzakelijk om de aanwerving van 50-plussers te stimuleren. 33% van de werkgevers vindt extra premies voor de tewerkstelling van 50-plussers niet noodzakelijk.



Brugpensioen

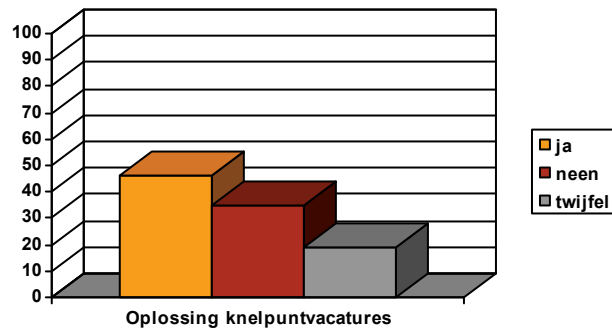
Hoe denken de werkgevers over brugpensioen? De meeste werkgevers - 47,17% - denken er niet aan de leeftijd van het brugpensioen te verhogen in de toekomst. Slechts 12,14% zou de leeftijd van het brugpensioen in zijn bedrijf optrekken.



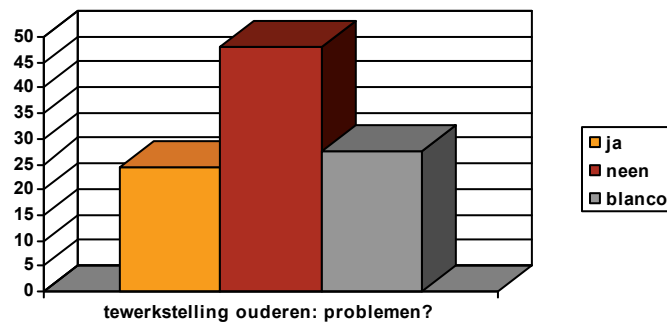
Tewerkstelling van ouderen

Er werd eveneens aan de werkgevers gevraagd of het aanwerven van ouderen een oplossing kan zijn om vacatures / knelpuntberoepen in te vullen.

46,51% van de werkgevers vindt wel degelijk dat ouderen een oplossing kunnen bieden voor het invullen van vacatures. 34,72% vindt dit niet zo en 18,77% heeft hier geen mening over.



Of de tewerkstelling van ouderen nu problemen schept antwoordt 24,27% ja en 48,08% neen.



Veel voorkomende problemen die een bedrijf ondervindt met de tewerkstelling van ouderen werknemers zijn:

- Fysieke problemen
- Te duur
- Houden vast aan oude gewoonten
- Minder flexibel
- Kunnen tempo niet aan
- Aanpassingsvermogen ICT

Bijlage 3

Resultaten enquête oktober 2007

Bibliografieën / websites

- SERV (2001), Oud maar niet out: Handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid.
- SERV STV Innovatie & Arbeid (2004), Informatiedossier: De tewerkstelling van oudere werknemers - Ervaringen van Vlaamse HR-managers.
- ISW (2005), Risicofactoren.
- Servicepunt Arbeidsmarkt MKB (2005) Instrumenten voor personeelsbeleid, Ondernemen met ouderen in het MKB, toolkit 'Ouderen en arbeid in het MKB' Nederland.
- Cafetariaplan, VKW. www.vkw.be.
- Personeelsbeleid dat werkt: leeftijd speelt een rol! www.sd.be (toegang 05/07/2005).
- KBC uiteenzetting Employee benefits door Jos Vanlommel eb Rudi Neven, adviseurs Employee Benefits KBC Bank, Kamerwerkgroep Personeelsbeleid (17/11/2004), www.kbc.be/eb
- Arbeidsmarkt mogelijkheden, Senior-power. www.senior-power.nl (2005).
- Stichting A + O, Employability, wat beweegt de werknemer? (06/12/2005).
- Gents; professionele Begeleiding Apeldoorn, Supervisie. www.zelfontplooiing.nl (toegang 02/12/2005).
- Vergrijzing nog geen dringend thema in bedrijven. www.pzsignaal.nl (toegang 02/12/2005).
- VHTO Nederland (2005) De barrièremeter voor vrouwen
- Leeftijdsspiegel. Leeftijd en inzetbaarheid. Werkgeversvereniging AWWN en het servicepunt Arbeidsmarkt mkb, november 2004
- Wet betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk, www.sasam.be (toegang 05/12/2005).
- Tijdscrediet. www.rva.fgov.be (toegang 10/08/2005).
- Tijdscrediet. www.vdab.be (toegang 09/08/2005).
- Inplacement. www.ing-ondernemingsmagazine.be (toegang 09/08/2005).
- Employability, wat beweegt de werknemer? www2.caometalektro.nl (toegang 06/12/2005).
- Pesten, racisme en discriminatie, agressie en geweld. www.fnv.nl (toegang 02/12/2005).
- www.ouderenenarbeid.uhasselt.be.
- www.ouderenenarbeid.nl.
- www.senior-power.nl.
- Meten = weten werkgever. www.servicepuntmkb.nl (toegang 26/07/2005)
- Beleidsadvies ongewenste omgangsvormen - Pesten op het werk. www.hubertusconsult.nl (toegang 05/12/2005).
- Veranderen naar een functie met een hoger niveau (promotie). www.arbeidsrechter.nl (toegang 02/12/2005)
- Hoe herken je ongewenst gedrag? www.arbobondgenoten.nl (toegang 02/12/2005)
- Verzuimmeetlat - chequelist moeilijke verzuimgesprekken - Aandachtspunten bij aanpassing van werk. www.infopoortwachter.nl (toegang 04/10/2005).
- Jobrotatie. www.leerplek.be (toegang 09/08/2005).
- Telewerk. www.tijdvoortelewerk.be (toegang 09/08/2005).
- Employability is meer dan een opleidingsplan. www.nieuwsbank.nl (toegang 06/12/2005)
- Internet: een hulpbron voor werkzoekende ouderen. www.loopbaan-langenberg.nl (toegang 07/09/2005)

- Flexibiliteit is niet altijd positief,
<http://nl.prevent.be/p/50F4484055B70943C12570C000536B8A> (toegang 02/12/2005)
- Ervaringsfonds. www.ouderewerknemers.be
- www.iswlimits.be
- www.voka.be
- Duobanen. www.duodiagnosetool.nl (toegang 08/08/2005).