

Bedrijven onder demografische druk. Welke sectoren kraken?

Werken aan employability wordt noodzakelijk

Acerta initieert arbeidsmarktonderzoek in samenwerking met Prof.dr. L. Sels van de K.U.Leuven.

Situering

Human resources worden schaarser in de toekomst. De kenmerken van schaarse economische middelen zijn alom bekend: Ze worden meer gegeerd en kunnen rekenen op ruime belangstelling. Ze worden vooral ook duurder want dus niet meer à volonté beschikbaar.

Niets kon ons bijvoorbeeld minder interesseren dan plastic zakjes in de supermarkt. Onbeperkt beschikbaar dus achteloos gebruiken. Na bewezen dienst gooiden we ze zorgeloos bij de restfractie. Volgende keer gewoon een ander, nieuw zakje...Wie tegenwoordig aan de kassa staat en vaststelt dat er geen zakjes meer zijn, is gezien. Leve de duurzame boodschappentas.

Wat dus als arbeidskracht niet meer vanzelfsprekend en in voldoende getale beschikbaar zal zijn? Hoe kunnen we onze onze economie en onze welvaart met minder forces op peil houden? Passen we ons taalgebruik aan onder de demografische druk? Human “resources” of ‘arbeidskost’ zijn out, Human Capital en employability zijn in.

Dringender en belangrijker is dat we het doemdenken over ‘ontgroening en vergrijzing’ mee helpen vertalen naar concrete beleidsdoelstellingen. Uiteraard is hier een belangrijke opdracht weggelegd op politiek en macro-economisch vlak. Daar ligt de verantwoordelijkheid om op lange termijn een activerend arbeidsmarktbeleid te blijven voeren.

Maar ook op sector- en ondernemingsniveau is het 3 voor 12. Op korte en middellange termijn willen werkgevers vooral weten hoe groot het probleem in hun bedrijfstak is.

Als HR-dienstverlener wil Acerta het probleem van de “war for talent” bevattelijk maken op sector-niveau. Met als missie het duurzaam inzetten van het menselijk kapitaal, de kracht van mensen.

Acerta gaf opdracht aan het Onderzoekscentrum Personeel en Organisatie van de K.U.Leuven om de impact van de vergrijzing op de arbeidsmarkt te analyseren. In dit derde en laatste onderzoek van de reeks brengt Prof. Dr L. Sels voor Acerta de sectorspecifieke impact van de demografische druk in beeld. De resultaten zijn veelzeggend en tonen het verschil in impact volgens sector.

Tempo, prioriteit en aard van de maatregelen zullen dus per sector verschillen. De aanbevelingen van Prof.dr. L. Sels om een duurzame arbeidsparticipatie bij jong en oud te bereiken zijn universeel maar bijzonder uitdagend voor het HR beleid van onze ondernemingen. Acerta formuleert als conclusie 5 actiepunten.

Het onderzoek

Luc Sels

Gewoon Hoogleraar

Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie / Steunpunt Werk en Sociale Economie

Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven

Sophie De Winne

Lessius Hogeschool

Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie / Steunpunt Werk en Sociale Economie

Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven

Wim Herremans

Steunpunt Werk en Sociale Economie

Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven

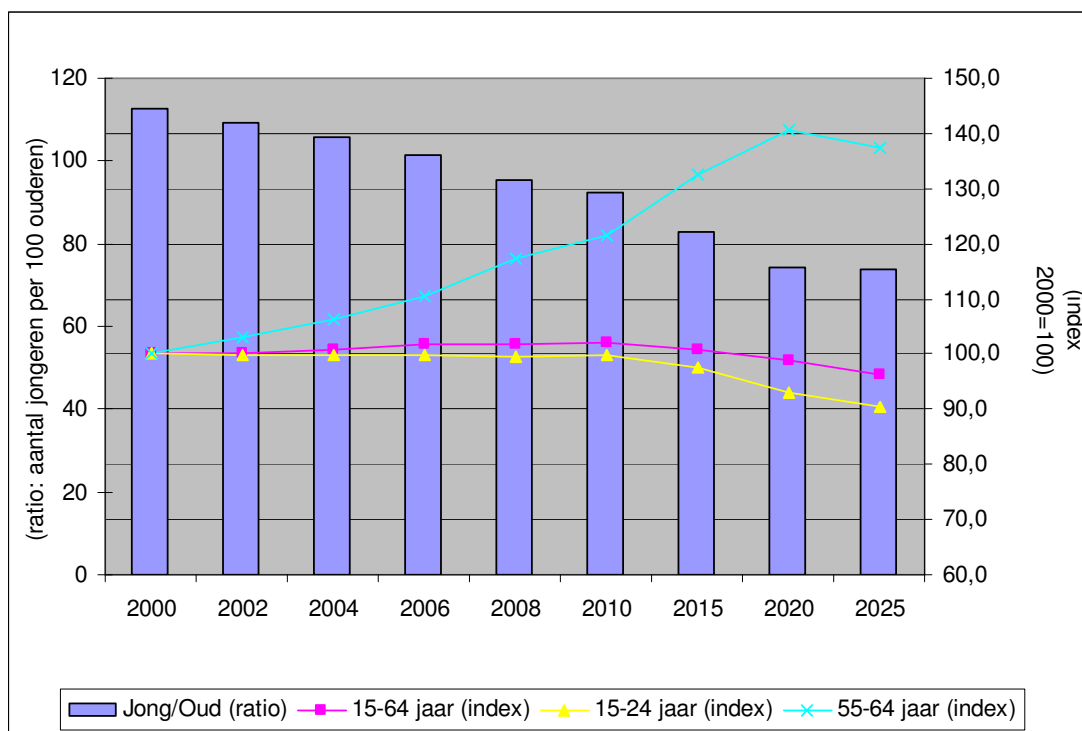
1. De demografische druk gemeten

De arbeidsmarkt wordt erg krap. Voor steeds meer bedrijven vertaalt deze krapte zich in moeilijk of niet invulbare vacatures. Ze is het gevolg van een stijgende vraag naar arbeidskrachten in combinatie met een dalende arbeidsreserve.. Maar er spelen ook heel andere factoren. Sommige factoren versoepelen de arbeidsmarktkrapte. Denk aan de groeiende aandacht voor activerend arbeidsmarktbeleid en de optimalisering van procedures voor de afstemming van vacatures en werkzoekenden. Andere factoren vergroten de aansluitingsproblemen. We denken dan vooral aan de demografische druk, die nog een hele tijd aan kracht zal winnen. De arbeidsmarktkrapte zal hierdoor, in plaats van een typisch conjunctureel fenomeen, een erg structureel karakter krijgen.

We moeten het u eigenlijk niet meer vertellen. De Vlaamse bevolking vergrijst. Het aandeel ouderen in de bevolking zal ook de komende jaren sterk toenemen. Dit zal een effectieve daling van de bevolking op arbeidsleeftijd (15-64 jaar) als gevolg hebben. Of, anders gezegd, de verhouding tussen het aantal vijfenzestigplussers en de bevolking op arbeidsleeftijd zal aanzienlijk stijgen. Vlaanderen zal in grotere mate geconfronteerd worden met deze vergrijzing dan de andere gewesten (Figuur 1).

In Wallonië en Brussel manifesteert de vergrijzing zich met enige vertraging en op een lager peil (Herremans, Djait & Jacobs, 2007; Pelfrene, 2005).

Figuur 1. Evolutie/prognose (index 2000=100) van de bevolking op arbeidsleeftijd (15-64 jaar), de jongeren (15-24 jaar) en de ouderen (55-64 jaar) en van de verhouding jongeren / ouderen (Vlaams Gewest; 2000-2025)



Bron FOD Economie – Algemene Directie Statistiek – Bevolkingsstatistieken en Bevolkingsvooruitzichten (bewerking Steunpunt WSE/Departement WSE)

De figuur verduidelijkt dat Vlaanderen tussen 2010 en 2015 voor het eerst geconfronteerd zal worden met een daling van het aantal 15-64-jarigen. Met andere woorden, de ruime groep van 'potentiële' deelnemers aan de arbeidsmarkt zal krimpen. Anno 2015 zal Vlaanderen naar schatting nog 3,97 miljoen inwoners op arbeidsleeftijd tellen, waardoor we op het niveau van 2004 terugvallen. Tegen 2025 zal het aantal 15-64-jarige Vlamingen verder gezakt zijn tot minder dan 3,8 miljoen personen.

Bovendien blijkt dat ook de kleiner wordende groep van personen op arbeidsleeftijd ontgroent en vergrijst. Dit is een proces dat vandaag al aan de gang is. Terwijl het totale aantal jongeren tussen 15 en 24 jaar in Vlaanderen stabiel is sinds 2000 (715 000 personen), neemt het aantal 55-tot 64-jarigen jaar na jaar toe (+10% tussen 2000 en 2006). Na 2010 zal deze trend zich nog sterker manifesteren, met een daling van het aantal jongeren en een versterkte stijging van het aantal ouderen. De balkjes in figuur 1 geven aan dat we anno 2000 per 100 ouderen (55-64 jaar) nog 112 jongeren (15-24 jaar) in de bevolking op arbeidsleeftijd telden. Deze verhouding bedraagt in 2006 nog slechts 102. Dit wil zeggen dat er op dit moment ongeveer evenveel 15-24-jarige als 55-64-jarige inwoners zijn. Naar verwachting zal de verhouding reeds in 2008 omkeren en tegen 2025 zouden er per 100 ouderen nog slechts 74 jongeren zijn in de bevolking op arbeidsleeftijd. Deze trend stelt het aansluitingsprobleem tussen arbeidsaanbod en arbeidsvraag bijzonder scherp. Immers, de groep jongeren die zich potentieel aandient op de arbeidsmarkt wordt gaandeweg kleiner in verhouding tot de groep die de pensioenleeftijd bereikt.

Tot hiertoe niet al te veel nieuws onder de zon. Er is een demografische druk. En die zal niet verdwijnen door er elke dag een column of analyse aan te wijden. Maar laat ons één trapje afdalen, en wel van het niveau van de globale economie en arbeidsmarkt naar het niveau van individuele bedrijfstakken. Immers, sommige bedrijfstakken zullen de gevolgen van deze demografische druk sneller en harder voelen dan andere. We bouwen de analyse in twee stappen op. In een eerste stap schetsen we de demografische profielen van een reeks bedrijfstakken. We kijken daarbij naar de verschuivingen in leeftijdsopbouw zoals deze zich in de periode 1997-2006 hebben voltrokken. In een tweede stap beoordelen we de verschillende sectoren op hun kwetsbaarheid op de korte termijn. Daarbij houden we rekening met drie factoren: de omvang van de potentiële uittrede, de omvang van het vrijwillige personeelsverloop en het aandeel knelpuntvacatures. In tegenstelling tot de cijfers in Figuur 1, hebben de gegevens in de hierna volgende analyses enkel betrekking op de loontrekkende beroepsbevolking. Ook al zoomen we in op slechts een deel van de actieve beroepsbevolking, toch zijn beide analyses revelerend. Ze tonen vooral hoe snel demografische verschuivingen zich op het niveau van een sector kunnen voltrekken. Ze zijn ook de eerste stap naar een soort alarmprocedure. Ze leren immers welke sectoren zo stilaan serieus werk mogen maken van een Plan A, en welke zo stilaan toe zijn aan een Plan B, een soort 'Groot Manpower Plan'.

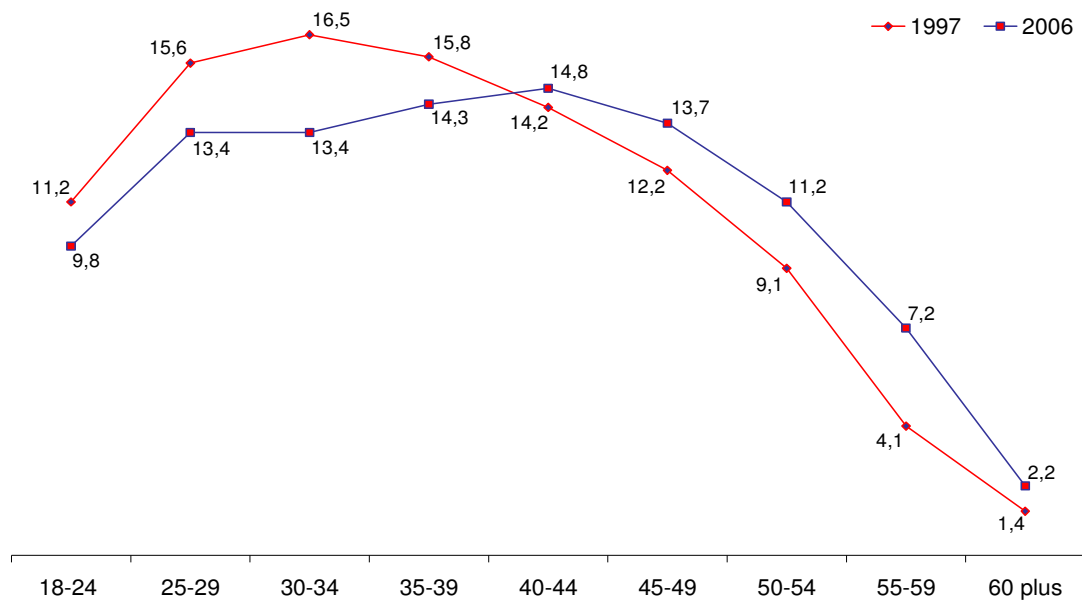
2. Welke sectoren voelen de demografische druk?

We kijken eerst naar de demografische profielen. Alle cijfers die we hanteren voor de opbouw van deze profielen zijn afkomstig van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid. Meer bepaald baseren we ons op de 'Indeling van de tewerkgestelde werknemers naar activiteitstak', en dit op twee meetmomenten: 31 december 1997 respectievelijk 31 december 2006.

De gepresenteerde cijfers beperken zich niet tot industrie en diensten, maar omvatten ook de primaire sector (landbouw, visserij), het openbaar bestuur, het onderwijs, de gezondheidszorg en de gemeenschapsvoorzieningen. Het gaat bovendien om cijfers voor de volledige populatie van werkenden; cijfers, met andere woorden, die weinig aan de verbeelding overlaten.

In Figuur 2 vergelijken we het aandeel van verschillende leeftijdsklassen in de totale werknemerspopulatie op de twee meetmomenten.

Figuur 2. Aandelen van de leeftijdsgroepen in de totale werknemerspopulatie: vergelijking 31 december 1997 met 31 december 2006.

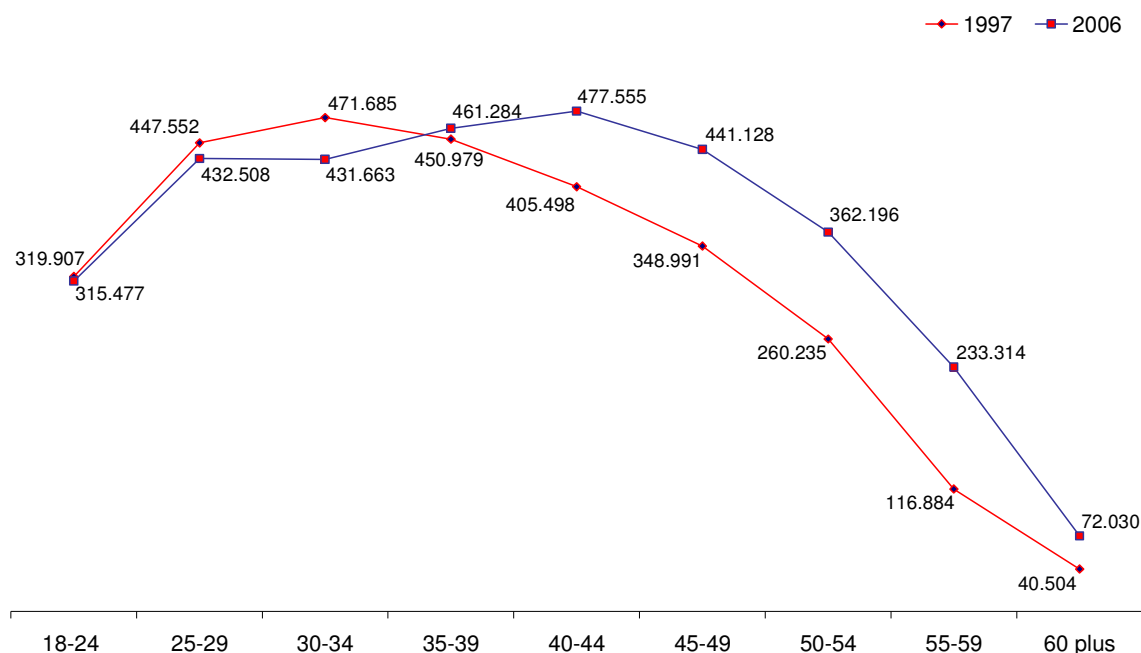


Bron. Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (bewerking door auteurs).

Uit deze vergelijking blijkt onmiddellijk de relatieve veroudering van de actieve werknemerspopulatie. We zien dat het aandeel van de jongeren in de werknemerspopulatie gedaald is. In 1997 maakten de leeftijdsgroepen van 18 tot en met 34 jaar nog 43,3% uit de totale werknemerspopulatie. Eind 2006 was dit gecumuleerde aandeel gezakt tot 36,6%. Het aandeel van de leeftijdsklassen van 50 jaar of ouder is gestegen van 14,6% naar 20,6%.

Kijken we naar de veranderingen in de absolute aantallen, dan krijgen we een veel juister zicht op de omvang van de nakende risico's. We geven de resultaten weer in Figuur 3.

Figuur 3. Aantal werknemers per leeftijdsgroep: vergelijking 31 december 1997 met 31 december 2006.



Bron. Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (bewerking door auteurs).

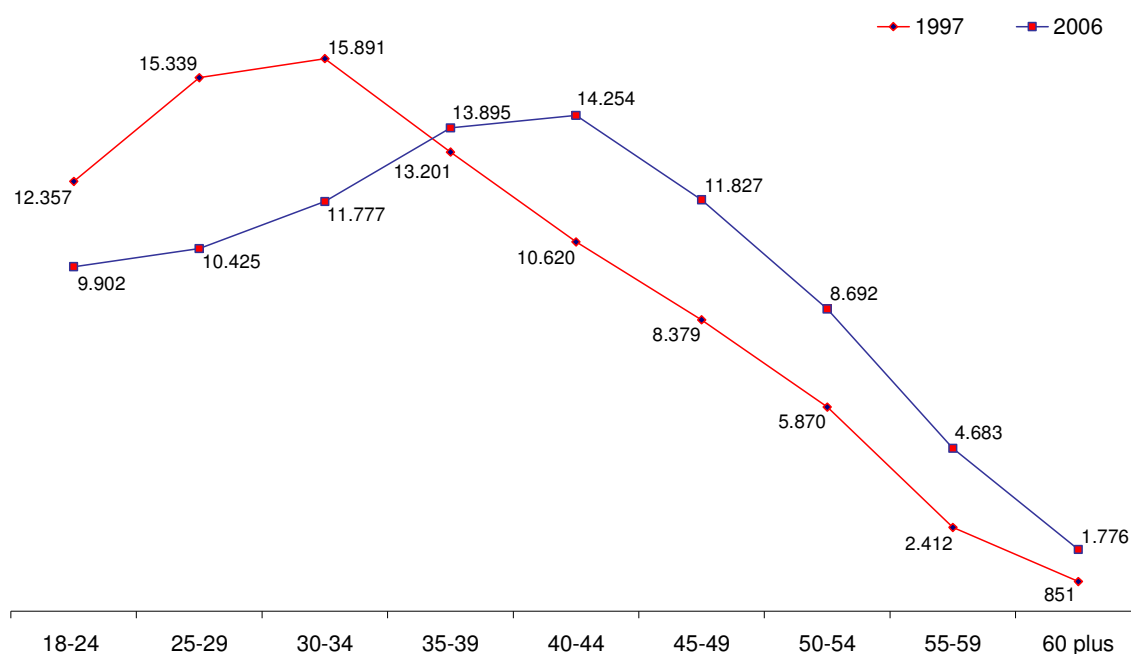
De figuur brengt in eerste instantie positief nieuws. Uit de vergelijking blijkt immers de globale aanwas van de werknemerspopulatie. In 1997 spraken we over 2.862.235 werknemers. Dit aantal is stelselmatig opgelopen tot 3.227.155 werknemers eind 2006. Deze positieve trend indiceert een veel ruimere arbeidsmarktparticipatie.

We zien echter ook hier de relatieve veroudering van de werknemerspopulatie. In de jongste leeftijdsklassen zien we zelfs een absolute daling van het aantal werknemers, een daling die zich bij een gelijkblijvende participatie in hoger onderwijs onder demografische druk vermoedelijk versneld zal doorzetten in de volgende jaren. We zien tegelijk een sterke toename van het aantal werknemers in de leeftijdsklassen boven 40 jaar. Ook hier zijn overigens veel positieve kanttekeningen bij te maken. Immers, de cijfers zijn ten dele een weerspiegeling van een grotere arbeidsmarktparticipatie van ouderen, toch één van de centrale doelen in het activerend arbeidsmarktbeleid. Tegelijk zien we dat de komende 5 tot 10 jaar een zeer omvangrijke groep werknemers de arbeidsmarkt zal verlaten. Waar in 1997 slechts 417.623 werknemers 50 jaar of ouder waren, is hun aantal eind 2006 opgelopen tot 667.540 werknemers.

Met een gemiddelde uitstroomleeftijd van nog geen 58 jaar bij de loontrekkenden, zal dit zich tijdens de volgende 5 jaar vertalen in een gigantische toename van het aantal vervangingsvacatures. Rekruteerders, wees paraat!

In wat volgt bekijken we de situatie in een selectie van specifieke bedrijfstakken. We starten bij het meest levensnoodzakelijke, de voeding. We beperken ons in de opeenvolgende figuren tot de absolute aantallen, wegens het meest informatief.

Figuur 4. Aantal werknemers per leeftijdsgroep. **Voedingsnijverheid:** vergelijking 31 december 1997 met 31 december 2006.



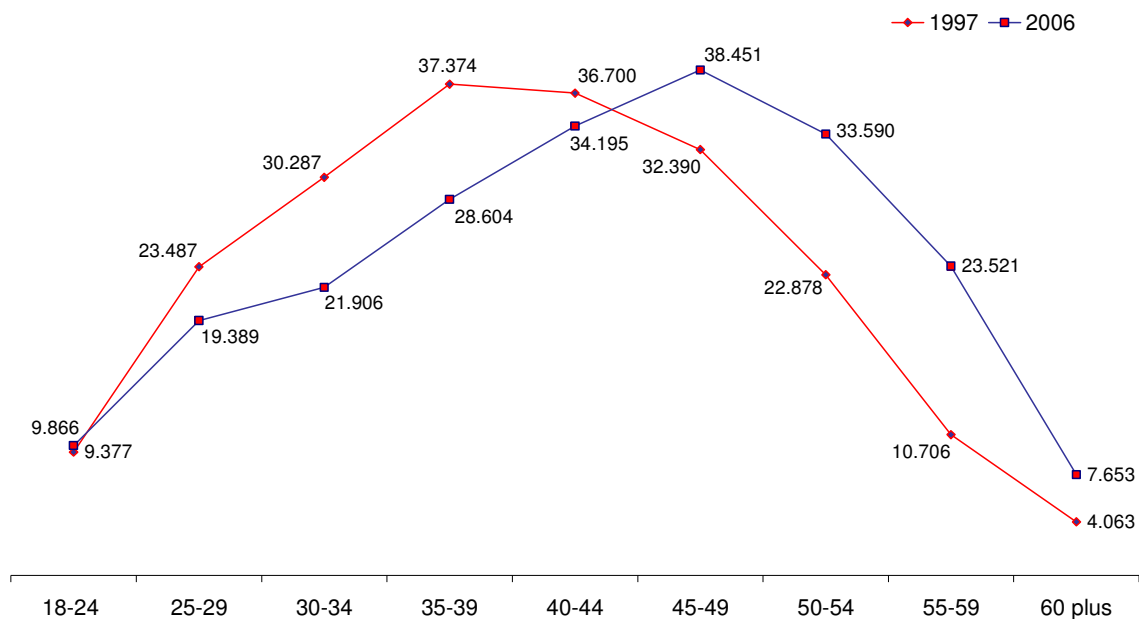
Bron. Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (bewerking door auteurs).

Het patroon voor de voedingsnijverheid (86.598 werknemers in 1997, 88.766 werknemers in 2006) vormt een meer extreme variant van het algemene plaatje. De sector laat zich vooral typeren door veel minder 'aanzuivering' in de jongste leeftijdsklassen. De 18-34-jarigen waren in 1997 nog goed voor 43.587 werknemers. In 2006 is dit teruggelopen naar 32.104 werknemers. Het aantal vijftigplussers is gestegen van 9.133 werknemers naar 15.151 werknemers. De grote verschuivingen situeren zich in deze sector echter vooral in leeftijdsgroepen 30-34 jaar en 40 tot 49 jaar.

Een meer extreem profiel vinden we voor de openbare besturen (207.336 werknemers in 1997, 217.270 werknemers in 2006). In de openbare besturen zien we dat de twee leeftijdsverdelingen vormelijk bijna identiek zijn, maar met een duidelijk hogere mediaan in 2006.

Dit soort geleidelijke verschuiving naar rechts van een quasi identieke verdeling is typisch voor sectoren die weinig personeelsverloop en sterk uitgebouwde loopbaanpaden hebben, met een instap op vroege leeftijd en een loopbaanlange trouw aan dezelfde werkgever. We zien echter wel de gevolgen op korte termijn. Maar liefst 64.764 werknemers zijn 50 jaar of ouder. Dat is bijna 30% van het totale korps. Ook boven 55 jaar spreken we nog van 31.174 werknemers.

Figuur 5. Aantal werknemers per leeftijdsgroep. **Openbare besturen:** vergelijking 31 december 1997 met 31 december 2006.



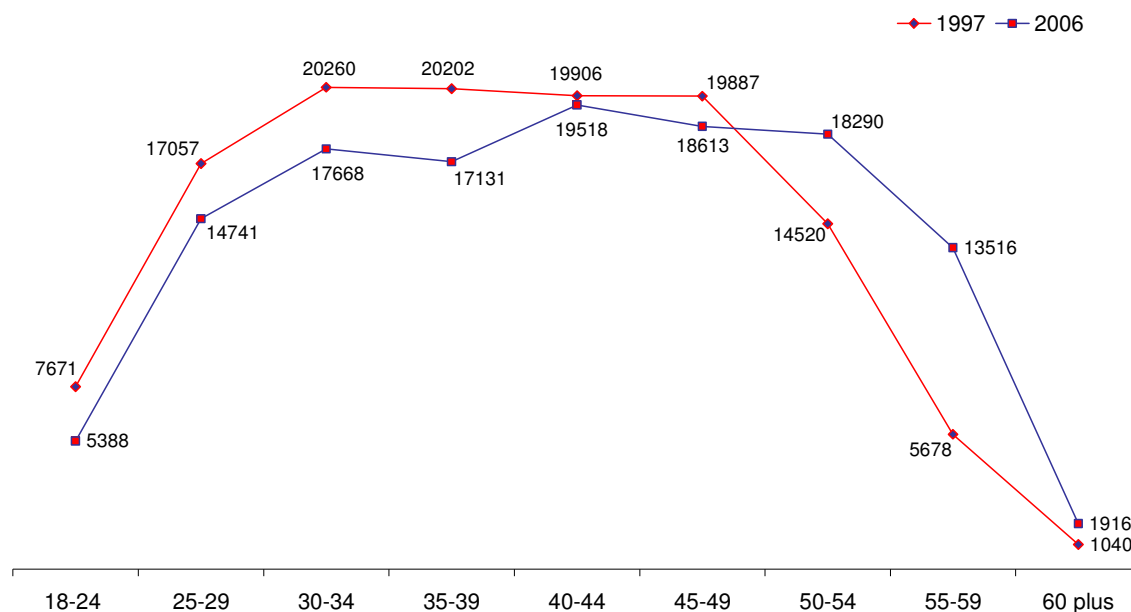
Bron. Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (bewerking door auteurs).

Op korte termijn biedt dit prachtige mogelijkheden om op een pijnloze wijze de omvang van het overheidsapparaat wat af te slanken (toch wel de natte droom van de ietwat blauwere politici). Maar de periode van onverhoopte opportuiniteten zal zich vervolgens zeer snel vertalen in een situatie van grote krapte, met een zeer snelle uitstroom van een heel grote groep ambtenaren, en dus behoorlijk wat werk aan de winkel voor de Selors van deze wereld. Er zal gemikt moeten worden op een versnelde aanzuivering met jonge, maar doorgaans minder ervaren krachten.

Blijft daarbij de vraag of de overheid zich voldoende snel zal kunnen herprofilieren tot een soort 'good employer', die in termen van arbeidsvoorwaarden en loopbaanperspectieven zijn slag kan slaan in de op dat moment ongetwijfeld heftige 'war for talent'. Het lijkt nuttig om, in voorbereiding op die krapte, alvast de aanwervingsvoorwaarden kritisch te herbekijken. De verschillende overheden blijven immers obsessief vasthouden aan diplomavooraarden. Zo zien we dat de Vlaamse regering enerzijds de erkenning van elders verworven competenties (EVC) promoot, maar dat tegelijk de EVC en ervaringsbewijzen niet beantwoorden aan de aanwervingsvoorwaarden voor het Vlaamse overheids personeel. Kortom, de overheid moet dringend werk maken van een meer flexibele toegang tot haar functies en beroepen. Het zal nodig zijn.

Een sector die, net zoals de openbare besturen, ongetwijfeld te lijden zal hebben onder een omvangrijke uitdredegolf, is deze van de financiële instellingen zoals banken en verzekeringen. We geven de twee vergelijkingen weer in volgende figuur.

Figuur 6. Aantal werknemers per leeftijdsgroep. **Financiële instellingen**: vergelijking 31 december 1997 met 31 december 2006.

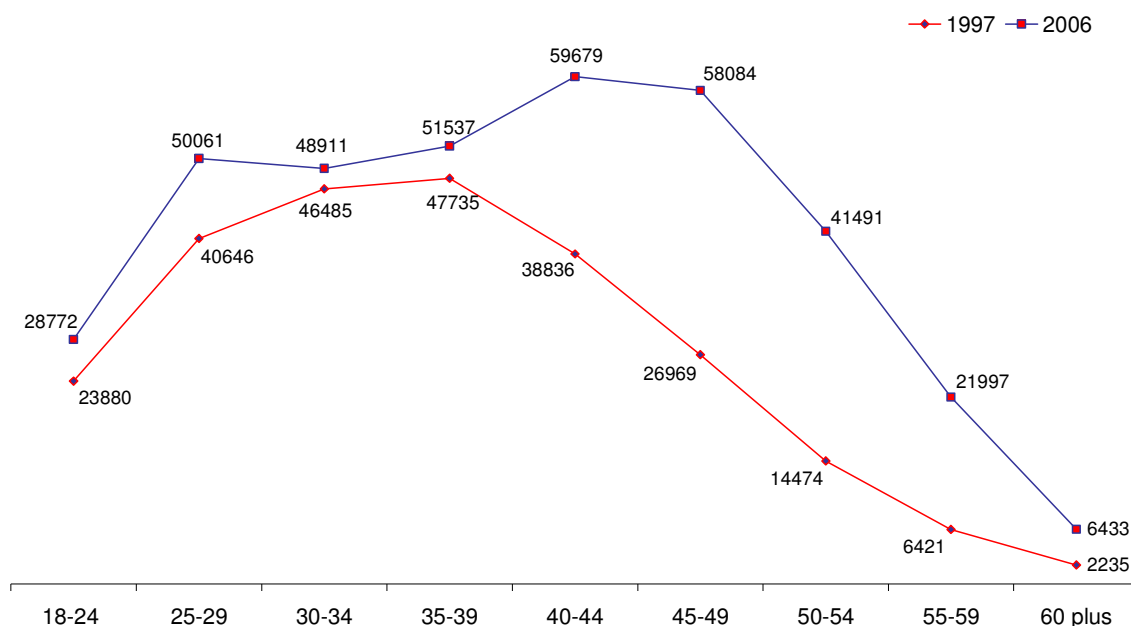


Bron. Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (bewerking door auteurs).

De tewerkstelling in deze financiële instellingen is merkwaardig stabiel gebleven, met 128.218 werknemers in 1997 en 128.787 werknemers eind 2006. Naar analogie met wat we voor de openbare sector zagen, zien een verplaatsing naar rechts van een quasi identieke, maar dus globaal verouderende leeftijdsverdeling. Daarbij is het aantal vijftigplussers toch sterk toegenomen, meer bepaald van 21.238 vijftigplussers in 1997 naar 33.722 in 2006. Het aandeel ouderen steeg daarmee van 16,5% naar 26,2% van de tewerkstelling. Dit zal zich ook hier op relatief korte termijn vertalen in een grote vervangingsbehoefte.

Uit volgende figuur kan onmiddellijk afgeleid worden dat de tewerkstelling in de gezondheidszorg en de maatschappelijke dienstverlening bijzonder sterk toegenomen is. Al is de stijging van het aantal werknemers natuurlijk ook deels te verklaren uit een toename van bijvoorbeeld de deeltijdarbeid. In 1997 was deze sector al goed voor 249.678 werknemers. Dat totaal is, onder meer gedreven door een aantal witte woedes, gestegen naar maar liefst 368.971 eind 2006.

Figuur 7. Aantal werknemers per leeftijdsgroep. **Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening**: vergelijking 31 december 1997 met 31 december 2006.

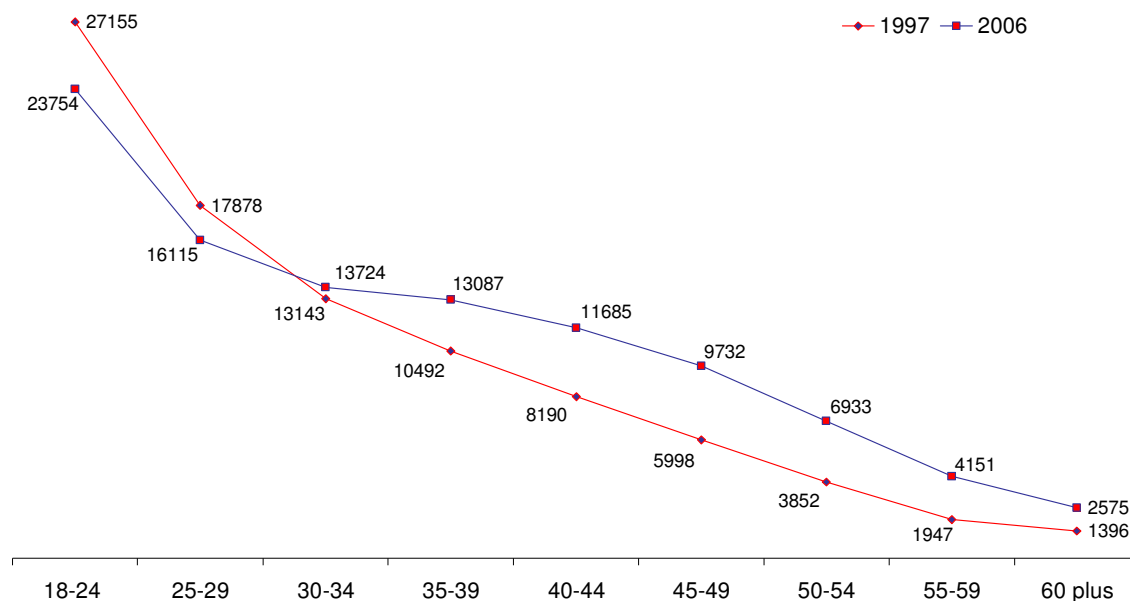


Bron. Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (bewerking door auteurs).

Opmerkelijk is echter dat deze groei buitenproportioneel sterk is gerealiseerd in de hogere leeftijdsklassen. Want de hoge aantallen werknemers in de klassen boven 45 jaar kunnen niet louter het gevolg zijn van de demografische evolutie. We zien dat het aantal vijftigplussers hier toegenomen is van 23.130 in 1997 naar 69.921 in 2006. Daarmee is ook het aandeel oudere werknemers verdubbeld van om en bij de 9% naar meer dan 19% van de sectorale tewerkstelling. De volgende protestgolf zou dus wel eens een 'grijze woede' kunnen zijn. Wetende dat deze sector moet instaan voor de verzorging van de toenemende 'ongemakken' van een verouderende bevolking, moet hier zeker in voldoende vervanging voorzien worden voor de grote uittrede die onvermijdelijk volgt op zulke relatieve veroudering.

Een ietwat aparte figuur vormt deze voor de horeca. Op beide meetmomenten valt het dominant 'jonge' profiel van deze sector op. Gezien het zeer hoge vrijwillige verloop (cf. infra) in deze sector, waarbij doorgaans jonge werknemers alweer door andere jonge werknemers vervangen worden, lijkt het wel alsof de sector ongevoelig is voor demografische druk.

Figuur 8. Aantal werknemers per leeftijdsgroep. **Horeca**: vergelijking 31 december 1997 met 31 december 2006.

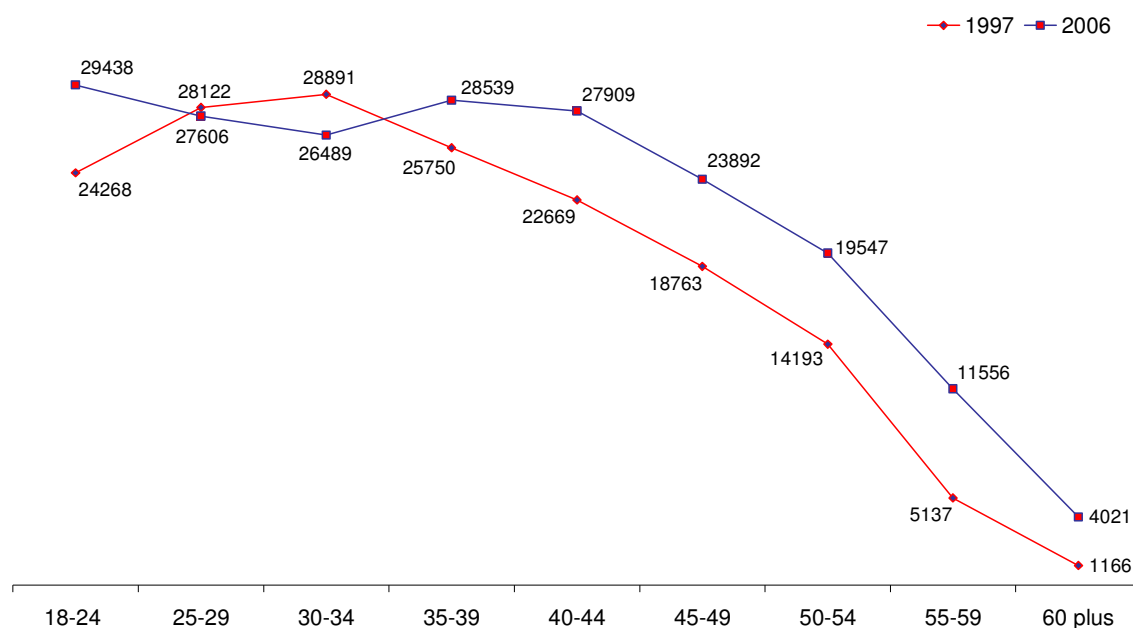


Bron. Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (bewerking door auteurs).

Maar laat u niet misleiden door de twee schijnbaar gelijklopende lijnen. Berekenen we een jong/oud-ratio, namelijk het aantal 18-29-jarige werknemers op het aantal 50-65-jarige werknemers, dan zien we dat deze ratio zeer snel geëvolueerd is van 6,25 jongeren per oudere werknemer in 1997 naar nog geen 3 jongeren per oudere werknemer in 2006. De kans op een al wat kalende ober of een haar in de boter lijkt dus behoorlijk toe te nemen.

Eén van de weinige sectoren die er in 'geslaagd' zijn om in 2006 meer jongeren in dienst te hebben dan in 1997 is de bouwsector. Toch zien we uit volgende figuur dat ook deze sector geleidelijk veroudert. Ook hier is deze trend, en de nakende omvangrijke uittrede die er uit voortvloeit, van nabij op te volgen. De sector kampt immers nu al met een groot aantal knelpuntvacatures (cf. infra).

Figuur 9. Aantal werknemers per leeftijdsgroep. **Bouw:** vergelijking 31 december 1997 met 31 december 2006.



Bij wijze van conclusie en samenvatting op dit eerste luik geven we een overzicht van alle bedrijfstakken in Tabel 1. Om het detail enigszins te bewaken, maken we abstractie van bedrijfstakken die per 31 december 2006 minder dan 5.000 werknemers telden (bv. tabaksproductie, winning van delfstoffen, etc.). Voor elke bedrijfstak geven we twee indicatoren weer. Eerst geven we, in de vorm van een rangschikking van hoog naar laag, het aandeel werknemers van 50 jaar of ouder in de sectorale tewerkstelling weer (per 31 december 2006). Vervolgens geven we de 'jong/oud' ratio weer, meer bepaald het aantal werknemers van 18 tot en met 29 jaar in de sectorale tewerkstelling gedeeld door het aantal werknemers van 50 jaar of ouder. Bij wijze van voorbeeld: een ratio van 1 geeft weer dat tegenover elke 'oudere' werknemer een 'jongere' werknemer staat; een ratio van 2 geeft weer dat er per oudere werknemer twee jongeren actief zijn als werknemer in de sector; een ratio van 0,5 dat er per jongere twee oudere werknemers actief zijn in de sector.

Tabel 1. Samenvattende tabel naar bedrijfstak: (1) aandeel werknemers van 50 jaar of meer in de sectorale werkgelegenheid (2006); (2) verhouding aantal werknemers van 18-29 jaar op aantal werknemers van 50 jaar of meer (jong/oud) in 2006 en 1997.

| Sectoren | Aandeel 50 plus | Jong/oud | |
|--|-----------------|----------|------|
| | | 2006 | 1997 |
| 1. Openbaar bestuur | 29,8 | 0,45 | 0,87 |
| 2. Onderwijs | 28,8 | 0,63 | 0,62 |
| 3. Elektriciteit, gas en water (nutsvoorzieningen) | 27,7 | 0,75 | 0,39 |
| 4. Vervoer, opslag en communicatie | 27,7 | 0,59 | 1,15 |
| 5. Financiële instellingen | 26,2 | 0,59 | 1,16 |
| 6. Kleding- en bontnijverheid | 25,0 | 0,44 | 2,32 |
| 7. Textiel | 21,7 | 0,65 | 2,31 |
| 8. Metallurgie en productie van metaal | 22,5 | 0,88 | 1,51 |
| 9. Productie machines, apparaten en werktuigen | 22,4 | 1,02 | 1,42 |
| 10. Overige, niet-metaalhoudende minerale producten | 21,3 | 0,79 | 1,35 |
| 11. Productie elektrische en elektronische apparaten | 20,2 | 0,86 | 1,83 |
| 12. Gemeenschaps-, socio-culturele, persoonlijke diensten | 19,8 | 1,39 | 1,66 |
| 13. Chemische nijverheid | 19,3 | 0,86 | 1,34 |
| 14. Papier en karton | 19,1 | 0,87 | 2,11 |
| 15. Gezondheidszorg, maatschappelijke diensten | 19,0 | 1,13 | 2,79 |
| 16. Productie van transportmiddelen | 18,3 | 1,07 | 2,03 |
| 17. Uitgeverijen, drukkerijen, reproductie | 18,2 | 1,05 | 2,01 |
| 18. Bouwnijverheid | 17,4 | 1,62 | 2,56 |
| 19. Rubber- en kunststofnijverheid | 17,3 | 1,11 | 2,60 |
| 20. Voedingsmiddelen | 17,1 | 1,34 | 3,03 |
| 21. Hout, artikelen van hout | 16,8 | 1,50 | 2,85 |
| 22. Productie medische, precisie- en optische instrumenten | 16,6 | 1,39 | 2,85 |
| 23. Handel en reparatie | 16,3 | 1,64 | 2,92 |
| 24. Landbouw, jacht en bosbouw | 15,1 | 2,15 | 1,96 |
| 25. Hotels en restaurants | 13,0 | 2,92 | 6,25 |
| 26. Diensten aan bedrijven, onroerende goederen, verhuur | 12,9 | 2,57 | 4,28 |

Bron. Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (bewerking door auteurs).

Sectoren die momenteel relatief weinig vijftigplussers tellen, zijn bijvoorbeeld de handel, de landbouw, de horeca en de diensten aan bedrijven (bv. consulting). Toch zien we ook in sommige van deze sectoren een zeer snelle veroudering van de werknemerspopulatie. Zo zijn de diensten aan bedrijven op tien jaar tijd geëvolueerd van meer dan 4 jongeren naar 2,5 jongeren per oudere werknemer. In de horeca was de evolutie nog heel wat radicaler, met een daling van een ratio 6,25 naar een ratio 2,92.

Sectoren in de top van de rangorde kennen relatief veel oudere werknemers en bijgevolg een nakende golf van natuurlijk verloop. Het openbaar bestuur en onderwijs staan hier op posities 1 en 2. Ze worden gevolgd door de nutsvoorzieningen en de sector van vervoer, opslag en communicatie (met onder meer ook De Post en de NMBS als grote werkgevers met een relatief oud personeelsbestand).

3. Een kwetsbaarheidsanalyse

We zetten een stap verder in de analyse in een poging om de meer kwetsbare van de minder kwetsbare sectoren te onderscheiden. Om de kwetsbaarheid te indiceren, gebruiken we drie indicatoren: de potentiële uittrede, het vrijwillige verloop en de knelpuntvacatures. De potentiële uittrede meet het aandeel werknemers met een grote kans op definitieve uittrede uit het arbeidsproces in het tijdsbestek van de volgende vijf jaar. Het vrijwillige verloop meet het aandeel werknemers dat op jaarbasis in een bepaalde sector op eigen initiatief de werkgever verlaat. Met de knelpuntvacatures meten we het totale aandeel van de vacatures, gemeld aan de openbare bemiddelingdiensten, dat als moeilijk invulbaar gezien wordt. We richten in deze analyse het vizier naar Vlaanderen.

De drie indicatoren samen geven een helder beeld van de kwetsbaarheid van een sector. Een hoge potentiële uittrede is - geïsoleerd bekeken - geen goede voorspeller van de problemen die een sector op de arbeidsmarkt te wachten staan. Voor sectoren die aan omzet inboeten of met steeds meer competitieve nadelen geconfronteerd worden, kan een hoge uittrede (een vorm van natuurlijk verloop) zeer welkom zijn. Het is immers een goedkope en vooral pijnloze manier van tewerkstellingsafbouw. Een hoog aandeel potentiële uittrede wordt echter al een heel stuk problematischer indien de betreffende sector vandaag al geconfronteerd wordt met een hoog aandeel knelpuntvacatures. Een hoge potentiële uittrede zal immers het aantal vervangingsvacatures verder de hoogte insturen en de bestaande knelpunten verscherpen. Indien dit bovendien verscherpt wordt door een hoog vrijwillig verloop, dan betekent dit – zeker op het niveau van een individueel bedrijf – dat het spel van vraag en aanbod behoorlijk hard zal gespeeld worden, met werknemers die voortdurend hun heil en vooral betere arbeidsvoorwaarden zoeken bij andere bedrijven of in andere sectoren. In dat laatste geval betekent vrijwillig verloop bovendien een verdere verschrapping van het gekwalificeerde arbeidsaanbod in een sector. We bespreken bondig elk van de drie gehanteerde parameters. In Tabel 2 zijn alle data uit onze analyse samengevat.

Tabel 2. Parameters voor kwetsbaarheidsanalyse op sectorniveau.

| Sector | Gem. uittredeleeftijd (1) | Potentiële uittrede | Vrijwillig verloop | Knelpuntvacatures |
|--|---------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| Banken, verzekeringen, post en telecom | 57,7 | 18,9% | 10,2% | 43,8% |
| Textiel, kleding en schoeisel | 55,6 | 18,6% | 7,6% | 22,5% |
| Productie van bouwmaterialen | 56,0 | 18,4% | 10,5% | 50,1% |
| Metaal | 56,3 | 17,9% | 7,7% | 54,6% |
| Transport en logistiek | 56,7 | 17,5% | 13,7% | 48,5% |
| Onderwijs | 59,1 | 17,3% | / | 11,9% |
| Energie en water | 58,9 | 16,2% | 5,9% | 40,9% |
| Openbare besturen | 59,4 | 16,2% | / | 34,1% |
| Grafische nijverheid, papier, karton | 56,5 | 15,7% | 9,2% | 37,2% |
| Chemie, rubber en kunststof | 56,9 | 14,9% | 6,9% | 40,0% |
| Overige industrie | 56,8 | 14,0% | 8,7% | 42,6% |
| Bouw | 56,6 | 12,9% | 12,3% | 69,9% |
| Garages | 57,4 | 12,5% | 12,5% | 49,6% |
| Gezondheidszorg | 57,7 | 12,5% | / | 57,4% |
| Dranken, voeding en tabak | 57,2 | 12,0% | 13,8% | 41,0% |
| Overige tertiaire diensten/diensten aan personen | 58,1 | 11,9% | 28,5% | 48,2% |
| Andere publieke dienstverlening | 59,5 | 11,5% | / | 34,4% |
| Handel en verhuur | 57,9 | 10,3% | 26,2% | 36,4% |
| Ontspanning, cultuur en sport | 59,3 | 10,2% | / | 21,2% |
| Maatschappelijke dienstverlening | 58,1 | 9,9% | / | 57,5% |
| Informatica, diensten aan bedrijven | 58,1 | 8,7% | 18,3% | 47,1% |
| Horeca | 57,5 | 7,6% | 81,7% | 31,6% |
| Land-, tuin- en bosbouw, visserij | 58,7 | 7,4% | / | 89,7% |

(1) Noot. De uittredeleeftijden voor de publieke diensten zijn onderschat omdat terbeschikkingstelling voorafgaand aan pensioen (TBS) niet als uittrede herkend wordt in de gehanteerde bron (blijven als werkende geregistreerd). Deze vervroegde uittrede wordt frequent in het onderwijs gebruikt.

Bron. Datawarehouse AM & SB bij de KSZ (Bewerking op basis van Herremans, 2006). VDAB, RSZ, Sociale Balans

3.1 Verwachte uittrede

Hoe we gemeten hebben

In vorige paragraaf hadden we het over het aandeel vijftigplussers in de verschillende bedrijfstakken. Of een hoog aandeel vijftigplussers wel of niet op korte termijn problematisch is, hangt onder meer af van de doorsnee uitstroomleeftijd van werknemers in een sector, met name van de leeftijd waarop werknemers er wegens vervroegde pensionering of pensionering een punt achter zetten. In Tabel 2 geven we in de tweede kolom de gemiddelde uittredeleeftijd per sector weer. We baseren ons hier op analyses die Herremans (2006) uitvoerde op het Datawarehouse Arbeidsmarkt en Sociale Zekerheid bij de Kruispuntbank Sociale Zekerheid ¹.

Om het aandeel potentiële uittredeers door pensionering of vervroegde pensionering te bepalen, hebben we berekend welk aandeel van de huidige sectorale werkgelegenheid in 2006 even oud was als de gemiddelde uittredeleeftijd in de sector, of minder dan vijf jaar jonger was dan de gemiddelde uittredeleeftijd of ouder was dan de gemiddelde uittredeleeftijd (met 65 jaar als maximum). We nemen de horeca als voorbeeld. We zien in kolom 2 dat de gemiddelde uittredeleeftijd 57,5 jaar is. We schatten in kolom 3 de potentiële uittrede op 7,6%. Dit is het aandeel van de horecawerknemers dat eind 2006 ofwel minder dan vijf jaar jonger, ofwel even oud, ofwel ouder was dan de uittredeleeftijd van 57,5 jaar. Anders uitgedrukt: eind 2006 was 7,6% van de werknemers uit de horeca tussen 52,5 en 65 jaar. Dat is de groep die we, gegeven de vrij jonge gemiddelde uittredeleeftijd in deze sector, als 'potentiële uittredeers' op korte termijn beschouwen.

Onze bevindingen

Met onze analysemethode lijnen we per sector de groep werknemers af die zich rond de gemiddelde uittredeleeftijd bevindt of deze al overschreden heeft. Het is bijgevolg het aandeel werknemers met een hoge kans op uitstroom tijdens de volgende vijf jaren. Het is evident dat deze kans op uitstroom gemiddeld kleiner is voor iemand die pakweg 4 jaar jonger is dan de gemiddelde uittredeleeftijd en groter voor iemand die al 64 is. Onze ruwe indicator laat echter toe om de omvang van het nakende personeelsverlies ten gevolge van veroudering in kaart te brengen.

Kijken we naar de aandelen in de derde kolom van Tabel 2, dan zien we dat de aandelen in diverse sectoren erg hoog liggen. Banken en verzekeringen, post en telecommunicatie benaderen de kaap van 1/5 werknemers die tot de potentiële uittrede behoren. Ook sectoren zoals textiel en kleding, productie van bouwmaterialen, de metaalsector, transport en logistiek, het onderwijs, de nutsvoorzieningen zoals energie en water, de openbare besturen, de grafische nijverheid (incl. papier en karton) overschrijden de kaap van 15%. Onderwijs en openbare besturen staan niet meer helemaal aan de top van de rangorde, wat onder meer te danken is aan hun – in vergelijking met heel wat privé-sectoren - gemiddeld hogere uittredeleeftijden.

¹ Omwille van de eigenheden van de verschillende beschikbare databanken en statistieken, zijn we genoodzaakt om in deze tabel diverse sectoren te groeperen in overkoepelende categorieën.

De potentiële uittrede ligt verhoudingsgewijs heel wat lager in 'jongere' sectoren zoals de informatica, de diensten aan bedrijven, de horeca en de landbouw.

3.2 Vrijwillig verloop

Hoe we gemeten hebben

Degelijke cijfers over het vrijwillig verloop zijn schaars. De enige bron die toelaat om op bedrijfsniveau indicaties van het niveau van vrijwillig verloop te vinden, is de Sociale Balans. We willen eerst drie opmerkingen kwijt over deze bron. Ten eerste weten we uit ervaring – we drukken ons voorzichtig uit - dat het niet bepaald de meest betrouwbare en valide bron van informatie is. Ten tweede, en dat is een serieuze beperking, geeft de Sociale Balans geen indicaties van het vrijwillig verloop in heel wat bedrijfstakken uit de quartaire sector. Gezien organisaties uit bijvoorbeeld onderwijs of openbaar bestuur geen sociale balans moeten neerleggen, ontberen we elke indicatie van het vrijwillig verloop in deze sectoren. We weten wel op basis van diverse surveydata (Sels & De Winne, 2005) dat het niveau van vrijwillig verloop er heel wat lager ligt dan in diverse privésectoren. Ten derde laat de sociale balans enkel toe om de omvang van het vrijwillig verloop te bepalen, en niet om na te gaan waar de vertrekkers precies naar toe gaan. Om het nettopersoneelsverlies voor een sector te bepalen, zou tevens moeten uitgezocht worden of vrijwillige vertrekkers hoofdzakelijk zelfstandig worden in dezelfde sector (nieuwe concurrentie), verhuizen naar andere bedrijven in dezelfde sector (recuperatie), of vertrekken naar andere sectoren (verlies). Werken met de gegevens uit de Sociale Balans heeft dus heel wat beperkingen. Maar goed, beter bijlarten met een kromme keu, dan helemaal niet genieten van het spel.

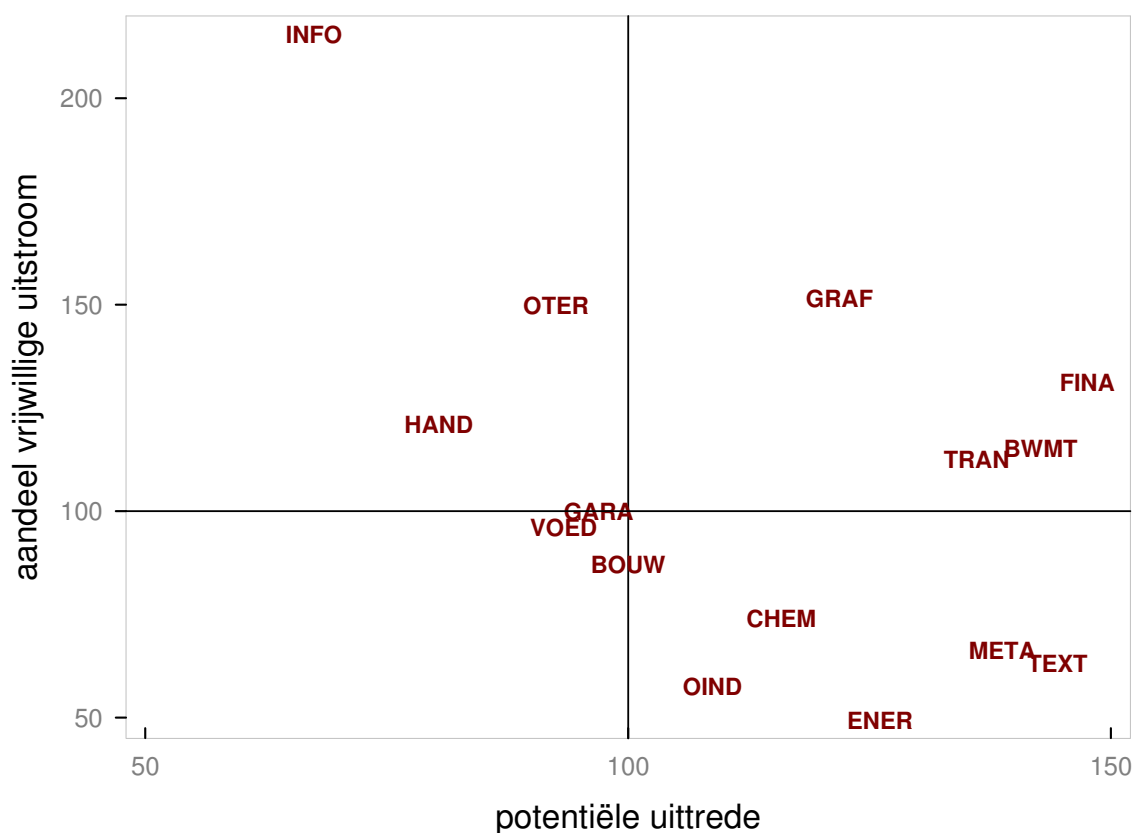
In het volledige schema van de Sociale Balans wordt gepeild naar de uitredingen 'volgens de reden van beëindiging van de overeenkomst'. Daarbij worden vijf categorieën onderscheiden: (1) pensioen, (2) brugpensioen, (3) afdanking en (4) andere redenen van uitstroom, (5) uitstroom naar een statuut als zelfstandige. De rubriek 'andere redenen' is een restrubriek waarin alle uitredingen worden vermeld ingevolge vrijwillig ontslag, definitieve arbeidsongeschiktheid of overlijden. Uit vergelijkingen met surveydata weten we dat deze rubriek hoofdzakelijk samengesteld is uit vrijwillig verloop en dus een goede schatter is voor het aandeel werknemers dat op eigen initiatief de werkgever verlaat.

Er zijn twee manieren om een sectoraal cijfer voor vrijwillig verloop te bepalen. Ofwel nemen we het gemiddelde van de uitstroompercentages zoals die door elk bedrijf afzonderlijk gerapporteerd werden. Het daaruit resulterende *gemiddelde verloopcijfer* is echter volledig gevoelloos voor verschillen in grootte tussen de ondernemingen. Anders uitgedrukt, een verloopratio van 10% in een klein bedrijf met tien medewerkers weegt even zwaar in de berekening van het sectorale verloopcijfer als een verloopratio van 10% in een gigant met 8.500 werknemers. We hebben er daarom voor geopteerd om niet met het gemiddelde verloopcijfer te werken, maar wel met het *algemene verloopcijfer*. Daartoe tellen we eerst alle individuele verloopbewegingen (op initiatief van de werknemer) in een sector op. Dit wordt vervolgens gedeeld door de gemiddelde tewerkstelling in de sector.

Onze bevindingen

De resultaten staan vermeld in de vierde kolom van Tabel 2. Wat onmiddellijk opvalt – maar wie zal het verbazen -, is het hoge niveau van vrijwillig verloop in de horeca (81,7%). De doorsnee taverne lijkt wel een ‘revolving door’. Ook de overige tertiaire diensten, waaronder bijvoorbeeld adviesverlening, de handel en de informatica laten globaal hoge niveaus van vrijwillig verloop optekenen.

Figuur 10. Aandeel potentiële uittrede x niveau vrijwillig verloop.



Noot.VOED = .Dranken, voeding en tabak; TEXT = Textiel, kleding en schoeisel; ENER = Energie en water; GRAF = Grafische nijverheid, papier, karton; CHEM = Chemie, rubber en kunststof; BWMT = Productie van bouwmaterialen; META = Metaal; OIND = Overige industrie; TRAN = Transport en logistiek; FINA = Banken, verzekeringen, post en telecom; GARA = Garages; HAND = Handel en verhuur; OTER = Overige tertiaire diensten/diensten aan personen; INFO = Informatica, diensten aan bedrijven; HORE = Horeca; LAND = Land-, tuin- en bosbouw, visserij; ONTS = Ontspanning, cultuur en sport; OBST = Openbare besturen; ONDW = Onderwijs; GZHZ = Gezondheidszorg; MDNS = Maatschappelijke dienstverlening; ADNS = Andere dienstverlening.

In Figuur 10 bekijken we de cijfers over potentiële uittrede samen met deze over vrijwillig verloop. We hebben op basis van de mediaanwaarden (gelijkgesteld aan een factor 100) vier kwadranten

gecreëerd. We zien globaal een negatieve correlatie tussen beide parameters (-.46). Sectoren met een relatief lage verwachte uittrede laten met andere woorden doorgaans hogere verloopcijfers optekenen. Dat hoeft niet te verbazen. Het gaat immers om sectoren met een relatief veel jonger werknemersbestand. Uit tal van analyses weten we dat de mobiliteit – en dus ook het vrijwillig verloop – zich op onze arbeidsmarkt vooral bij de twintigers en jonge dertigers situeert. Toch zijn er ook sectoren die relatief hoge scores op beide parameters combineren, en bijgevolg de volgende jaren met hoge niveaus van personeelsverlies te kampen kunnen krijgen. We denken dan in de eerste plaats aan banken en verzekeringen, productie van bouwmaterialen, transport en logistiek en grafische industrie, papier en karton. Deze sectoren situeren zich alle in de hoog/hog-combinatie (het kwadrant rechts boven).

3.3 Knelpuntvacatures

Hoe we gemeten hebben.

We hebben op basis van VDAB-data het totaal aantal gemelde vacatures in 2006 per sector geanalyseerd. Daarbij is berekend welk aandeel van deze vacatures het karakter had van een knelpuntvacature. We meten dus in concreto welk aandeel van de bij de bemiddelingsdiensten gemelde vacatures moeilijk of niet invulbaar was. Deze indicator geeft met andere woorden de spanning op de sectorale arbeidsmarkt weer.

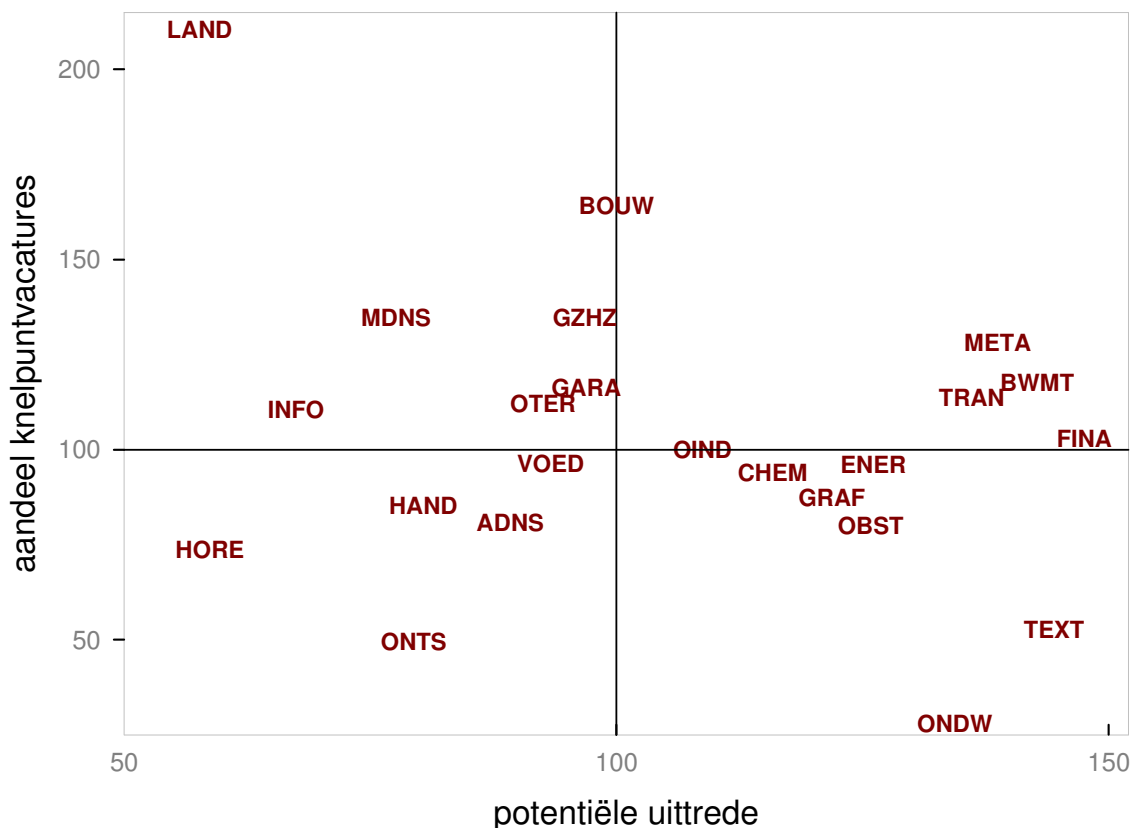
Een belangrijke beperking van de data is dat lang niet alle vacatures – en ook hier drukken we ons voorzichtig uit – bij de openbare bemiddelingsdiensten gemeld worden. Met andere woorden, met de gehanteerde parameter kunnen we maar een deel van de vacaturemarkt in kaart brengen. De vacaturemarkt is dan ook één van de grootste zwarte gaten in het universum van de arbeidsmarktstatistieken.

Onze bevindingen.

Uit kolom 5 kunnen we afleiden dat het aandeel knelpuntvacatures in sommige sectoren erg hoge toppen scheert. Heel wat sectoren voelen de ‘war for talent’ dus nu reeds in al zijn kracht losbarsten. Kijk hierbij onder meer naar landbouw, bouwsector, gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening, metaalsector.

In volgende figuur bekijken we de combinatie van het aandeel knelpuntvacatures en het aandeel potentiële uitredes. Beide factoren zijn op vandaag negatief gecorreleerd (-.29), wat indiceert dat een hoog aandeel potentiële uitredes eerder met minder dan met meer knelpuntvacatures samengaat.

Figuur 11. Aandeel potentiële uittrede x aandeel knelpuntvacatures.



Noot. VOED = .Dranken, voeding en tabak; TEXT = Textiel, kleding en schoeisel; ENER = Energie en water; GRAF = Grafische nijverheid, papier, karton; CHEM = Chemie, rubber en kunststof; BWMT = Productie van bouwmaterialen; META = Metaal; OIND = Overige industrie; TRAN = Transport en logistiek; FINA = Banken, verzekeringen, post en telecom; GARA = Garages; HAND = Handel en verhuur; OTER = Overige tertiaire diensten/diensten aan personen; INFO = Informatica, diensten aan bedrijven; HORE = Horeca; LAND = Land-, tuin- en bosbouw, visserij; ONTS = Ontspanning, cultuur en sport; OBST = Openbare besturen; ONDW = Onderwijs; GZHZ = Gezondheidszorg; MDNS = Maatschappelijke dienstverlening; ADNS = Andere dienstverlening.

Sectoren die zich in het kwadrant 'links boven' bevinden, tellen relatief veel knelpuntvacatures, maar tegelijk *relatief* minder potentiële uittrede. Voorbeelden zijn de landbouw, de maatschappelijke dienstverlening, de informatica en diensten aan bedrijven. Bedrijfstakken die zich in het kwadrant links onder bevinden kennen een 'laag/laag' combinatie en zijn momenteel dus het minst kwetsbaar. We denken hier aan horeca, handel en ontspanning, cultuur en sport. Sectoren in het kwadrant rechts onder laten een hoge potentiële uittrede, maar relatief weinig knelpuntvacatures. Hier vinden we onder meer het onderwijs en de openbare besturen. Bedrijfstakken in het kwadrant rechts boven zijn het meest kwetsbaar. Ze dreigen te maken te krijgen met een omvangrijke uittrede in nabije toekomst, en voelen nu al de druk van behoorlijk wat knelpuntvacatures.

Momenteel is dat kwadrant nog niet zo dicht bevolkt, zeker niet in de extreme uithoeken. We vinden er onder meer de metaalsector, de productie van bouwmaterialen en de sector van transport en logistiek. Heel wat sectoren bevinden zich echter op de ondergrens van dit kwadrant en kunnen bijgevolg serieus in de problemen komen eens de uittrede op volle snelheid komt. Denk in dit verband aan de financiële diensten.

4. Wat doen we er aan?

Oudere werknemers zijn de afgelopen jaren steevast in termen van 'kost', 'last' en 'overtolligheid' beschreven. De kans is heel reëel dat we ze binnen afzienbare tijd eerder in termen van 'kapitaal', 'waarde' of 'onmisbare resource' zullen omschrijven. Het wordt immers dringen op de arbeidsmarkt. Bedrijven kampen vandaag al in toenemende mate met knelpuntvacatures. Wanneer we zien hoe omvangrijk de groep is die de volgende jaren de arbeidsmarkt zal verlaten, dan hoeft geen statistische bolleboos te zijn om te beseffen dat er in diverse sectoren heel wat druk op de ketel komt. Dan blijft de vraag: wat doen we er met zijn allen aan? Drie pistes kunnen verkend worden.

Werken aan de werkzaamheidsgraad bij jong en oud.

Ook al merken we dat de potentiële uittrede onder demografische druk een erg hoog niveau begint te bereiken, toch moeten we altijd goed beseffen dat al bij al slechts een beperkt aandeel van de vijftigplussers aan het werk is. In Vlaanderen bedroeg de werkzaamheidsgraad bij de 55-64-jarigen in 2006 amper 31,4%, in de EU-27 was dit 43,5% (Herremans, Djait en Jacobs, 2007). Willen we de gevolgen van de demografische evolutie op de arbeidsmarkt kunnen ondervangen, dan blijft het verhogen van de werkzaamheidsgraad één van de centrale beleidsprioriteiten. Dit geldt a priori voor de 55-plussers, omdat dit de groep is waarnaar de demografische balans steeds sterker zal doorhellen en die bovendien tot op heden een erg lage werkzaamheidsgraad laat optekenen. Positief is alvast dat in 2006 de groei in de werkzaamheidsgraad bij de 55- tot en met 59-jarigen in Vlaanderen (+1,6 procentpunt) sterker was dan gemiddeld in de Europese Unie (+0,9 procentpunt).

Daarnaast onderstreept de demografische trend ook het belang van een verdere optimalisering van de instroomkansen van de kleiner wordende groep jongeren op de arbeidsmarkt. Ook hier moet de omvang van de instroom bewaakt worden. Tal van universiteiten en hogescholen bereiden de overgang van een klassiek jaarsysteem naar een zogenaamde diplomaruimte voor (of hebben die klip intussen al genomen). In die diplomaruimte zullen studenten – conform de spelregels van een volledig 'creditsysteem' – in veel sterkere mate zelf hun studietraject en vooral ook studietempo bepalen. Onderwijsinstellingen moeten zeker met de nodige zorg bewaken dat dit zich niet vertaalt in een algemene studieduurverlenging. Willen we voldoende jongeren op tijd aan de startlijn krijgen, dan wordt hoog studierendement de boodschap!

Werken aan loopbaanlange inzetbaarheid

Sectoren die een hoge potentiële uittrede laten optekenen, kunnen proberen tijd te winnen. Tijd winnen kan maar als ze er in slagen de soms behoorlijk 'jonge' gemiddelde uittredeleeftijden op te trekken. We weten dat dit inspanning vraagt van zowel werkgevers als werknemers. Aan de kant van de werkgever komt het er op neer om minder vervroegd uit te *stoten*, meer ontwikkelingskansen te creëren en een loopbaan lang te werken aan de inzetbaarheid van werknemers. Aan de kant van de werknemer komt het er op neer om minder vervroegd uit te *treden*, meer ontwikkelingskansen te grijpen en een loopbaan lang waakzaam te blijven voor tanende inzet en inzetbaarheid. Vanzelfsprekend moeten overheid en sociale partners de nodige prikkels voorzien om het gedrag van beide actoren de juiste richting uit te sturen.

In het bestek van dit korte dossier kunnen we onmogelijk ingaan op de ruime waaier aan mogelijkheden die zich hier aanbiedt. We beperken ons tot een selectie van vijf factoren die op basis van empirisch onderzoek met blijvende inzetbaarheid kunnen worden geassocieerd en bijgevolg voorwerp van 'eindeloopbaan'-debat mogen worden.

- *Streven naar werkbaar werk.* Studies over vervroegde uittrede van oudere werknemers wijzen onder meer op het belang van kwaliteit van de arbeid (Forrier, De Coen & Sels, 2007). Onderzoek geeft aan dat mensen die banen hebben met weinig autonomie, weinig taakvariatie, weinig taakbelangrijkheid en slechte sociale relaties vaak sneller geneigd zijn uit te treden (Beehr et al., 2000). Verder geeft onderzoek aan dat mensen vaak stoppen met werken omdat ze uitgeblust zijn. De resultaten van de werkbaarheidsmonitor (Stichting Technologie Vlaanderen) geven aan dat wie veel psychische vermoeidheid ervaart en weinig leerrijk werk heeft, het 2 tot 2,5 keer meer onhaalbaar acht te werken tot 65 jaar (Bourdeaud'hui et al., 2004). Op basis van dit type studies willen we dan ook bepleiten voldoende aandacht te besteden aan de kwaliteit van de arbeid als hefboom om vervroegde uittrede tegen te gaan. We beseffen het belang van deze factor doorgaans wel, maar het is tegelijk zo verdomd moeilijk om dat belang structureel te vertalen in leeftijdsbewuste omgang met loopbanen.
- *Blijven investeren.* Oudere werknemers hebben vaak te maken met scholingsconcentratie. Ze beperken zich vaak tot intuïtief leren. Formele leeractiviteiten worden steeds minder benut en blijven vaak beperkt tot bekende terreinen. Stereotype ideeën over het geringere leervermogen en de beperkte leerbereidheid van oudere werknemers lijken werkgevers er bovendien van te weerhouden opleidingskansen te creëren (Taylor & Walker, 2003). Dat is problematisch. Resultaten van de OESO (2006) wijzen immers op het belang van opleiding voor de verlenging van de loopbaan en op een positief verband tussen de mate waarin oudere werknemers deelnemen aan training en de feitelijke pensioenleeftijd. Hét argument waarom werkgevers minder geneigd zouden zijn te investeren is de kortere terugverdienperiode. Nochtans is in omgevingen van voortdurende technologische innovatie de terugverdienperiode vaak even kort voor oudere als voor jongere werknemers. Bovendien zou de return on investment van een opleidingsinvestering in oudere werknemers ook groter kunnen zijn.

Oudere werknemers hebben in vergelijking met jongere werknemers weliswaar een kleiner aantal actieve jaren voor de boeg, maar de kans dat ze deze jaren bij dezelfde werkgever spenderen, is veel groter (zie vorige Acerta studie; Sels, 2007).

- *Meer jobmobiliteit.* Mobiliteit tussen werkgevers kan de *ervaringsvariatie* verhogen. Uit internationale vergelijkingen blijkt dat België samen met Griekenland en Italië de top 3 vormt van Europese landen met de gemiddeld hoogste anciënniteit bij de werkgever (Auer et al., 2005). Het risico op functieconcentratie (weinig mobiliteit tussen functies) en ervaringsconcentratie wordt groter naarmate die anciënniteit toeneemt. Auer, Berg & Coulibaly (2005) tonen bovendien aan dat een hoge gemiddelde anciënniteit gepaard gaat met een lagere werkzaamheidsgraad. Een meer mobiele arbeidsmarkt kan dus gunstig zijn om de werkzaamheid van oudere werknemers op te krikken. Toch kan teveel mobiliteit ook negatieve gevolgen kan hebben. Thijssen (1997) onderstreept dat ervarings*variatie* moet nagestreefd, maar ervarings*fragmentatie* vermeden moet worden.
- *Loopbanen begeleiden.* In een recente studie bestudeerden we de impact van externe loopbaanbegeleiding op de mate waarin werknemers hun loopbaan zelf in handen nemen. We bekeken twee competenties die geacht worden bij te dragen tot zelfsturing, namelijk zelfkennis en aanpasbaarheid. Zelfsturing, zelfkennis en aanpasbaarheid bepalen samen iemands employability of duurzame inzetbaarheid. We vonden sterke indicaties voor de 'maakbaarheid' van employability. De deelnemers aan loopbaanbegeleiding slaagden er niet alleen in een duurzame verbetering te realiseren in hun zelfsturing, ze bleken ook vaker aan opleiding deel te nemen én vaker van werkgever te veranderen dan de gemiddelde Vlaamse werknemer. Of iemand deelnam aan opleiding en veranderde van werkgever, werd bovendien positief beïnvloed door de langetermijnverbetering in zelfsturing. Deze resultaten geven een duidelijke ondersteuning voor de verdere uitbouw van loopbaanbegeleiding en de oriëntatie van deze dienstverlening op (aankomende) oudere werknemers.
- *Anders belonen en beschermen.* Vooral bij de bedienden is, juist door een in de regel sterke doorrekening van opgebouwde anciënniteit in loon en bijkomende ontslagbescherming, de relatie tussen beloning en productiviteit te weinig *real time*. Jongere werknemers zijn vaak productiever dan hun loonniveau aangeeft of de hoogte van hun opzeggingsvergoeding laat vermoeden, terwijl oudere werknemers vaak meer beloning (inclusief ontslagvergoeding) ontvangen dan hun productiviteitsniveau rechtvaardigt. Deze combinatie van een stijgende loon-leeftijd curve en een parabolische productiviteit-leeftijd curve, is een bekend en overigens breed aanvaard principe in de arbeidseconomie. Men vertrekt daarbij van de assumptie dat werkgevers op deze wijze werknemers langer motiveren om bij de organisatie te blijven. Immers, ze plukken op latere leeftijd de vruchten van bedrijfstrouw in de vorm van relatief hogere lonen. Loopt het op latere leeftijd alsnog fout, dan krijgen ze in de vorm van een erg hoge opzeggingsvergoeding een bijkomende compensatie voor het te lage loon in de aanloopjaren van hun tewerkstelling. Zolang levens- of loopbaanlange werkzekerheid de

norm is, lijkt de sterke koppeling van anciënniteit aan loon en ontslagbescherming gezond. De relatie tussen loon en productiviteit is over de hele loopbaan beschouwd immers min of meer in evenwicht. We moeten ons echter de vraag durven stellen of deze strategie ook houdbaar is op een arbeidsmarkt die een toenemende flexibilisering ondergaat en in steeds mindere mate garanties op lange loopbanen bij dezelfde werkgever kan bieden. Werkgevers hebben op zulke arbeidsmarkt vooral baat bij jonge werknemers die meer opleveren dan ze kosten, en vooral last van oudere werknemers waarvoor het tegendeel geldt (Evers & Wilt-hagen, 2007). Bovendien creëert de sterke anciënniteitskoppeling een slechts schijnbaar comfortabele *gouden kooi*. Werknemers ervaren immers geen prikkel om elders naar werk te zoeken, ook al zou dat hun langetermijninzetbaarheid ten goede komen en het risico op ervaringsconcentratie indijken. Mobiliteit staat immers gelijk aan afstand doen van uitgesteld loon (de compensatie voor de nadelige loon-productiviteit-verhouding in de aanloop van de loopbaan) en opgebouwde ontslagrechten. De relatie tussen beloning en productiviteit is in de huidige vorm dan ook een nadrukkelijke rem op mobiliteit en individueel, proactief loopbaanmanagement.

Werken aan kennistransfer en kennisretentie.

Loopbanen zijn natuurlijk niet eeuwig rekbaar. Pleidooien voor langer werken moeten realistisch blijven. Degenen die hardop pleiten voor loopbanen tot 75, moeten zich maar eens ((over)groot)vader, ((over)groot)moeder, tante of nonkel van die leeftijd in de rol van bandwerker, consultant, ploegbaas of zelfstandige proberen voor te stellen. Vaak helpt het als aanzet tot wat meer realisme. Mochten we er de volgende 10 jaar al in slagen om naar gemiddelde uittredeleeftijden te evolueren die de kaap van 60 jaar overschrijden, dan zullen we met zijn allen een maatschappelijke prestatie geleverd hebben om 'U' tegen te zeggen.

Er zit dus rek op de elastiek, maar op een bepaald moment begeeft hij het onherroepelijk. De in dit dossier voorspelde massale uittrede waarmee sommige sectoren op korte termijn zullen geconfronteerd worden, is dan ook onvermijdbaar. Het enige wat bedrijven en sectoren dan resteert, is om minstens te garanderen dat met de (vele) mensen niet tegelijk de (vele) kennis verloren gaat. We moeten stilaan beginnen beseffen dat ons een groot probleem van *lost knowledge* te wachten staat. De generaties die de volgende jaren uittreden zijn immers niet alleen erg omvangrijk. Stilaan zijn ook de generaties aan de beurt die de grote technologische revoluties van de jaren zeventig en tachtig hebben geschraagd. Naast de brain drain over de landsgrenzen krijgen we te maken met een brain drain over de pensioneringsgrenzen.

De uittrede van 'mensen' zullen we niet kunnen tegenhouden, de uittrede van hun 'kennis' daarentegen wel! Naast retentie van mensen moeten bedrijven dus ook zorgen voor retentie van kennis. Een degelijk kennisretentiebeleid steunt op vier pijlers.

- *Kennisrecuperatie.* Een bedrijf kan proberen om verloren kennis opnieuw op te vissen. Dit gebeurt frequent door processen die men ten gevolge van kennisverlies niet langer zelf kan 'bemensen', uit te besteden. Een andere vorm van recuperatie die stilaan aan populariteit wint in sommige bedrijven, is het herinschakelen van gepensioneerden als consultants, contractors of quasi-oproepkrachten. Denk aan het beeld van de emeritus-hoogleraar die de gaten in de personeelsbezetting dicht rijdt door als *éminence grise* nog enkele vakken te doceren. Of aan de gepensioneerde techniker die eens per maand weer opgeroepen (of gesmeekt) wordt om te helpen bij het onderhoud van de vergane gloriën uit het machinepark. Deze vorm van kennisrecuperatie heeft als voordeel dat ex-werknemers niet alleen de vaardigheid, maar ook de culturele bagage van het bedrijf hebben. Ze kennen hun weg in het sociale netwerk. Er is echter één heel groot risico verbonden aan deze praktijk. Hij geeft namelijk het erg bedrieglijke gevoel dat je nog over de - in feite al verloren - kennis beschikt. De oplossing is niet duurzaam.
- *Kennisondersteunend HRM.* Bij kennisondersteunend human resource management moet men zich laten leiden door vier vragen. (1) Welke competenties hebben we in huis, welke competenties moeten we in de komende periode 'aanzuiveren' als we continuïteit van onze processen willen garanderen? (2) Hoe pakken we de vervanging van kernwerknemers aan? Hoe verzekeren we dat vervangers degelijk voorbereid zijn op kritische posities? (3) Hoe kunnen we in ons belonings-, beoordelings-, loopbaan- en ontwikkelingsbeleid het belang van kennisretentie beklemtonen? (4) Hoe kunnen we hooggekwalificeerde en ervaren oudere werknemers overtuigen langer te blijven? Er is onder de noemer van kennismanagement een ruime waaier van praktijken beschikbaar die op één of meerdere van deze vragen inspelen. Denk aan modellen van successiemanagement, het werken met op kennisoverdracht gerichte mentoringsystemen en task forces, het opstellen van competentieportfolio's en fleximatrices, het aanstellen van skill resource managers per belangrijke functiecategorie, etc. Tijd om deze hippe concepten om te zetten in bedrijfspraktijk.
- *Kennistransfer.* Er zijn tientallen technieken denkbaar die toelaten om dag in dag uit werk te maken van kennistransfer tussen werknemers, teams, uitstromers en instromers, etc. Voor meer expliciete, formaliseerbare kennis kan vanzelfsprekend beroep gedaan worden op vorming, training en opleiding. Maar ook voor meer impliciete of taciëte vormen van kennis – de vaak moeilijk formaliseerbare ervaringskennis – zijn tal van technieken beschikbaar. Denk in dit verband aan het gebruik van successie-interviews, mentoringsystemen, support groups of *communities of practice*, storytelling-technieken en after action reviews. Veel van de goede bedoelde initiatieven op dit domein botsen echter op motivatiebarrières: een te geringe bereidheid van ervaren werknemers om kennis te delen met de 'nakomelingen' en een te geringe bereidheid van minder ervaren medewerkers om de beschikbare kennis te gebruiken.

- *IT applicaties.* Ook op het vlak van informatie- en communicatietechnologie zijn er heel wat mogelijkheden om kennistransfer sterker te verankeren. IT kan vier belangrijke functies vervullen: (1) minder ervaren werknemers verbinden ('connecting') met meer ervaren werknemers, (2) het versnellen van leerprocessen door meer intensieve collaboratieve interactie, e-learning programma's en directe ondersteuning bij probleemoplossing, (3) het documenteren van kennis door 'lessons learned' en kritieke incidenten bij klanten of in bepaalde projecten op te slaan in databanken en zo ter beschikking te stellen voor collega's, (4) het in kaart brengen van bij medewerkers beschikbare ervaring en competenties in bijvoorbeeld competentieportfolio's op het intranet. Klinkt allemaal erg mooi. Toch kampen heel wat organisaties met de vraag *welke kennis* nu precies wel en niet in de databanken moet. *Welke kennis* is cruciaal? En hoe weet ik of het opslaan van informatie uit het verleden ook betekent dat ik informatie heb die nuttig is in de toekomst?

U heeft nog wat tijd voor het zoeken naar antwoorden. Maar geen 'zee van'...

5. Conclusie

Vis niet altijd in dezelfde vijver en bevis het hele visdomein

Richt uw rekruteringsinspanningen op een ruimer publiek. De vijver is bijna leeggevist, u zal een kweekvijver moeten aanleggen. Met een zeer diverse vispopulatie. Haal niet alle vis uit de vijver van uw buurman of concurrent. U betaalt deze rekening overigens ook zelf. Zorg voor een permanente en kwalitatieve interactie met uw "klanten": de arbeidsmarkt. Zorg dat uw rekruteerders ook zicht hebben op hoe en waar de kandidaten terecht komen en hoe het hen vergaat. U loopt anders het risico dat de nieuwe werknemer snel weer vertrekt wegens verkeerde verwachtingen.

Heb oog voor het eigen talent

Investeer in communicatie met en ontwikkeling van uw mensen. Uw return on investment is eenvoudig te berekenen: het resultaatverschil tussen *geen* medewerker en een betrokken medewerker die volwaardig *wil* participeren in uw organisatie; Investeer in het zelfsturend vermogen van medewerkers. Als u vandaag enkel opleiding en leren organiseert voor wat mensen nu moeten kennen en kunnen, zullen ze morgen ook alleen maar dat kunnen. Mensen leren van elkaar, formeel en informeel. Mensen leren trouwens meer als ze het leuk vinden. Haal het "psychologisch" contract onder het stof vandaan, het zal in de toekomst meer bijdragen in uw retentie dan een arbeidsovereenkomst. Zoek zelf naar mogelijkheden om kwalitatieve loopbaanbegeleiding te bieden aan uw werknemers.

Bouw uw organisatie uit als een flexibel netwerk

Organisaties zijn netwerken van mensen, mini-samenlevingen. Zij vullen structuren, systemen en procedures in, of niet...

De veranderingen en innovaties technologische, markten, ...) volgen elkaar in razend tempo op. Een organisatie moet daar flexibel op kunnen inspelen. Giet functies, competenties, lonen, opleidingen en mensen niet vast in gewapend beton. Investeer in technologie die flexibele inzetbaarheid van kennis en mensen ondersteunt zodat u snel kan schakelen en de juiste kennis zoekt, houdt en inzet. Maar zorg meteen ook dat het "net werkt". Realiseer een sociaal weefsel waarin mensen zich voldoende zeker en veilig voelen. Met goeie contacten én goeie contracten. "Flexicurity" op bedrijfsniveau dus.

Sociaal overleg gaat over meer dan over loonopslag. Zet employability op de agenda.

Zorg dat uw organisatie een visie heeft op duurzame inzetbaarheid van mensen. Een gemeenschappelijke visie op arbeid en arbeidsorganisatie creëert verbondenheid. Betrek alle stakeholders in de creatie en implementatie van een intelligent HR-beleid. Zet dit op de agenda van het sociaal overleg. Als afvloeien veel geld kost dan kan dat niet geïnvesteerd worden in de blijvers. Of in de wedertewerkstelling van de uitgestroomde arbeidskrachten. Of in een haalbare werkdruk en betere arbeidsorganisatie. Of in een evenwichtige work-life balans. Als de loonkost stijgt en deze stijging niet evenredig is met de prestatie, dan is er geen financiële ruimte om werk werkbaar en mensen inzetbaar te houden.

HRM: pak de lead!

Maak nu werk van een vijfjaren resourcing plan, kwantitatief én kwalitatief. Concretiseer de "sense of urgency" voor uw bedrijf. Maak inzetbaarheid een onderdeel van de bedrijfsstrategie en beperk het niet tot een HR-instrument. Employability gaat immers over het menselijk kapitaal dat een organisatie drijft en vorm geeft. Dat is een zorg van iedereen.

6. Literatuur

- Auer, P. Berg, J. & Coulibaly, I. (2005). Is a stable workforce good for productivity? *International Labour Review*, 144, 3, 319-343.
- Beehr, T., Glazer, S., Nielson, N. & Farmer, S. (2000). Work and nonwork predictors of employees' retirement ages. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 206-225.
- Devisscher, S. & Van Pelt, A. (2006), *Impactanalyse van het systeem van loopbaanonderbreking/tijdskrediet in België*. Brussel: IDEA Consult.
- Elchardus M., Cohen J., Van Thielen L. & Mesdag I. (2003), *Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan (deelrapport 1 tot en met 5)*. Vakgroep Sociologie, onderzoeksgroep TOR, VUB.
- Evers, T. & Wilthagen, T. (2007), *De toekomst van de arbeidsrelatie. Een essay over wederkerig risicomanagement*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Forrier, A., De Coen, A. & Sels, L. (2007), *De employability van oudere werknemers*. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie (In press).
- Herremans, W. (2006), *De arbeidsmarkt voorbij. Een analyse van uitredepatronen bij vijftigplussers*. Leuven: Steunpunt WAV.
- Herremans, W., Djait, F. & Jacobs, M. (2007), *Tendrapport Vlaamse Arbeidsmarkt 2007*. Leuven/Brussel: Steunpunt WSE/Departement WSE.
- Pelfrene, E. (2005). *Ontgroening en vergrijzing in Vlaanderen 1990-2050*. Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Stativaria 36.
- Sels, L. (2007), *Hoezo, een te korte terugverdienperiode? De retentie van jonge en oude rekruten vergeleken*. Leuven: Acerta/K.U.Leuven
- Sels, L. & De Winne, S. (2005), *HRM in breedbeeld. Een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leuven: ACCO.
- Taylor, P. & Walker, A. (2003), 'Age discrimination in the labour market and policy responses: the situation in the United Kingdom', *The Geneva papers on risk and insurance*, 28 (4): 612-624.
- Verbruggen, M. & Sels, L. (2007), *Is employability maakbaar?* Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie (In press).