

**Oud maar niet out!**

**Handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid**



# INHOUDSOPGAVE

<b>1.</b>	<b>INLEIDING</b>	
1.1	De oudere werknemers in de schijnwerpers	4
1.2	De zoektocht naar oplossingen	4
<b>2.</b>	<b>EEN BESLISSINGSPROCES</b>	
2.1	Stop ik ermee of niet ?	5
2.2	Werknemer zoals goede wijn?	5
<b>3.</b>	<b>GOEDE PRAKTIJKEN</b>	
3.1	Algemene principes	7
3.2	Planningsfase	7
3.3	Werving en selectie	8
3.4	Competentiebeleid	10
3.4.1	Loopbaanbegeleiding	10
3.4.2	Functiedifferentiatie	11
3.4.3	Mobiliteitsbevordering	11
3.4.4	Opleidingsbeleid	12
3.4.5	Voorkomingsbeleid	15
3.4.6	Het eindeloopbaanbeleid	15
3.4.7	Cultuurverandering	17
<b>4.</b>	<b>MAATREGELEN EN INSTRUMENTEN</b>	19
<b>5.</b>	<b>BIBLIOGRAFIE</b>	20

## 1. INLEIDING

### 1.1 De oudere werknemers in de schijnwerpers

Het fenomeen van de vergrijzing en van oudere werknemers kent momenteel veel aandacht. Niet alleen beleidsmakers en ondernemers discussiëren, maar iedereen – van arbeider tot kaderlid - voelt zich aangesproken. En niet iedereen beleeft deze problematiek op dezelfde manier. De meningen, dikwijls gebaseerd op de eigen pensioenwens of gedroomde vrije tijd met een gunstige regeling, staan soms lijnrecht tegenover elkaar.

De vergrijzing staat hoog op de politieke en sociaal-economische agenda : een kwart van de Vlaamse bevolking is ouder dan 65 jaar. Liefst 33% van de beroepsbevolking ouder dan 50 jaar is niet meer actief. Vlaanderen situeert zich daarbij aan de staart van Europa en oogst daardoor kritiek van de Europese Commissie.

Het beleid stelt zich daarbij een aantal vragen :

- kunnen een kleinere groep actieven de steeds grotere groep niet-actieven blijven dragen?
- blijft ons sociaal zekerheidssysteem financieel leefbaar?
- hoe kan de krapte op de arbeidsmarkt opgelost worden met een dalend aantal intredende jongeren en een steeds groter aantal ouderen?

Het economische klimaat is duidelijk veranderd. De economische recessie en de overgang van de industriële naar de tertiaire samenleving hebben veel bedrijven tot inkrimping van hun personeelsbestand doen overgaan. Hierbij waren het vaak de 50-plussers die al dan niet met voordelige regelingen het bedrijf konden verlaten. Het beleid maakte de vervroegde uittrede van ouderen mogelijk voor de intrede van jongeren.

Deze tijd is nu voorbij. Er heerst krapte op de arbeidsmarkt. Ondernemers beginnen zich te realiseren dat er een ernstig verlies van knowhow optreedt, als oudere werknemers het bedrijf verlaten en zich niet direct nieuwe kandidaten aandienen. Ondertussen is ook de mentaliteit van de werknemers beïnvloed : de werknemers zelf rekenen er ondertussen op om voortijdig de arbeidsmarkt te verlaten.

Door de vroege uitstroom hoefden werkgevers ook niet bezorgd te zijn over een mogelijk gebrek aan nieuwe kennis. De druk om opleiding te organiseren en te volgen was laag. Er is dan ook een sterk verband te vinden tussen het volgen van opleiding en leeftijd : vanaf 35 jaar daalt de participatie pijlsnel.

De problematiek kan ook in een ruimere context geplaatst worden. Tussen 25 en 50 jaar werken er meer Vlamingen in vergelijking met onze buurlanden. Bovendien blijft de wekelijkse arbeidsduur stijgen zowel van voltijds als deeltijds werkenden, in tegenstelling tot de ons omringende landen. De loopbanen in Vlaanderen zijn voor velen geconcentreerd op 30 jaar. Daarna verlangt men naar een rustiger einde van de loopbaan. De piekmomenten in de arbeidsloopbaan en het gezinsleven vallen samen. Het uiteindelijke doel is meer mensen de mogelijkheid bieden om arbeid en zorg of opleiding te combineren. Zo zullen meer mensen de stap naar de arbeidsmarkt zetten en zal de huidige actieve bevolking langer in het arbeidsproces kunnen en willen blijven (zie het Vlaams Werkgelegenheidsakkoord van januari 2001).

De sociale partners pleiten dan ook voor de opbouw van een nieuw loopbaanbeleid, meer uitgespreid in de tijd en met flexibeler en leeftijdsneutrale keuzemogelijkheden.

### 1.2 De zoektocht naar oplossingen

De sociale partners van de SERV menen dat er twee uitgangspunten belangrijk zijn voor een activeringsbeleid naar oudere werknemers.

In de eerste plaats moet er een mentaliteitsverandering komen zowel bij werkgevers als werknemers. Werkgevers moeten zich realiseren dat leeftijd an sich geen objectief criterium is voor de productiviteit van hun werknemers. Ze moeten zich realiseren dat het meer en meer noodzakelijk is om oudere werknemers in het arbeidsproces te blijven inzetten. In het eerste hoofdstuk zullen een aantal vooroordelen en stereotypen over oudere werknemers op een rijtje gezet worden en genuanceerd of ontzenuwd worden.

Er is verder een mentaliteitsomslag nodig bij werknemers. Het moet vanzelfsprekender worden om langer te werken dan de leeftijd van 50 jaar.

Ten tweede moeten er voorwaarden komen om het voor ouderen mogelijk en aantrekkelijk te maken om te blijven werken. Onvrijwillige uittrede moet zoveel mogelijk voorkomen worden. Er moet werk gemaakt worden van een aangepast reïntegratie- en herintredebeleid. Het personeelsbeleid moet zich aanpassen aan de noden en verwachtingen van oudere werknemers. De arbeidsorganisatie moet aangepast zijn.

De beleidsmakers werken momenteel aan een wettelijk kader en aan een sociaal en fiscaal kader om werknemers langer in dienst te houden. Een hele reeks maatregelen worden aangekondigd om de uittrede te verschuiven van 50 naar 60 jaar. Ook in het interprofessioneel akkoord van 2001 en in de sectorale onderhandelingen komt het thema aan bod.

Op ondernemingsniveau moet een **leeftijdsbewust personeelsbeleid** worden gevoerd. De SERV heeft zich in het Vlaams Actieplan 2000 bij de Europese Richtsnoeren en in het Vlaams Werkgelegenheidsakkoord 2001-2002 geëngageerd om het leeftijdsbewust personeelsbeleid te promoten. Na een studiedag in 2000 volgt dan ook dit handboek. In februari 2001 vond een uitzending van De Late Shift plaats "oud maar niet out"!

In dit handboek stellen we eerst een kort onderzoek voor over het beslissingsproces bij uittrede. Vervolgens ontkrachten we een aantal vooroordelen en stereotyperingen.

In het volgende deel komen de goede praktijken van het leeftijdsbewust personeelsbeleid aan bod.



## 2. EEN BESLISSINGSPROCES

### 2.1 Stop ik ermee of niet ?

Een aantal onderzoeken uit Nederland<sup>1</sup> zoeken uit welke factoren een rol spelen in het beslissingsproces tot uittrede van de arbeidsmarkt. Daarbij spelen vele factoren een rol bij de uiteindelijke beslissing.

In de eerste plaats spelen naast **gezondheid ook financiële prikkels** een rol voor werkgevers en werknemers. Problemen met de gezondheid en het bestaan van allerlei incentives tot uittrede verhogen de kans op uittrede uit het arbeidsproces zeer sterk.

Persoonlijke kenmerken van de werknemer spelen enkel een rol indien er een vrije keuze tot uittrede is. Denk hierbij aan het gezin waarbij de kinderen uit huis zijn, de al dan niet positieve houding van de partner tegenover de uittrede en de mogelijkheden die een persoon heeft tot maatschappelijke deelname via vrijwilligerswerk.

Daarnaast blijkt dat sommige werknemers een zekere **druk** ervaren van de werkgever om vervroegd het arbeidsproces te verlaten. We mogen er zeker niet van uitgaan dat uittrede een vrije keuze is voor iedereen.

De **werksituatie** blijkt een beperkte invloed te hebben. De werknemer ervaart de werkbelasting als te groot. Er is sprake van een reorganisatie op het werk. De prestatiedruk verhoogt. Men voelt zich gedemotiveerd. Dit bevordert uiteraard de beslissing tot uittrede.

De werkgever zelf maakt eveneens een **kosten-batenafweging**. Daarbij gaat het niet alleen over loonkosten, maar ook over de - al dan niet vermeende - verminderde productiviteit van de oudere werknemer. Hier blijken nog altijd heel wat misverstanden en vooroordelen te bestaan over oudere werknemers.

Alleszins blijkt dat **de houding van de werkgever** tegenover de verhouding loon/productiviteit een invloed heeft. Een positieve inschatting van de verhouding loon tegenover productiviteit doet de kans aanzienlijk dalen dat werknemers voortijdig stoppen met werken.

Opleidingsniveau blijkt in dit onderzoek van minder belang te zijn. Ander onderzoek spreekt dit echter tegen. Hoe lager de opleiding en hoe lager het loon, hoe meer men wenst vervroegd uit te treden.

### 2.2 Werknemer zoals goede wijn?

Vooroordelen en stereotypering over oudere werknemers zijn legio : ze zouden minder productief zijn, meer gezondheidsproblemen hebben en een lagere fysieke capaciteit. Tenslotte zouden ze niet flexibel zijn en geen opleiding willen volgen. Daartegenover staat dan weer de stelling dat ze betrouwbaar, ervaren en efficiënt zijn.



Nochtans kan worden aangetoond dat de meeste van deze stereotyperingen niet kloppen met de realiteit. Wetenschappelijke onderzoeken tonen ons een genuanceerd beeld en ... zelfs een optimistisch beeld<sup>2</sup>.

Vroeger dacht men over het verouderen in termen van groei tot een bepaalde leeftijd, er werd een top bereikt en nadien zouden alle capaciteiten in dalende lijn verminderen. Nu stellen wetenschappers verouderen eerder voor als een U-curve : capaciteiten stijgen tot een bepaalde leeftijd tussen 30 en 40, blijven ofwel behouden ofwel stijgen of dalen lichtjes, en nemen dan tenslotte af, naar de dood toe. Er is echter geen bepaalde leeftijd waarop capaciteiten plots afbreken.

Sommige capaciteiten versterken zelfs bij het ouder worden. Het gaat over sociale en mentale vaardigheden, zoals verantwoordelijkheidsgevoel, relativiseringsvermogen en het denken voor het handelen. Ook bij de stijgers horen creativiteit, loyaliteit tegenover de onderneming en de evolutie van de fijne motoriek.

Fysieke vaardigheden zoals het gehoor, het gezicht en het geheugen verminderen. In beroepen waarbij het gezichtsvermogen, selectieve aandacht en vluchtige informatieprocessen een rol spelen, kunnen oudere werknemers minder mee dan hun jongeren collega's. Lichaamskracht neemt gestadig af. Het ritme van informatieverwerking vertraagt eveneens, maar op een zeer traag ritme.

Bepaalde capaciteiten blijven behouden omdat men allerlei compensatietechnieken ontwikkelt. Men gaat iets meer tijd nemen om iets grondiger af te werken. Men zal zich met minder dingen tegelijkertijd bezighouden.

Er is geen verband tussen leeftijd en daling van de productiviteit. Meer nog, in jobs waarin ervaring en training nodig is, blijkt de productie van 50 plussers zelfs hoger dan die van jongeren.

Ouderen blijken minder arbeidsongevallen te hebben en minder gemakkelijk de organisatie te verlaten. Hun tevredenheid en betrokkenheid zijn groter.

1 Vermeld in het Advies van de SER, Bevordering arbeidsdeelname ouderen, nr. 18, 17 december 1999.

2 Deze bevindingen worden gebaseerd op de studies van D. Kiekens en P. De Coninck, nl. De employability van de oudere werknemers uit de Antwerpse metaalnijverheid, VIONA-onderzoek, UIA, Antwerpen, 1998 en Het verhogen van de inzetbaarheid van oudere volwassenen – een haalbare kaart, in : Beroepsopleiding van CEDEFOP, 17, 1999.

Ook wordt er een onderscheid vastgesteld tussen arbeiders en bedienden. Uit een onderzoek blijkt dat arbeidsters zich sneller voelden achteruitgaan dan bedienden. Er werd een significant verschil gevonden tussen het aankunnen van werkdruk, het vermogen tot relativeren en het recuperatievermogen. Voor elke eigenschap steeg de capaciteit sterker bij bedienden dan bij arbeiders. Maar de werkgever behandelde de arbeidsters ook anders dan de bedienden : ze kregen bv. geen opleiding ook al waren ze vragende partij.

De situatie van oudere werknemers is afhankelijk van de aard van het werk (productie- of dienstverlening), de belasting die het werk oplegt, de grootte van het bedrijf, de gezondheid van de oudere werknemers etc. Er zijn banen waarin men sneller oud wordt. Mensen uit hogere beroepen zouden liever doorgaan met werken na hun pensioenleeftijd, terwijl mensen uit lagere uitvoerende functies doorgaans willen stoppen. Dit laatste zegt uiteraard veel meer over de betekenis en belasting van het beroepsleven dan over de leeftijd op zich van de werknemers.

Naast deze algemene evoluties van een gemiddelde groep van werknemers dienen we ons ervan bewust te zijn dat ouderen ook individueel van elkaar verschillen. Of men zeer goede gezinsrelaties heeft, grootouder is, actief betrokken is in het culturele sociale leven, aandacht heeft voor een gezond leven (sport en eetgewoonten) beïnvloeden wat de oudere werknemer is, wat zijn kwaliteiten en capaciteiten zijn en welk zijn behoeften en vragen zijn.

Verder zijn er nog cohorteverschillen. Een cohorte bestaat uit een groep mensen die een zelfde leeftijd hebben en die meestal een aantal gemeenschappelijke kenmerken hebben. Zo hebben de oudere werknemers van vandaag minder tijd doorgebracht op de schoolbanken dan de volwassenen nu. Ouderen deden hun kennis en vaardigheden op tijdens de

loopbaan. In het verleden was er ook weinig aandacht voor opleiding en bijscholing. Dat maakt dat opleiding voor sommige hedendaagse werknemers ver van hun bed is, in de toekomst zal dit zeker anders zijn.

Ten onrechte projecteert men de tendensen die men nu vaststelt bij de oudere generaties op de toekomstige generatie oudere werknemers. Toch is het meer dan waarschijnlijk dat de volwassenen van vandaag op een andere manier oud zullen zijn en worden.

De stelling dat oudere werknemers veel duurder zijn moet sterk genuanceerd worden, vooral voor de lonen van arbeiders. Lonen zijn steeds afhankelijk van de anciënniteit en zijn een vertaling van deskundigheid en ervaring. Lonen worden trouwens afgebakend door functieklassen met geen al te grote spanningen tussen beginlonen en eindlonen. Bij de bedienden is het plaatje enigszins anders en worden lonen inderdaad meer gelinkt aan leeftijd.

Het totaalbeeld ziet er dus niet slecht uit en er zijn geen objectieve redenen om oudere werknemers als groep op basis van ouderdomsverschijnselen uit te sluiten. Er kunnen zich wel problemen stellen voor bepaalde functies en beroepen. In andere functies en beroepen moeten er maatregelen genomen worden.

Maar wat toont de praktijk? Een analyse van het personeelsbeleid in grote bedrijven toont aan dat er mensen worden aangeworven met groeipotentieel. Er wordt hen training en opleiding beloofd, loopbaanplanning, functioneringsgesprekken tot... op een bepaald moment de grenzen van de instrumenten zichtbaar worden. Er wordt vrijwel zelden aangeworven boven 45 jaar. Functioneringsgesprekken krijgen een beleefdheidskarakter. Als het personeelsbeleid al reageert op de ouder wordende werknemers is het curatief van aard. Er is dus veel werk aan de winkel.



CANARY PETE

### 3. GOEDE PRAKTIJKEN

#### 3.1 Algemene principes

Centraal in een leeftijdsbewust personeelsbeleid is een gezond, evenwichtig over alle leeftijden verdeeld personeelsbestand, dat zich kan aanpassen aan verandering. Inzetbaarheid en leven lang leren zijn de sleutelfactoren om dit aanpassingsvermogen te realiseren. Enerzijds zijn er specifieke maatregelen nodig gericht op het wegwerken van obstakels, anderzijds betreft het een globaal HRM-beleid waarbij de omgeving zodanig moet worden ingericht dat het potentieel van alle individuele werknemers wordt aangesproken, dus gericht op de employability of de inzetbaarheid van alle werknemers. Dit houdt in dat men niet alleen oog heeft voor de instroom en de uitstroom van personeel, maar ook en vooral voor de doorstroom van werknemers binnen de onderneming.

Daarnaast komt het welzijn van de werknemers als nieuw thema naar voren. Er dient daarbij een onderscheid gemaakt te worden tussen de intrinsieke effecten van leeftijd en het cumulatief effect van bepaalde vormen van arbeid op de gezondheid van werknemers.

Zo zijn bepaalde aspecten van arbeidsomstandigheden zoals nachtdiensten belastend voor iedereen ongeacht de leeftijd. Alleen wegen ze extra zwaar door naarmate men ouder wordt.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid dient te starten vanaf het moment dat de werknemer instroomt in het bedrijf. De personeelsplanning start met een behoefte van aantallen en vereiste competenties. Het doel is werknemers van alle leeftijden zo lang mogelijk gemotiveerd en inzetbaar te houden. Een personeelsbeleid enkel gericht op de oudere werknemers is een TE LAAT-beleid. Onderzoek laat zien dat beroepsmatige flexibiliteit op latere leeftijd, waaronder deelname aan vorming, samenhangt met de mate waarin men in het arbeidsverleden meermaals werd geconfronteerd met verschillende leerervaringen. Het is evenmin correct om oudere werknemers als een aparte groep te behandelen met een probleem. Als er problemen zijn, ontstaan ze meestal niet plotsklaps, maar zijn ze veeleer een gevolg van een jarenlang gevoerd management.

Er zijn twee grote risicogroepen. Eerst zijn er de laaggeschoolden en medewerkers in uitvoerende en routinejobs. Andere kritieke groepen zijn medewerkers van om het even welk functieniveau die zich niet meer willen of kunnen aanpassen aan nieuwe werkmiddelen (vb. ICT), aan andere werkvormen (teamwerken), aan het toenemende belang van attitudes (klantenservice, inzetbaarheid), aan het werkritme en aan de eisen die gesteld worden aan bepaalde veranderingsprocessen. Tenslotte zijn er nog een aantal medewerkers die zich terugtrekken omdat ze niet langer bestand zijn tegen de veranderingsnelheid, de hoge werkdruk, de onzekerheid over toekomstperspectieven en stress als gevolg van de toenemende complexiteit van het werk.

In het algemeen zijn de instrumenten voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid de volgende :

- werving en selectie;
- een competentiebeleid met loopbaanontwikkeling en opleidingsbeleid;
- een voorkomingsbeleid omtrent arbeidsomstandigheden en flexibele arbeidsvoorwaarden en het eindloopbaanbeleid;
- cultuurverandering.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is dus niet sowieso synoniem voor een apart beleid voor oudere werknemers. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid beoogt een meer flexibele inzetbaarheid van alle medewerkers. Het beleid sluit een aantal curatieve maatregelen ook niet uit, integendeel, soms blijven flexibele uitstaperegelingen en ergonomische maatregelen noodzakelijk.

#### TIP

*Zoals voor elke organisatieverandering dient het voorgestelde beleid een breed draagvlak te hebben. Hoewel de afdeling personeel vaak de initiatiefnemer is, kan het probleem ook gesignaleerd worden door het lijnmanagement of door een bepaalde afdeling. Meestal wordt een centrale aanpak gekozen waarbij het management belangrijk is en de personeelsdienst een trekkersrol speelt. In organisaties waarin projectmatig gewerkt wordt of waar zich een acuut probleem voordoet op een bepaalde afdeling, zullen de direct betrokkenen een grotere rol spelen.*

Communicatie naar het personeel is cruciaal voor het welslagen van veranderingen. Betrek zoveel mogelijk de syndicale afvaardiging en de ondernemingsraad in het proces vanaf de vaststelling van het probleem, over de planning tot de implementatie en evaluatie van het proces.



## 3.2 Planningsfase

Hoe kan men een beeld krijgen, een plan van de mogelijkheden van een specifiek bedrijf op lange termijn? Wil men een plan uitwerken op langere termijn dan moet dit te aansluiten bij de concrete problemen en toekomstperspectieven van het bedrijf.

De bedoeling is vast te stellen:

- (a) wat de kengetallen zijn van het personeel;
- (b) wat de verschillen zijn tussen beschikbare en vereiste kwalificaties;
- (c) welke mogelijkheden er zijn voor het loopbaanbeleid van functieaanpassing, (interne) mobiliteit en scholing.

De wijze waarop de informatie wordt verzameld, hangt af van de reeds beschikbare informatie. De kengetallen van het personeel betreffen: het soort contracten, de leeftijdsopbouw van het personeel, het verloop, de uitrederegelingen en het ziekteverzuim.

Er dient eveneens nagegaan te worden wat het verschil is tussen de beschikbare en de vereiste kwalificaties. Per functie of functiegroep kan nagegaan worden welke de belangrijke ontwikkelingen zijn die zich voordoen, wat de gemiddelde anciënniteit is in die functies, het gemiddelde opleidingsniveau en de verschillen tussen de vereiste en de beschikbare scholing. Vervolgens worden de bestaande loopbaanpaden uitgetekend. Op deze manier wordt duidelijk waar zich in eerste instantie knelpunten bevinden. Dit beeld helpt bij het bepalen van de groepen waarop de maatregelen zich dienen te richten. Prioriteiten kunnen worden gesteld.

Mobiliteitsbevordering moet op maat gebeuren. Het dient een systematisch onderwerp te worden bij het midden- en topmanagement. Er kunnen daarbij doelstellingen voorop gesteld worden, maar deze mogen niet te strak gebruikt worden. Zo kan bv. vooropgesteld worden dat medewerkers gemiddeld niet langer dan vijf jaar op een bepaalde werkplek mogen werken, maar er kunnen altijd goede redenen zijn om hiervan af te wijken.

Na de diagnose komt een planningsfase. Data worden vastgelegd waarop de communicatie en de opvolging van de plannen moet gebeuren. Een begeleidingsgroep volgt de implementatie op en ziet toe op de afspraken.

### TIP

*Welke diagnose-instrumenten ook gebruikt worden, het is niet aan te raden het beleid uit te bouwen op puur kwantitatieve gegevens. Het komt er juist op aan om de kwalitatieve waardering van alle informatie te gebruiken. Het is nodig om het oordeel van de betrokken functionarissen en lijnmanagers te peilen. Op deze manier betrek je hen ook in het proces.*

## 3.3 Werving en selectie

In de meeste bedrijven acht men een evenwichtige leeftijdsverdeling van het personeel een ideale toestand. Men wil daarbij een evenwicht opbouwen tussen nieuwe kennis en ervaring.

Uit onderzoek blijkt dat leeftijd nog steeds een belangrijk criterium is bij aanwerving. In het bovenstaande deel werd reeds gewezen op vooroordelen en stereotyperingen die nog steeds heersen bij aanwerving.

Principieel houdt een leeftijdsbewust personeelsbeleid in dat oudere werknemers ofwel een gelijke ofwel een speciale toegang hebben tot het bedrijf. Leeftijdsgrenzen in advertenties zijn sowieso uit den boze (zie CAO 38 bis en de wet op de leeftijdsdiscriminatie). Ook bij interne sollicitatieprocedures mag leeftijd geen rol spelen.

In sommige bedrijven worden oudere werknemers bewust gezocht voor specifieke opdrachten.

De federale en Vlaamse overheden werken momenteel een reeks maatregelen uit om de tewerkstelling van oudere werkzoekenden te bevorderen. Zo krijgt een werkgever via het voordeelbanenplan een korting op de RSZ-bijdrage indien hij een 45-plusser aanwerft. Oudere werkzoekenden zullen in aanmerking komen voor het startbanenplan. De plaatsingsdiensten moeten banen blijven aanbieden na vijftig. Langs de kant van de werkzoekenden en bruggepensioneerden zullen maatregelen genomen worden om het verlies van de bepaalde voordelen (zoals brugpensioenen, anciënniteitstoeslagen, e.a.) tegen te gaan bij het aanvaarden van een job.



## Egemingroep

Marc Boumans  
Bredabaan 1201  
2900 Antwerpen  
03/641 12 12

### Achtergrond

*Het bedrijf is een systeembouwer voor interne logistieke systemen, procesautomatisering en industriële domotica. De meeste medewerkers werken in projectgebonden functies.*

*Het bedrijf kent een zeer sterke groei en rekruteert vooral jonge, goed technisch opgeleide mensen. Weliswaar methodisch onervaren en niet gewend om te gaan met klanten en leveranciers. Kortom eigenschappen die veeleer te vinden zijn bij ervaren medewerkers. Deze ervaren medewerkers hadden het echter zeer druk wegens de sterke toename van de bestellingen. Tegelijkertijd groeide het bedrijf van 200 naar 500 mensen en kreeg een Europese uitstraling. Ook hiervoor was andere ervaring nodig die intern niet in huis was.*

### Evaluatie

*Op basis van deze behoeften werd de stap gezet om oudere werknemers aan te werven. De oudere werknemers zetten zich vooral in als coach van de jongere medewerkers, maar ook de ervaren medewerkers toetsen graag hun ervaringen. De vooroordelen tegenover oudere werknemers werden niet bevestigd. Er werden geen problemen vastgesteld qua flexibiliteit of leervermogen. Wellicht werd een dynamische deelgroep van oudere werkzoekenden aangesproken.*

### Knelpunten

*Vooraf de negatieve ervaringen na een collectief ontslag of de nijpende nood aan een extra inkomen (vb. bij studerende kinderen) hadden geen goede invloed op het gedrag van sommige werknemers. Ze hielden zich te low-profile uit angst om in de kijker te komen. Het zelfvertrouwen moest terug opgebouwd worden.*

## Project 45+ van Randstad Services

Filip Van Laere  
Buro & Design Center b.71  
Heizel Esplanade  
1020 Brussel  
02/474 63 25

### Achtergrond

*In 1999 is Randstad Interlabor België gestart met de opening van 2 kantoren voor 45+ kandidaat-uitzendkrachten. Enerzijds ging het initiatief uit van de nood aan nieuwe arbeidskrachten op een steeds krappere wordende markt. Anderzijds bestond de overtuiging dat zo efficiënt kon bijgedragen worden aan de tewerkstelling van werkzoekende 45+-ers. Bij de aanvang werd gemikt op werkzoekende werklozen, (her)intreders en zelfs op de zgn. 'downshiften' die op een bepaald moment in hun leven iets minder tijd en energie in hun beroep wilden steken.*

### Evaluatie

*De 45+ formule blijkt effectief te beantwoorden aan de vraag van 45+-ers : vooreerst hebben de kantoren die in een grote stad gevestigd zijn, een grote aantrekkingskracht niet alleen op de stedelijke omgeving, maar krijgen ze snel de nodige bekendheid in de hele provincie. Bovendien blijkt een apart 45+ kantoor los van of in een afgezonderd gedeelte van een bestaand kantoor, te beantwoorden aan de grote drempelvrees voor deze doelgroep. Last but not least is de keuze voor ervaren en dus oudere consulenten (waarvan minstens één zelf 45+ is) een juiste aanpak voor de doelgroep.*

*De meeste kandidaat-uitzendkrachten zijn recente werklozen (1 à 1,5 jaar werkloos). Daarnaast vormt zich een categorie (her)intreders, waaronder een belangrijk percentage vrouwen die omwille van een gewijzigde familiale situatie plots verplicht worden (opnieuw) te gaan werken. Voor beide categorieën geldt dat zij zo snel mogelijk op zoek zijn naar een full-time betrekking, slechts weinigen zoeken deeltijds werk.*

*Anders is het gesteld met 'vrijwillige' (her)intreders, die geen financiële druk ervaren om terug aan het werk te gaan. Zoals te verwachten, heeft deze groep zeer duidelijke verwachtingen rond werkuren en loon, wat minder het geval is bij de eerste groep.*

*De ingeschreven 45+-ers zijn, ondanks hun interesse voor een uitzendjob, niet echt flexibel : ze scoren laag op geografische mobiliteit (vooral lagere profielen), houden vast aan de hun bekende jobinhoud, maar willen anderzijds best in een andere sector werken.*

### Knelpunten

*Extern onderscheiden we volgende struikelblokken :*

- de klassieke vooroordelen van werkgevers t.o.v. oudere werknemers. Toch is er een duidelijk verbetering te merken in deze attitude als de 45+ consulenten rechtstreeks en gewapend met de ervaringen van door hen tewerkgesteld 45+-ers kunnen argumenteren. Het feit dat slechts 1 op 39 van de tot nu toe aan het werk gestelde uitzendkrachten voortijdig zijn missie beëindigde is daarbij dikwijls doorslaggevend. Het is daarbij ook belangrijk om de algemene HR-verantwoordelijke te kunnen bereiken, die meer openstaat

voor dit soort 'vernieuwing' dan lijnverantwoordelijken die meer bevooroordeeld zijn (en meestal ook veel jonger). Last but not least : het feit dat vele bedrijven pas besloten hebben een groep oudere werknemers te laten afvloeien, is een psychologische belemmering voor de 'aanwerving' van oudere uitzendkrachten;

- voor bedienden – waarvan de loonvorming gebonden is aan leeftijd - is de loonvorming een duidelijk beperkende factor. Bedrijven proberen zo 'goedkoop' mogelijk arbeidskrachten in te schakelen, terwijl de oudere bediende op basis van zijn ervaring ook bepaalde looneisen heeft. Er dient 'water in de wijn' gedaan te worden;
- voor arbeiders ligt de problematiek eerder in de werkloosheidsval en voor beide categorieën geldt de 'brugpensioenval' die ook voor de werkgever ontradend kan werken : wie vandaag 50+ers aanneemt, kan zich morgen geconfronteerd zien met aanvragen voor brugpensioen ten koste van deze laatste werkgever.

### 3.4 Competentiebeleid

Bij het ontwikkelen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is de centrale idee het vergroten en het in stand houden van de inzetbaarheid van het personeel. De sociale partners pleiten voor variatie in elke loopbaan en voor leerrijke functies, waardoor kennis, motivatie en vaardigheden continu bijgehouden worden. Het voordeel voor het bedrijf is dan ook dat er interne flexibiliteit zal ontstaan<sup>3</sup>.

In een bedrijf of organisatie zijn er verschillende mogelijkheden om de vereiste en de beschikbare kwalificaties blijvend op elkaar af te stemmen en om een competentiebeleid uit te bouwen.

Ten eerste kan men functies aanpassen aan de mogelijkheden en vaardigheden van de werknemers. Functie- en taakinhouden wijzigen best op geregelde tijdstippen om ervaringsconcentratie tegen te gaan. Taken kunnen worden gewijzigd en verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunnen worden aangepast. Dit kan zowel op individueel niveau als op groeps- of afdelingsniveau.

Volgens een tweede spoor kan een loopbaan variëren door een werknemer een andere functie te geven in – en buiten de onderneming. Mobiliteitsbevordering binnen het personeelsbeleid zou een structureel onderdeel moeten zijn van het personeelsbeleid.

De derde manier om een loopbaan in ontwikkeling te houden, is opleiding. Opleiding houdt de kennis up-to-date en doet de eigen kwalificaties ontwikkelen. Daarbij is opleiding een ondersteunend middel bij functie- en taakaanpassing en bij mobiliteit. Opleiding is dus een centraal element bij loopbaanontwikkeling.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is zoals reeds gesteld werd vooral een algemeen beleid en dus een preventief beleid. Toch kan het nodig zijn om voor bepaalde functies en voor bepaalde personen een aantal curatieve maatregelen te treffen.

#### 3.4.1 Loopbaanbegeleiding

Al de facetten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid dienen ondersteund te worden door interne communicatiestructuren en functionerings- en loopbaangesprekken.

Functioneringsgesprekken zijn nodig enerzijds om duidelijk te maken wat de organisatie te bieden heeft en wat er van de medewerkers verwacht wordt, anderzijds om de wensen en de capaciteiten van medewerkers te inventariseren.

Naast functioneringsgesprekken is werkoverleg of teamoverleg belangrijk. Informatie over de bedrijfsstrategie en de komende veranderingen is noodzakelijk. Werkoverleg kan eveneens gebruikt worden voor het nadenken over verbeteringen en het invoeren van veranderingen.

In een loopbaangesprek worden de perspectieven op langere termijn bekeken. Afhankelijk van de mogelijkheden in het bedrijf kan een traject uitgetekend worden. Naast promotiemogelijkheden behoren andere elementen zoals taakverrijking, horizontale verplaatsing en taakverlichting tot de mogelijkheden. De uiteindelijke doelstelling voor een individueel loopbaanplan is een win-win situatie voor beide partijen. Het is niet altijd even eenvoudig. Er moet ook een eerlijk personeelsbeleid gevoerd worden. De werknemers hebben het recht om te weten of ze in aanmerking komen voor promotie en het recht om te weten wat het gemiddelde promotietempo is. Dit voorkomt mogelijke teleurstellingen.

De positie van oudere werknemers heeft in verschillende organisaties een eigen karakter. Oudere werknemers hebben vaak lang in een organisatie gewerkt, hebben een bepaalde positie opgebouwd en hebben een aantal privileges verworven. Ze hebben veel kennis verworven en zijn kritischer ingesteld tegenover het management : ze hebben het allemaal al eens meegeemaakt. Dit maakt het niet gemakkelijk vooral voor jonge managers of leidinggevenden. Men gaat dan oudere medewerkers mijden en weinig feedback geven, waardoor deze geïsoleerd raken en er onduidelijkheid over hun rol groeit.

Er kan een zeker wantrouwen gegroeid zijn tegenover het management. Waarom moeten opleidingen gevolgd worden? Voor veranderingen in functies waarbij zij niet zijn gekend? Veranderingen worden soms aanvoeld als een aanslag op de oude, vertrouwde wijze van functioneren. Men is bang dat men achterop is geraakt, wat wijst op verborgen faalangst. Ook het netwerk van oudere werknemers wordt stilaan beperkter : heel wat vertrouwden hebben het bedrijf reeds verlaten. Hun netwerk in het bedrijf wordt smaller.

Ook de motivatie om te werken verandert voor oudere werknemers. Financiële vooruitgang is minder belangrijk. Ze weten dat hun loopbaan stilaan ten einde loopt en verlangen zinvol werk, vrijheid om de eigen functie te vervullen en een plezierige werkomgeving. Men leeft meer in het hier en nu. Als het werk niet bevredigend is, richten zij zich meer op hun vrije tijd. Deze opstelling wordt vaak verkeerd opgevat. Men vindt oudere werknemers dan niet meer gemotiveerd en te weinig flexibel.

3 Dit hoofdstuk is deels gebaseerd op "het diagnose-instrument" en "de handreiking voor bedrijven" van van den Berg & J. Frietman, 1996.

## TIP

*Er wordt van medewerkers meer en meer verwacht : bedrijfsgerichtheid, meer persoonlijke initiatieven ten opzichte van de eigen inzetbaarheid en meer inspelen op verandering. Dit houdt echter in dat hiervoor ruimte moet worden gecreëerd. Leidinggevenden krijgen dus een andere rol : van sturing naar begeleiden en coachen. Functioneringsgesprekken en werkoverleg worden tweerichtingsverkeer. Neem deze aspecten op in het opleidingsbeleid en begin top down opleiding te geven over methodieken van coachen, functioneringsgesprekken etc.*

*Op lange termijn zijn workaholics vaak een last voor het bedrijf. Wanneer er weinig promoties in het vooruitzicht zijn, is het beter mensen te selecteren die wel hard werken, maar hun beroep niet zien als het centrum van hun leven.*

### Vibam vzw

Annette Smedts  
Filip Williotstraat 9  
2600 Antwerpen  
03/280.47.45

## Achtergrond

VIBAM is het sectorale opleidingsfonds voor bedienden werkzaam in de Metaalverwerkende, Elektrotechnische en Kunststofverwerkende nijverheid in de provincie Antwerpen, opgericht in uitvoering van de CAO van maart 1985. Alle bedrijven uit de provincie Antwerpen die aangesloten zijn kunnen een beroep doen op VIBAM inzake professionele vorming, opleiding en tewerkstellingsprojecten en het centrum voor loopbaanoriëntering.

VIBAM organiseert sinds 1988 loopbaanbegeleiding voor ontslagen bedienden indien hierover een akkoord werd gesloten tussen het bedrijf en de syndicale afvaardiging. Naast een collectieve cursus over de aanpak van de eigen loopbaan wordt individuele begeleiding gegeven. De ontslagen bedienden worden in kennis gesteld van methodieken m.b.t. loopbaanontwikkeling en loopbaanbeheer. Daardoor leren ze keuzes maken bij de uitbouw van hun loopbaan binnen het kader van ruimere levensdoelen. Ontslagbegeleiding wordt op deze manier een vormingsinstrument.

Naar aanleiding van dit initiatief zal in 2000 ook loopbaanbegeleiding aan bedrijven aangeboden worden. Geregeld in vraag stellen en tijdig bijsturen van de loopbaan kan immers een ontslag vermijden en ontslagbegeleiding voorkomen.

## 3.4.2 Functiedifferentiatie

Nog te veel productieprocessen worden gekenmerkt door een strikte verdeling van de arbeid met een opdeling van de arbeid in afzonderlijke relatief eenvoudige handelingen. Werknemers hebben daarbij een te geringe beslissingsruimte om de eigen functie in te vullen en het productieproces te verbeteren. Er moeten kortcyclische taken verricht worden, waarbij men geen invloed kan uitoefenen op het tempo en de werking. Dit kan niet alleen gevolgen hebben voor de belasting van bepaalde lichaamsfuncties, maar er kan ook sprake zijn van kwalitatieve onderbenutting, omdat er geen beroep gedaan wordt op aangeleerde vaardigheden en vermogens.

Wil men de inzetbaarheid vergroten of langer in stand houden, dan moeten er uitdagingen ingebouwd worden in functies. Functies moeten leerrijk zijn. Alleen door geregeld gebruik te maken van zijn (vak)technische bekwaamheid, onderhoudt een werknemer zijn kennis en vakmanschap. Remmende factoren zoals hoge werkdruk, aanslepende problemen, kortcyclisch werk moeten worden weggenomen.

Op welke manier kan men uitdagingen inbouwen in functies? Er kan sprake zijn van horizontale verbreding van functies of van verticale vergroting door een aantal verantwoordelijkheden te delegeren. Er kan sprake zijn van roulatie van werknemers over een aantal functies. Een zekere autonomie en alternatieve handelingswijzen geven werknemers meer regelmogelijkheden om de arbeid zo in te delen dat deze minder belastend wordt. Zo kunnen de indeling van de volgorde van taakelementen, de indeling van pauzes en het tempo aan de betrokkenen zelf overgelaten worden. De socio-techniek met autonome taakgroepen kan in dit kader een alternatief aanbieden<sup>4</sup>. Voor instrumenten kan onder meer verwezen worden naar de toolkit "Keeping Up Competences"<sup>5</sup>.

Is er sprake van een flexibele functiestructuur in het bedrijf dan zijn veranderingen op relatief eenvoudige wijze uit te stipelen. Vaak ligt dit echter vast en moet nagedacht worden over de mogelijkheden.

Toch zijn er creatieve mogelijkheden : zelfs bij het ruilen van werkplek doet men ook beroep op het aanpassingsvermogen. Men oefent een zelfde functie uit, maar in een andere omgeving met andere collega's.

## 3.4.3 Mobiliteitsbevordering

Mensen die te lang in een zelfde functie blijven, krijgen ervaringsconcentratie en de motivatie om te veranderen, om bij te leren verdwijnt. Het is wel uitnodigend om medewerkers die het goed doen in hun functie, ook lang in die functie te houden. Er is geen toezicht nodig, alles wordt voorspelbaar en de medewerker doet steeds meer ervaring op. Na een tijd slaan de voordelen echter om in nadelen.

Doordat er onvoldoende veranderingen zijn, ontstaat er armoede aan nieuwe leerervaringen. Het werk wordt routinematig en komt los te staan van de oorspronkelijke kennis die aan de grondslag ervan ligt. Als dan de situatie verandert en er worden nieuwe eisen gesteld, dienen nieuwe vaardigheden en routines opgebouwd te worden, maar de basiskennis hier-

4 J. Onstenk, *Lerend leren werken*, Eburon, Amsterdam, 1997.

5 G. Verdonck, *Keeping up Competences. Leermogelijkheden op de werkplek*. Onderdeel van de Toolkit Craftmanship 2000, Brussel, STV.

voor is weg. Terwijl vroeger een cijfer van maximaal tien jaar werd vooropgesteld, spreekt men nu steeds meer over vijf jaar als ideale tijd om een bepaalde functie uit te oefenen.

Er moet wel een evenwicht gezocht worden tussen afwisseling en continuïteit. Op korte termijn leidt meer van hetzelfde in functies tot een hogere prestatie, maar tot veroudering van kennis. Steeds weer echter iets volkomen anders, leidt dan weer tot onvolledige kennisterreinen die niet met elkaar kunnen geïntegreerd worden.

Wil men medewerkers dus een bredere ontwikkeling bezorgen, dan vereist dit een uitgebouwd loopbaanbeleid. Elke keer dat medewerkers de gelegenheid krijgen om van functie te veranderen of naar een andere afdeling over te stappen, wordt een uitdaging aangeboden.

Een mobiliteitsbeleid houdt in dat er oog is voor interne aanwerving, omscholingsmogelijkheden en interne doorstromingsmogelijkheden.

Interne vacatures zijn gemakkelijk zichtbaar voor het personeel. Er is een loopbaanbeleid, met belangstellingsregistratie of een registratie met de doorstroomwensen van het personeel. Er vindt potentieelbeoordeling plaats. De personeelsleden zijn op de hoogte van interne vacatures en opleidingsmogelijkheden.

Ook horizontale doorstroming moet gestimuleerd worden, zodanig dat de medewerker de kans krijgt zich breder te ontwikkelen en zicht krijgt op wat er op andere plaatsen van de onderneming gebeurt.

Soms zijn er mogelijkheden om naar een aanverwant bedrijf door te stromen. Ook dit is niet in elk bedrijf mogelijk.

Op een bepaald moment kan een werknemer aan het plafond zitten van zijn loopbaan. Dan kunnen er speciale functies of takenpakketten gereserveerd worden zoals voor advisering, opleiding en mentorship.

Deze aanpak heeft veel voordelen : het verlies van kennis en vaardigheden wordt tegengegaan, jongeren zijn sneller in staat een functie uit te oefenen. Er zijn betere informatie- en communicatiestromen. En oudere werknemers krijgen een aantrekkelijke status in het bedrijf.

Een andere mogelijkheid is het opzetten van specifieke, afgeleide projecten waarin ervaren werknemers een duidelijke taak opnemen. Een veelgebruikte nieuwe functie voor de oudere werknemer is de mentorship/peterschapsformule en coaching van nieuwe medewerkers. Hou er echter rekening mee dat een coach een goede leermeester moet zijn. Dit is echter geen aangeboren eigenschap. Indien men ouderen die taak wil geven, moeten zij daartoe uitgerust en opgeleid zijn.

Het uiteindelijke streefdoel is dat mensen gewend raken en blijven aan verandering zodanig dat dit niet als bedreigend wordt ervaren. Veranderingsbereidheid wordt dan gewoon.

#### TIP

*Sowieso bereiken mensen op een bepaald ogenblik hun carrièreplafond. Vaak is het zo dat mensen die langere tijd hun functie vervullen niet meer opklimmen en niet meer beloond worden. Toch zijn deze mensen vaak de ruggengraat van de onderneming. Ook deze werknemers moeten gewaardeerd en beloond worden. Beloningen in de vorm van uitdagingen (projecten, nieuwe taken), zelfstandigheid en de mogelijkheid om cursussen te volgen verhogen de inzetbaarheid. Het respect voor mensen die hard werken maar niet opklimmen, moet vergroot worden. Feedback maakt het duidelijk dat hun werk gewaardeerd wordt. Ook hen betrekken in besluitvorming, hun mening vragen over bepaalde materies verhoogt het zelfrespect.*

#### Sector textiel<sup>6</sup>

*In verschillende ondernemingen wordt bij tijdelijke werkloosheid voorrang gegeven aan 50-plussers in afspraak met de vakbonden. Jongeren kiezen er ook vaak voor te blijven werken wegens het loon, terwijl oudere werknemers liever tijd kopen. De oudere werknemers krijgen voorrang bij het overstappen naar dagploegen. Oudere wevers worden tenslotte vaak peters van nieuwe medewerkers met de bedoeling nieuwe wevers op te leiden.*

#### 3.4.4 Opleidingsbeleid

Volgens de sociale partners is de deelname aan scholing één van de belangrijkste instrumenten om de arbeidsparticipatie van ouderen te verhogen. Er dient dus geïnvesteerd te worden in de scholing van alle werknemers, ongeacht de leeftijd.

Leervaardigheden en beweeglijkheid gaan verloren als werknemers onvoldoende gestimuleerd worden of geremd worden in hun groei.



Een personeelsbeleid dat inspelt op de nood aan verandering en flexibiliteit op het werk, gericht op regelmatig leren en bijscholen, maakt dat de toekomstige werknemers geen eenzijdige ervaring opdoen en dat hun inzetbaarheid verhoogt. En dat geldt ook voor de ouderen onder hen. Werknemers die op jonge leeftijd geconfronteerd worden met functiewijzigingen en scholing volgen, blijken ook op oudere leeftijd meer over de nodige flexibiliteit te beschikken. Tot op zekere hoogte zal dus in de toekomst een deel van het probleem op spontane wijze opgelost worden. Het is immers momenteel voor een deel een cohorteprobleem en niet een probleem van leeftijd.

Schakel ervaren medewerkers in om nieuwe kennis bij te brengen. Dit is trouwens een prima functie voor oudere werknemers. En heel wat weerstand zal op deze manier voorkomen worden.



Opleiding hoeft niet altijd formeel te zijn, het kan ook informeel op de werkplek. Werkplek leren is echter minder beheersbaar juist door dit informeler karakter. De werkdruk mag niet belemmerend werken op opleiding op de werkplek. Een gedeeltelijke formalisering van opleiding op de werkvloer is nodig zoals het aanstellen van een mentor of het expliciet reserveren van een bepaalde tijd.

Interessant is het onderzoek naar de wijze waarop oudere volwassenen informatie opslaan en welke methoden best gebruikt worden.

Zo wordt informatie bij oudere werknemers veeleer topdown verwerkt. Dit wil zeggen dat de informatie eerst geplaatst wordt bij de eerder opgedane ervaring en voorkennis. Dit heeft zowel voor- als nadelen. Aan de ene kant wordt de informatie doelgerichter gebruikt en is sneller hanteerbaar. Maar anderzijds kan de nieuw verworven inzichten haaks staan op wat vroeger werd geleerd. Dit kan zelfs een pijnlijke vaststelling zijn. Dan is de kans op misinterpretatie hoog en zal veel uitleg nodig zijn waarom en waarvoor de vroegere opvattingen veranderd zijn.

#### TIP

*Heel belangrijk is de ervaring die de werknemer heeft over opleiding : heeft hij of zij pijnlijke herinneringen? Is men gewend om te luisteren en geen vragen te stellen? Of wordt er verwacht dat hij of zij zelfstandig werkt en actief meewerkt? Zorg alleszins dat het duidelijk is wat er verwacht wordt van de inbreng van cursisten. Oudere werknemers hebben heel wat ervaring. Vertrek van deze ervaring en bouw hierop verder.*

*De verwerking van informatie gebeurt op een trager ritme, hoewel er heel grote individuele verschillen zijn. Irrelevante informatie moet vermeden worden. Voldoende licht en een duidelijke akoestiek zouden het verwerkingsproces eveneens versnellen.*

*Andere conclusies over algemeen volwassenenonderwijs zijn :*

- de leerdoelen dienen duidelijk te zijn, ze dienen duidelijk gerelateerd te worden aan het vervullen van huidige of toekomstige functies en taken;
- het leren van volwassenen dient afgestemd te zijn op de door hen opgedane kennis, vaardigheden en inzichten. Als bepaalde kwalificaties niet meer bruikbaar zijn moet dit overtuigend blijken uit nieuwe eisen en leerdoelen;
- volwassenen willen zelf een invloed hebben op de leermethodiek en het verloop van het leerproces.

## Barco nv

Patrick Verschelde  
Frankrijklaan 18  
8970 Poperinge  
056/76 61 50

### Achtergrond

De nv Barco bestaat uit 5 activiteiten : Barco Graphics, Barco Vision, Barco Projection Systems, Barco View en Barco Subcontracting.

De nieuwe technologieën volgen mekaar steeds sneller op. Het gevaar bestaat dan ook dat medewerkers na een jarenlange carrière stilvallen in hun belangstelling voor nieuwe evoluties. Het up-to-date blijven blijft gedurende de hele loopbaan belangrijk, ook gezien het chronisch tekort aan technisch geschoolden. Door de aard van het werk in Barco worden veel medewerkers zeer gespecialiseerd. Dit brengt echter het gevaar voor verenging met zich mee (ervaringsconcentratie) en als het bedrijf of de markt een nieuwe wending neemt, kan dit zowel de werknemers als het bedrijf in problemen brengen.

In Barco wordt de nadruk gelegd op een proces van lifetime employability. Het optimaal ontwikkelen van het potentieel van medewerkers is de uitdaging voor het HR-beleid. Er zijn drie sporen :

- een leerplatform voor ingenieurs;
- een coachingproject voor managers;
- alle medewerkers worden verantwoordelijk voor hun eigen employability.

Het project van ingenieurs werd in '98 opgezet in samenwerking met een aantal industriële partners en opleidingsorganisaties. Werken en leren worden één proces.

Terwijl in het verleden medewerkers vooral opleidingen volgden die zich in hun domein situeerden, worden nu modules aangeboden waardoor medewerkers voeling krijgen met andere technische domeinen dan deze waarmee ze vanuit hun eigen vakgebied dagelijks geconfronteerd worden. De doelstelling is het voeren van een preventief beleid om ontwerpers en technisch actieven up-to-date te houden en achterstanden tijdig te detecteren, zodat de employability optimaal blijft. Iedereen onge-

acht leeftijd wordt geacht zich bij te scholen. Teamwerk wordt gemakkelijker.

Om de aantrekkingskracht van de leerprocessen te vergroten worden een aantal stelregels gevolgd, zoals : starten vanuit een concreet probleem, liefst een Barco-probleem; geen lange cursussen waarbij men verplicht alles moet volgen; duidelijkheid over inhoud, toepasbaarheid op het werk, groepen met homogene niveaus van opleiding etc.

Het coach-de-coach project voor managers en lijnmanagers vormt de link met de werknemers. In dit spoor staan de ploegbazen centraal. De lijnverantwoordelijken dienen de strategie van het bedrijf te vertalen naar concrete acties. Zij moeten detecteren wat er aan het gebeuren is, wie wat voor opleiding nodig heeft. Zij moeten daarvoor methodes en instrumenten aangereikt krijgen en volgen opleiding en training. Een even belangrijke taak van de chef is het motiveren van medewerkers.

In het bedrijf werd een trajectmatige aanpak uitgestippeld. Allereerst vond een politieke verklaring plaats van de bedrijfsleiders die versterkt werd door een intentieverklaring. De lijnverantwoordelijken werden als eerste uitgenodigd voor deze verklaring. Ze krijgen een scenario mee over de ideale manier om de boodschap over te brengen aan hun team.

Aan de basis van het doorlopende proces voor alle medewerkers ligt een jaarlijkse audit, over de verschillende dimensies van employability (opleidingsbereidheid, functionele en geografische mobiliteit, e.a.). In een volgende stap wordt de interne communicatie gestart met discussiegroepen. Op basis van de audit moeten tien actiepunten voorop gesteld worden. In de volgende periode worden actieplannen uitgevoerd. De effectiviteit van de acties worden in de volgende auditronde nagegaan, waarop het proces verder doorloopt en bijgestuurd wordt.

### Evaluatie

Het verloop van het proces wordt continu opgevolgd en geëvalueerd. Wat betreft de evaluatie van de opleiding voor de ingenieurs heeft 30,5 % van de aanwezigen een cursus gevolgd. De leeftijdscategorie 25-29 jaar scoort opmerkelijk hoog net als (relatief gezien) de 45-54 jarigen. Dat de groep van 30 tot 45 jaar minder opleiding volgt heeft wellicht te maken met de gebeurtenissen in het privé-leven. Of misschien vindt deze generatie leven lang leren geen noodzaak? Alleszins zijn oudere werknemers niet ondervertegenwoordigd. Regelmatig vindt verder procesevaluatie plaats, maar het rendement van de opleiding kan pas nagegaan worden na enkele maanden of zelfs jaren.

Na het bijwonen van de intentieverklaring heeft 70% van de leidinggevenden de verklaring voorgesteld aan zijn team en 57% van de coaches volgde een voorbereidende cursus. Deze cursus wordt aangereikt buiten de werkuren en op vrijwillige basis. De respons van de audit was zeer hoog, nl. 82%.





### 3.4.5 Voorkomingsbeleid

Sommige problemen bij oudere werknemers treden op wegens verouderingsverschijnselen enerzijds en anderzijds hebben bepaalde vormen van arbeid een cumulatief negatief effect op de gezondheid van werknemers.

Het beleid op dit terrein past natuurlijk in het algemene welzijnsbeleid met ergonomische maatregelen en oog voor het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Op gebied van *arbeidsomstandigheden en voorwaarden* moet maatwerk geleverd kunnen worden.

In een algemeen beleid zijn cijfers van ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en verloop van medewerkers een bron van informatie voor het tijdig opsporen van problemen. Deze kunnen worden gelinkt aan de leeftijdsstructuur van het personeel. Op de werkplek worden de ergonomische problemen opgespoord.

Op regelmatige basis kan een medische keuring nuttig zijn, zodat tijdig duidelijk wordt of de werkbelasting te hoog is. De arts moet daarbij zicht hebben op de eisen die aan de huidige en toekomstige functies worden gesteld.

Door aanpassing van het productieproces kunnen vaak de negatieve gevolgen vermeden worden. Zo leidt het steeds moeten herhalen van dezelfde bewegingen vaak tot slijtage van spieren en pezen. Er kan dan gekozen worden voor het alterneren van taken : een deel van de dag het zware werk dan een lichtere taak. Bij functies waarvan men weet dat ze veel slijtage met zich meebrengen, kan een beperking ingebouwd worden van het aantal jaren dat de functie mag gedaan worden. In verschillende organisaties en sectoren is er zo sprake van een leeftijdsgrens voor het presteren van nacht- of onregelmatige uren.

Bij bepaalde functies van oudere werknemers kan het nodig zijn om deeltaken af te geven of andere verantwoordelijkheden op te nemen. In een beperkt aantal beroepen waarbij het gezichtsvermogen, selectieve aandacht en vluchtige informatieprocessen een rol spelen, kunnen oudere werknemers minder mee dan hun jongere collega's. Ook de lichaamskracht neemt gestaag af. Het kan nodig zijn om hiermee rekening te houden bij het uittekenen van functies. Soms moeten nog extra ergonomische maatregelen genomen worden zoals aan-

passing van het werktempo en het gebruik van technologische hulpmiddelen.

Voor bediendenfuncties gaan aanpassingen eerder in de zin van het vermijden van overuren en het organiseren van telewerk: briefwisseling en lectuur worden thuis gelezen. Rapporten kunnen thuis opgesteld worden. Rustiger werkruimtes worden gezocht indien landschapsbureaus te veel verstoring oproepen.

Sommige bedrijven hebben welzijnsprogramma's waarbij de nadruk wordt gelegd op het bevorderen van gezonde leefgewoonten met voorlichting, opleiding (time-management, rug-scholen) en een follow-up.

### 3.4.6 Het eindeloopbaanbeleid

Dit thema past binnen het bredere thema van de levensloopbaan waarbij de bezorgdheid leeft om werk en zorg, werk en opleiding op elkaar af te stemmen. De piekmomenten in het beroepsleven en in het gezinsleven vallen meestal samen. De loopbanen zijn geconcentreerd op een relatief korte tijd van dertig jaar, waarna men uitkijkt naar een rustigere tijd. Op bepaalde momenten in de levensloopbaan bestaat de nood om de band met de arbeidsmarkt iets losser te maken en om minder actief te zijn op de arbeidsmarkt. In elke leeftijdsfase zijn er andere noden : tijdens de opbouw van een gezin komen er meer zorgtaken op de voorgrond, soms bestaat de nood om een voltijdse opleiding te volgen, voor oudere werknemers kunnen uitgroei banen een oplossing bieden. De overheid werkt momenteel aan een Vlaams kader (in aanvulling van het federale kader) voor zorgkrediet, opleidingskrediet, thematische verloven naar aanleiding van een concrete gebeurtenis en landingsbanen. Het perspectief van de levensloopbaan biedt een algemeen kader voor de arbeidsorganisatie om tijd en ruimte te bieden : door een beter evenwicht te creëren op deze terreinen hoopt men om werknemers langer aan het werk te houden.

Alleszins dient in functioneringsgesprekken en loopbaangesprekken de eindeloopbaan problematiek bespreekbaar te worden.

Korter werken kan een positieve invloed hebben op het welbevinden van oudere werknemers. Naast het tijdelijk verlichten en aanpassen van de werktijden, zijn vakantieregelingen enerzijds en flexibele uittredeformules anderzijds mogelijk.

In eerste instantie kan men vijftigplussers vrijstellen van overuren. Verder kan arbeidstijdverkorting onder de vorm van recht op extra vakantiedagen en meer vrije dagen per week of per maand soms een hele verlichting betekenen. Er zijn allerlei formules mogelijk zodanig dat zware arbeidsomstandigheden gecompenseerd kunnen worden. Uiteraard mogen daardoor andere medewerkers niet te veel belast worden.

Ook deeltijdse arbeid behoort tot de mogelijkheden. In het interprofessioneel akkoord van 2001-2002 worden mogelijkheden uitgewerkt voor verminderde arbeidsprestaties voor 50+ : een recht op halftijdse onderbreking van de loopbaan voor voltijdse werknemers mits een aantal anciënniteitsvoorwaarden en een recht op deeltijdse arbeid met een vierdaagse werkweek, allebei met aanvullende uitkeringen. Vanwege de Vlaamse overheid zijn aanvullende aanmoedigingspremies mogelijk.

Een andere reeks van maatregelen van de overheid hebben als doel de oudere werknemers in het arbeidsproces te behou-

den. Voor bedrijven zal het een stuk duurder worden om mensen voor hun 58ste weg te sturen. Zo zal het brugpensioen voor bedrijven in herstructurering of bedrijven in moeilijkheden strenger bekeken worden. Voor werknemers die na hun 58 jaar in dienst blijven, wordt de loonlastenverlaging verdubbeld.

In bepaalde organisaties wordt gebruik gemaakt van het zogenaamde cafeteria-plan. Bij dit systeem kunnen werknemers kiezen uit verschillende arbeidsvoorwaarden zoals opslag, aanvullende verzekeringen, vorming, een kortere werkweek, meer vakantiedagen e.a. Deze keuzen kunnen best variëren bij bepaalde perioden in de loopbaan. Een jongere werknemer zal bv. meer loon verkiezen terwijl een oudere werknemer wellicht meer de voorkeur geeft aan meer vrije dagen. Gedurende een bepaalde periode is de nood ook groot om zorgtaken in het gezin op te nemen. Ruimte hiervoor vermindert de kans op volledige uittrede van het arbeidsproces.

### **Het Vlaams intersectoraal akkoord van maart 2000 in de social-profit**

*Het akkoord heeft als doel het statuut van de werknemers te verbeteren. De maatschappelijke achtergrond wordt gevormd door de noodzaak om de aantrekkelijkheid van het beroep te verhogen met het oog op de instroom van voldoende en gekwalificeerd personeel.*

*Aan de werknemers van de sector worden via deze CAO meerdere eindloopbaanmogelijkheden aangeboden. Op de eerste plaats zijn er landingsbanen, waarbij oudere werknemers (50+) met minstens 20 jaar anciënniteit de kans krijgen om te landen in deeltijdse jobs waarbij ze de garantie hebben op een redelijk inkomen (naast een halftijdse wedde een federale premie voor loopbaanonderbreking en een Vlaamse aanmoedigingspremie). Op de tweede plaats is er de mogelijkheid van arbeidsduurvermindering voor zware jobs : werknemers vanaf 45 jaar die een begeleidende functie uitoefenen in een residentiële instelling in een systeem van continudiensten kunnen vanaf 45 jaar een aantal uren minder werken met behoud van loon. De vermindering evolueert van 2 tot 6 uur minder werken per week. Ten derde worden extra verlofdagen gegeven om meer ademruimte te creëren vanaf de leeftijd van 35 jaar.*

*De uiteindelijke bedoeling van deze maatregelen is om de volledige voortijdige uitstap op 55 jaar te vermijden. Om de kwaliteit van het leven en werken te bevorderen wordt eveneens een zorgkrediet (maximaal één jaar met verhoogde premies) en een systeem van loopbaankrediet gecreëerd om per vijf jaar beroepsactiviteit drie maanden loopbaankrediet op te bouwen met een maximum van 1 jaar.*

### **Skill-pooling**

Marc Embo  
Oudburgweg 17  
9830 St.Martens-Latem  
09/321 02 21

### **Achtergrond**

*Skill-Pooling wil een antwoord bieden op een actuele nood in het bedrijfsleven, nl. een flexibel loopbaanbeleid (met uit-groeibanen) voeren. Skill-Pooling biedt een alternatief bij brugpensioen en ontslag en vormt een aanvulling bij uitloopbanen en loopbaanonderbreking. Skill-Pooling kan ook nuttig zijn bij herstructureringen.*

*De werknemers worden deeltijds in dienst gehouden voor deze werkzaamheden waarin ze gespecialiseerd zijn en toegevoegde waarde bieden. Bovendien worden ze geholpen om een complementaire activiteit buiten het bedrijf te vinden. Aldus houdt ook het herstructurerend bedrijf de nodige competenties in huis : het wordt mogelijk de werknemer te behouden voor die werkzaamheden waar zijn specifieke talenten en ervaring nog toegevoegde waarde bieden, terwijl men hem de mogelijkheid geeft elders een toekomst uit te werken. Het skill-pooling bureau begeleidt werknemers om de inhoud van de deeltijdse baan in het bedrijf uit te tekenen en het begeleidt hen bij het zoeken naar een passende aanvullende betrekking.*

### **Evaluatie**

*De negatieve ervaringen en kosten van een ontslag of brugpensionering worden vermeden. Uit onderzoeken blijkt dat de meeste 50+ kaderleden, niet wensen het bedrijf te verlaten en ook de behoefte hebben om iets anders te doen. Bovendien vermijdt men in grote mate de nadelen van een ontslag, die zijn:*

- ° volledig verlies van de competenties van de medewerker;
- ° gevaar voor verlies aan vertrouwen bij de overblijvende medewerkers;
- ° ontslagkosten.

*Het bedrijf werd recent opgericht en heeft tot nu toe enkele succesvolle ervaringen met proefcases achter de rug.*

## Concordia Textiles

Patrick Vanheusden  
Kalkhoevestraat 66  
8790 Waregem  
056/62 73 73

*Concordia Textiles is een textielbedrijf, waarvan de bedrijfsactiviteit bestaat uit het weven, verven en veredelen van synthetische garens, fabriceren tot weefsels van voeringen, sportwears, casual wear e.a.*

*In het bedrijf wordt een zorgzaam personeelsbeleid gevoerd, waarbij oog is voor de individuele werknemer. Er is weinig verloop in het bedrijf en een heel aantal werknemers hebben een hoge anciënniteit.*

*Arbeiders werken meestal in een drieploegensysteem. Vanaf een bepaalde leeftijd wordt vaak de overstap gevraagd naar een tweeploegensysteem. Dit vraagt wel wat organisatie en overleg met 2 collega's, waarbij één iemand dan in een vaste nachtploeg dient te stappen. Indien er een vraag is naar vaste dagdiensten, wordt dit steeds onderzocht, maar dit betekent een andere functie. En daar er een beperkt aantal functies in vaste dagdienst zijn, kan niet altijd een oplossing aangeboden worden. Qua loon betekenen dagdiensten geen echte achteruitgang daar nachtploegen 37,5 uren presteren en dagploegen 41,25 uur.*

*Meestal evolueren wevers van halve meester-gast naar meester-gast tijdens een loopbaan van 20 à 25 jaar. Als het werk te belastend wordt, is er nooit sprake van loonverlies, maar er wordt de functie van mechaniker aangeboden : dit betekent een vaste dagploeg, een iets rustiger ritme van werken daar de getouwen stilstaan tijdens het onderhoud. Tegelijkertijd is dit een functie die ervaring vergt en aanzien geeft.*

*Bedienden hebben jaarlijks evaluatiegesprekken waarbij feed-*

*back wordt gegeven en vooruitgekeken wordt. In functioneringsgesprekken dient het "onbespreekbare bespreekbaar" te worden. Bruggpensioen is niet verplicht en gebeurt op verzoek van de werknemer. Hierbij dient wel rekening gehouden te worden met de wettelijke opzegtermijnen. De persoon in kwestie is vaak op dat moment nog niet toe aan deze beslissing. Er wordt steeds onderzocht of een inkomensgarantie mogelijk is. De groepsverzekering wordt immers pas uitgeroepen op 65 jaar.*

*Op dit terrein worden uitdienstregelingen op maat gezocht. Een vraag die geregeld voorkomt is de vraag naar halftijds bruggpensioen, waarbij de persoon in kwestie 60% van de wedde zal ontvangen. De ervaring leert immers dat in de praktijk meer dan 50% gepresteerd wordt. Werknemers beginnen vroeger of men neemt werk mee naar huis.*

*De mogelijkheid bestaat eveneens om 4/5 te werken of 1 dag thuis te werken. Dit laatste vraagt wel een ernstige investering op informaticagebied.*

### 3.4.7 Cultuurverandering

---

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid vereist het wegwerken van specifieke vooroordelen tegenover oudere werknemers. Er bestaan inderdaad nog heel wat stereotype opvattingen over oudere werknemers. Stereotypering heeft echter gevolgen. Het gedrag naar aanleiding van die opvatting kan ertoe leiden dat die opvattingen zichzelf gaan bevestigen. Het kan dus nodig zijn om dit proces kritisch te bespreken en de realiteit ervan na te gaan. Het is zeker belangrijk dat leidinggevenden van staf tot lijnmanagement zich niet laten leiden door deze vooroordelen.

Het kan nodig zijn om het thema van de oudere werknemer bespreekbaar te maken in het bedrijf of de organisatie, zowel op het moment dat zich een acuut probleem stelt als wanneer men een leeftijdsbewust beleid wil invoeren waarbij iedere medewerker betrokken partij is.

## **MPI Sint-Lodewijk**

Jo Du Ville

Kwatrechtsteenweg 168

9230 Kwatrecht-Wetteren

### **Achtergrond**

*Leeftijdsggericht management is volgens het diensthoofd gelijk aan ontwikkelingsgericht management, gericht op de permanente groei en ontwikkeling van medewerkers. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer, gericht op alle leeftijdscategorieën.*

*Ontwikkelingsgericht beleid is eveneens gelijk aan motivatiebeleid. Functionele veroudering van medewerkers kan ontstaan door een combinatie van de snelle evolutie binnen een werkveld en ook door het niet betrekken van medewerkers bij veranderingsprocessen. In de opvoedingssector moeten daarnaast elementen zoals draagkracht en draaglast bespreekbaar zijn om burn-out te vermijden.*

*Een van de middelen die ingezet worden zijn functioneringsgesprekken en valideringsgesprekken waarbij mogelijkheden en beperkingen open besproken worden en voorstellen kunnen worden geformuleerd inzake de toekomstige jobinvulling. Binnen de organisatie wordt creatief ingegaan op een vraag naar vrijwillige mutatie. Vorming is een onderdeel van het ontwikkelingsgericht beleid maar kan ook via zelfstudie, mentorschap en training-on-the-job gerealiseerd worden. Hiervoor is in de eerste plaats een mentaliteitswijziging nodig voor alle personeelsverantwoordelijken en leidinggevendenden. Er is eveneens aandacht nodig voor eventuele interne generatieconflicten.*

*In de instelling werden vormingssessies i.v.m. ontwikkelingsgericht personeelsbeleid aangeboden aan het personeel. Hierin kwamen zowel de concrete jobinhoud aan bod als thema's zoals vooroordelen, de gevolgen van ouder worden, de betekenis van werk naargelang de levensfase, draagkracht en draaglast en de wettelijke uitstapregelingen.*

## 4. MAATREGELEN EN INSTRUMENTEN

Werving en selectie	interne en externe sollicitatieprocedures detachering
Personeelsontwikkeling	functioneringsgesprekken loopbaanbegeleiding opleiding/training potentieelbeoordeling
Communicatie en overleg	ondernemingsraad/syndicale afvaardiging werkoverleg informatievoorziening
Leiderschap	opleiding opvolging
Arbeidsorganisatie	functiedifferentiatie taakverbreding gespecialiseerde functies specifieke projecten werktijden mentor/coach/peterschapsformules
Arbeidsomstandigheden	ziekteverzuimbeleid werklastbeheersing functieverandering deeltijd
Uittrederegelingen	landingsbanen outplacement

## 5. BIBLIOGRAFIE

- Koning Boudewijnstichting, Leefijdsggericht ondernemen, Brussel, 1996.
- J.G. Boerlijst, B.I.J.M. van der Heijden en A. van Assen, Veertig-plussers in de onderneming, Van Gorcum, Assen, Maastricht, 1993.
- L. Derijcke, e.a., personeelsbeleid en een leeftijdsbewuste aanpak, IPO management reeks, MIM 1995.
- O.A.M. Fisscher, R.H.W. Vinke e.a., Ouder worden in organisaties, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1994.
- S. Hellings, Grijs in een witte sector, oudere opvoeders in de welzijnszorg, STV Innovatie & Arbeid, 2000.
- S. Hellings, Informatiedossier. Oudere opvoeders en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de welzijnssector, STV-Innovatie & Arbeid, 2000.
- D. Kiekens en P. De Coninck, De employability van de oudere werknemers uit de Antwerpse metaalnijverheid, VIONA-onderzoek, UIA, Antwerpen, 1998
- D. Kiekens en P. De Coninck, Het verhogen van de inzetbaarheid van oudere volwassenen – een haalbare kaart, in : Beroepsopleiding van CEDEFOP, 17, 1999.
- J. Onstenk, Lerend leren werken, Eburon, Amsterdam, 1997.
- M. Pearson, Experience, skill and competitiveness. The implications of an aging population for the workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg, 1996.
- SER, Advies inzake Bevordering arbeidsdeelname ouderen, nr. 18, 17 december 1999.
- P. Simoens, Bouwstenen voor een Leefijdsbewust Personeelsbeleid, Koning Boudewijnstichting, 1995.
- A. Smedts, De positie van oudere werknemers in het bedrijfsleven. Een uitdaging voor het HRM van het jaar 2000. In : Personeel & Organisatie, Naar een nieuw millennium, Jaarboek 1999.
- J. van den Berg & J. Frietman, Loopbaangericht personeelsbeleid, een handreiking voor bedrijven, Stichting Industrieel Vakmanschap, Haarlem, 1996.
- G. Verdonck, Keeping up Competences. Leermogelijkheden op de werkplek. Onderdeel van de Toolkit Craftmanship 2000, Brussel, STV-Innovatie & Arbeid.
- G. Verdonck, Informatiedossier : Welzijn op het werk, Arbeidsbeleving en arbeidsorganisatie in de Vlaamse plat- en Jacquard weverijen, Brussel, SERV-STV, 2000
- A. Walker, Combating Age Barriers in Employment, European Foundation on the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg, 1997.