

Loopbaanbegeleiding in Limburg : een stand van zaken

Sarah EERDEKENS

promotor :
dr. Tinne LOMMELEN

co-promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Eindverhandeling voorgedragen tot het bekomen van de graad
Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen major
internationaal zakenwezen



Woord vooraf

Ter afsluiting van mijn studies Toegepaste Economische Wetenschappen heb ik deze thesis geschreven. Als onderwerp heb ik gekozen om een marktonderzoek voor *ascento* en *t-interim* te doen. Ze wilden weten welke bedrijven in Limburg die met meer dan 200 werknemers tewerkstellen, geïnteresseerd zijn om loopbaanbegeleiding aan te bieden aan hun (oudere) werknemers en voor welke diensten ze beroep willen doen op een externe dienstverlener.

Mijn interesse ging uit naar dit onderwerp omdat het sterk samenhangt met Human Resources, dat mijn bijzondere belangstelling geniet. Een andere reden is dat ikzelf in de toekomst geconfronteerd zal worden met de nieuwe maatregelen, die naar aanleiding van het eindloopbaandebat, opgenomen zijn in het Generatiepact. Door deze nieuwe maatregelen zal loopbaanbegeleiding een steeds belangrijkere rol gaan spelen op de arbeidsmarkt. Het is namelijk een goed instrument om (oudere) werknemers gemotiveerd te houden.

Ik zou langs deze weg een aantal mensen willen bedanken, die mij geholpen hebben bij het realiseren van dit eindwerk. In de eerste plaats wil ik mijn dank betuigen aan mijn promotor Dr. Tinne Lommelen en aan mijn co-promotor Prof. Dr. Hilda Martens. Dankzij hun deskundige begeleiding en goede raadgevingen is deze thesis tot stand gekomen.

In de tweede plaats zou ik mijn begeleiders binnen *t-groep NV* en *ascento* willen bedanken, Dhr. Peter Van der Auwera, Business Development Manager, voor zijn tijd, hulp en goede begeleiding bij het opzetten van het onderzoek en Mevr. Lieve Schoofs, Business Unit Manager regio Limburg, voor haar hulp en het verlenen van alle faciliteiten in *ascento* Hasselt. Daarnaast richt ik nog een dankwoord aan alle betrokkenen binnen *ascento* Hasselt en alle personeelsmanagers van de Limburgse bedrijven die hebben meegewerkt.

Tot slot dank ik nog mijn ouders en vriend voor hun onvoorwaardelijke steun tijdens mijn studies.

Sarah, juni 2006

Samenvatting

Dat loopbaanbegeleiding steeds belangrijker wordt in onze samenleving werd bewezen doordat de Vlaamse regering een Besluit (= het Vlaamse Besluit van op 27 augustus 2004) over loopbaanbegeleiding heeft geformuleerd. Het besluit betreft de erkenning en subsidiëring van loopbaanbegeleidingcentra en een regelgeving voor het begeleiden van werkenden door externe en onafhankelijke organisaties. Sinds het Koninklijk Besluit van 6 december 2004 is het recht op loopbaanbegeleiding zelfs een feit. De loopbaanbenadering vormt een kernpunt in het beleid, van de huidige Vlaamse Minister van Werk, Onderwijs en Vorming, Frank Vandenbroucke, dat vooral gericht is op meer werk.

In deze eindverhandeling is in opdracht van *t-interim* en *ascento*¹ nagegaan welke bedrijven in Limburg, met meer dan 200 werknemers, bereid zijn om loopbaanbegeleiding aan te bieden aan hun (oudere) werknemers. Er wordt vooral de nadruk gelegd op de 45-plussers omdat het steeds belangrijker wordt om deze ‘oudere werknemers’ langer aan het werk te houden. De verhoging van de arbeidsdeelname van oudere werknemers wordt namelijk noodzakelijk geacht om de kosten van de toenemende vergrijzing op te vangen en om het arbeidsaanbod in België veilig te stellen. Loopbaanbegeleiding kan hierbij een instrument zijn om de (oudere) werknemers te motiveren om langer en met meer enthousiasme te blijven werken.

Deze eindverhandeling bestaat uit twee delen. Het eerste deel omvat de literatuurstudie waarin een duidelijk denkkader geschetst is. Het tweede deel is de praktijkstudie. Op vraag van *t-interim* en *ascento* is het doel van de praktijkstudie na te gaan welke bedrijven in Limburg, met meer dan 200 werknemers, bereid zijn om loopbaanbegeleiding aan te bieden aan hun (oudere) werknemers. Bovendien wordt er ingegaan op de diensten waarvoor ze beroep willen doen op een externe dienstverlener. Dit betekende dat alle personeelsmanagers van deze Limburgse bedrijven ondervraagd werden .

¹ Het is de huisstijl van *ascento* en *t-interim* om hun naam met een kleine letter te schrijven.

De literatuurstudie begint met een hoofdstuk over **loopbaanmanagement**. Loopbaanmanagement is het proces van continue, planmatige, systematische en optimale afstemming van de behoeften en mogelijkheden van de organisatie en de wensen en mogelijkheden van de werknemers. Dit resulteert in individuele loopbaanplannen en loopbaanbegeleiding in alle loopbaanfasen van de werknemers. De veranderingen in de loopbaan, die gepaard gaan met de leeftijd van de werknemers, vragen een andere benadering.

Het tweede hoofdstuk bespreekt de **oudere werknemer** (= 45-plusser). Naast de vooroordelen, die stuk voor stuk weerlegd kunnen worden, zijn er ook vele positieve instellingen over deze oudere werknemers. Het is dan ook belangrijk dat de personeelsmanagers beseffen dat de 45-plussers een significante meerwaarde kunnen bieden aan het bedrijf. Het bedrijf moet proberen om deze werknemers gemotiveerd te houden, zodat ze langer willen blijven werken. Er zijn zowel interne als externe factoren die bepalen of, en op welke manier, oudere werknemers hun loopbaan verder zetten. De interne (persoonlijke) factoren die de loopbaan van de oudere werknemers beïnvloeden zijn een aantal motiverende en demotiverende factoren die een rol spelen in het al dan niet blijven werken. De externe factoren die de loopbaan van deze werknemers beïnvloeden zijn de structurele maatregelen, de organisatiegebonden aspecten, de loonlast en de negatieve beeldvorming over de 45-plussers. Het is ook belangrijk dat de bedrijven op een andere manier naar leeftijd gaan kijken, zodat er een openheid groeit naar de oudere werknemers. Dit kan alleen als er een attitudeverandering binnen het bedrijf plaatsvindt. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid, waarin een gezond en evenwichtig over alle leeftijden verdeeld personeelsbestand centraal staat, speelt een belangrijke rol in de verwezenlijking van deze attitudeverandering. Door een leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren, kan een bedrijf verschillende 'leeftijdsbewuste maatregelen' treffen om het functioneren van de oudere werknemers te bevorderen.

Hoofdstuk drie gaat dieper in op **loopbaanbegeleiding**. Loopbaanbegeleiding bestaat uit een intensief traject waarin meerdere fasen doorlopen worden. Het heeft als doel een persoon de kans te bieden, om ondersteund door een professionele interne of externe begeleider, uit te zoeken hoe zijn of haar loopbaan er het beste uit zou zien en op welk manier dit optimum bereikt kan worden. Er moet echter rekening gehouden worden met de vaardigheden,

persoonlijkheid en wensen, en met de actuele en toekomstige familiale en professionele context waarin de persoon zich bevindt. Door deze begeleiding wordt de kans op demotivatie en sleur verkleind, waardoor de werknemers met meer enthousiasme zullen blijven werken. Bedrijven die loopbaanbegeleiding aanbieden aan hun werknemers, die ouder dan 45 jaar zijn, kunnen via het Ervaringsfonds subsidies verkrijgen. Dit Ervaringsfonds werd in 2001 opgericht ter bevordering van de kwaliteit van de werkomstandigheden van de werknemers ouder dan 55 jaar, sinds kort 45 jaar.

In het vierde hoofdstuk wordt **de problematiek van het loopbaaneinde en het Generatiepact** toegelicht. Een golf van studies hebben aangetoond dat de bijzonder lage tewerkstellingsgraad van ouderen in België niet langer houdbaar is. Met behulp van de 66 maatregelen in het Generatiepact, een plan dat door de Belgische regering-Verhofstadt II op 11 oktober 2005 aan het parlement werd voorgesteld, wil men meer mensen aan het werk krijgen en het langer werken aanmoedigen.

Het laatste hoofdstuk van de literatuurstudie bevat enkele **relevante statistieken**. In deze statistieken zien we dat de werkgelegenheidsgraad van de ouderen in Europa, met 28,10% het laagste is in België. Bovendien is de werkgelegenheidsgraad in België het laagste is in Vlaanderen, met 31,30%.

In het tweede deel wordt de praktijkstudie toegelicht. Alle personeelsmanagers van bedrijven in Limburg met meer dan 200 werknemers werden telefonische geïnterviewd. De **belangrijkste conclusies** uit deze gesprekken zijn: ten eerste dat de werknemers die ouder dan 55 jaar zijn over het algemeen de minste kansen krijgen om loopbaanbegeleiding te kunnen volgen en dat de werknemers die tussen de 45 en 55 jaar zijn ongeveer evenveel kansen krijgen dan de andere (jongere) leeftijdscategorieën. Een tweede conclusie is dat al meer dan de helft, namelijk 57,89%, van alle ondervraagde bedrijven in Limburg loopbaanbegeleiding aanbiedt aan hun werknemers. Ten derde werd ook vastgesteld dat er zeker een markt voor loopbaanbegeleiding bestaat in Limburg. Ten vierde toont het onderzoek aan dat assessment van de werknemers, competentiemetingen en opleidingen de meest gevraagde diensten van een externe dienstverlener zijn. Ten vijfde is gebleken dat de meerderheid van de bedrijven

die loopbaanbegeleiding al aanbieden op de hoogte zijn van het bestaan van het Ervaringsfonds, maar dat slechts enkele van deze bedrijven er gebruik van maken.

Tenslotte worden er nog drie **adviezen** naar *ascento* toe gegeven over: het inspelen op de vraag naar loopbaanbegeleiding, de concurrenten en een eventuele samenwerking met het Ervaringsfonds.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van tabellen en grafieken

Inleiding	16
0.1 Omschrijving en situering van het praktijkprobleem	16
0.2 Formulering van de onderzoeksvragen	18
0.2.1 De centrale onderzoeksvraag	19
0.2.2 Deelvragen	20
0.3 Onderzoeksplan	20
0.3.1 Literatuurstudie	20
0.3.1.1 Parameters	21
0.3.2 Praktijkstudie	21
0.3.2.1 Interviews	22
 Deel 1: Literatuurstudie	 23
Hoofdstuk 1: Loopbaanmanagement	23
1.1 Wat is loopbaanmanagement?	23
1.2 Ontstaan van de interesse in loopbaanmanagement	24
1.3 Waarom loopbaanmanagement?	24
1.3.1 Ervaringsconcentratie	27
1.3.2 Veranderingen in de loopbaanlevenssfeer	28
1.4 Loopbaanontwikkelingstheorieën	30
1.4.1 Loopbaanontwikkelingstheorie volgens Besems (1993)	30
1.4.2 Het model van Baird & Kram (1986)	31

1.4.3	Het fasenmodel van Dalton, Thompson en Price (1977)	33
1.4.4	Vergelijking van de drie besproken loopbaanontwikkelingstheorieën	35
1.4.5	Vergelijking van de loopbaanontwikkelingstheorieën en de loopbaanlevenssfeer	35
Hoofdstuk 2: De oudere werknemer		37
2.1	Tien vooroordelen over oudere werknemers	37
2.2	Tien positieve instellingen over oudere werknemers	39
2.3	Wat beïnvloedt de loopbaan van de oudere werknemers?	41
2.3.1	Interne factoren	41
2.3.1.1	Motiverende factoren die een rol spelen in het al dan niet blijven werken	41
2.3.1.2	Demotiverende factoren die een rol spelen in het al dan niet blijven werken	42
2.3.2	Externe factoren	43
2.3.2.1	Structurele maatregelen	43
2.3.2.2	Organisatiegebonden aspecten	44
2.3.2.3	De loonlast	44
2.3.2.4	Negatieve beeldvorming	46
2.4	Leeftijdsbewust personeelsbeleid	47
2.4.1	Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?	47
2.4.2	Het belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid	49
Hoofdstuk 3: Loopbaanbegeleiding		53
3.1	Wat is loopbaanbegeleiding?	53
3.1.1	Oorzaken van de groei van loopbaanbegeleiding	55
3.1.2	Wie biedt loopbaanbegeleiding in Vlaanderen aan?	56
3.1.3	Voor wie is loopbaanbegeleiding bestemd?	57
3.1.4	De prijs van loopbaanbegeleiding	57
3.2	Het Vlaams Besluit over loopbaanbegeleiding	58
3.3	Loopbaanbegeleiding voor 45-plussers	59
3.4	Employability	60

3.5	Het Ervaringsfonds	61
3.5.1	Waarom is het Ervaringsfonds nodig?	62
3.5.2	Ervaring valoriseren	62
3.5.3	Doelstellingen van het Ervaringsfonds	63
3.5.4	Taken van het Ervaringsfonds	64
3.5.5	Potentiële begunstigden van het Ervaringsfonds	64
3.5.6	Bedrag van de betoelaging	65
	Hoofdstuk 4: De problematiek van het loopbaaneinde en het Generatiepact	66
4.1	Wat is de problematiek in verband met het loopbaaneinde?	66
4.2	Wat is het Generatiepact?	67
4.3	Inhoud van het Generatiepact	67
	Hoofdstuk 5: Enkele statistieken	70
	Deel 2: Praktijkstudie	72
	Hoofdstuk 6: Onderzoeksopzet	72
6.1	<i>t-interim</i> en <i>ascento</i>	72
6.2	Doelgroep	73
6.3	Interviews	74
6.3.1	Het opstellen van de gestandaardiseerde vragenlijst	74
6.3.1.1	Link tussen de literatuurstudie en de ja-vragenlijst	75
6.3.1.2	Link tussen de literatuurstudie en de neen-vragenlijst	76
6.3.2	Het opstellen van de inleidende brief	77
	Hoofdstuk 7: Het onderzoek	78
7.1	De eerste fase van het onderzoek	78
7.2	De tweede fase van het onderzoek	79
7.3	De verwerking van de gegevens	79
7.3.1	De ja-vragenlijst	80
7.3.2	De neen-vragenlijst	91
7.3.3	Enkele relevante vergelijkingen tussen de ja- en neen-vragenlijst	99

Hoofdstuk 8: Besluit	107
8.1 Conclusies	107
8.2 Suggesties voor de volgende onderzoeken	112
8.3 Aanbevelingen naar <i>ascento</i> toe	113
Lijst van de geraadpleegde werken	115
Bijlagen	119
Bijlage 1: De lijst van alle bedrijven in Limburg met meer dan 200 werknemers volgens de database van GOM-Limburg	120
Bijlage 2: De lijst van alle bedrijven in Limburg met meer dan 200 werknemers aangepast aan mijn bevindingen	123
Bijlage 3: De lijst van alle bedrijven in Limburg met meer dan 200 werknemers aangepast aan mijn bevindingen en met extractie van de niet relevante bedrijven	126
Bijlage 4: De inleidende brief	130
Bijlage 5: De vragenlijst	131
Bijlage 6: Tabellen	142

Lijst van tabellen en grafieken

Tabel 1:	Leeftijdsspecifieke kenmerken en eigenschappen	28
Tabel 2:	Overzicht van loopbaanontwikkelingstheorie volgens Besems (1993)	31
Tabel 3:	Overzicht van loopbaanontwikkelingstheorie volgens Baird & Kram (1986)	33
Tabel 4:	Overzicht van loopbaanontwikkelingstheorie volgens Dalton e.a. (1977)	35
Tabel 5:	Overzicht van de interne factoren	43
Tabel 6:	Overzicht van de externe factoren	47
Tabel 7:	Beroepsbevolking tussen 2000 en 2010: samenstelling per leeftijdsklasse	50
Tabel 8:	Vergelijking van de beroepsbevolking in 2000, 2010, 2020 en 2030	50
Tabel 9:	De meest voorkomende verwachtingen over loopbaanbegeleiding bij potentiële deelnemers van 45 jaar en ouder.	60
Tabel 10:	Overzichtstabel met percentage, het plafond en het werkelijke maximumbedrag van de toelages	65
Tabel 11:	Werkgelegenheidsgraad ouderen en jongeren in Europa (EU-15) 2004	70
Tabel 12:	Werkgelegenheidsgraad in het tweede kwartaal van 2005	71
Tabel 13:	Overzicht van de doelgroep	79
Tabel 14:	Aanbod van loopbaanbegeleiding binnen de bedrijven	80
Tabel 15:	Hoe lang de bedrijven al loopbaanbegeleiding aanbieden	81
Tabel 16:	Hoe het aanbod verdeeld is over de werknemerscategorieën	82
Tabel 17:	Het belang van een contract van onbepaalde duur	82
Tabel 18:	Het belang van een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht	83
Tabel 19:	Van wie moet het initiatief komen?	83
Tabel 20:	Manier waarop de loopbaanbegeleiding wordt aangeboden	84
Tabel 21:	Aard van de loopbaanbegeleiding	84
Tabel 22:	Het interne proces van loopbaanbegeleiding	84
Tabel 23:	Het externe proces van loopbaanbegeleiding	85
Tabel 24:	Is de loopbaanbegeleiding voor alle werknemersgroepen hetzelfde?	85
Tabel 25:	De externe dienstverleners	86
Tabel 26:	Bereidheid om met een andere dienstverlener in zee te gaan	87

Tabel 27: Bereidheid om over te stappen op externe dienstverlening	87
Tabel 28: Aantal HRM-managers, van bedrijven die al loopbaanbegeleiding aanbieden, die alle leeftijdscategorieën aangeduid hebben	88
Tabel 29: Verdeling van loopbaanbegeleiding tussen de leeftijdscategorieën	88
Tabel 30: Op de hoogte van het bestaan van het Ervaringsfonds	89
Tabel 31: Hoeveel bedrijven maken gebruik van het Ervaringsfonds	90
Tabel 32: (indien al op de hoogte) Zou men meer loopbaanbegeleiding aanbieden door de subsidie?	90
Tabel 33: (indien nog niet op de hoogte) Zou men meer loopbaanbegeleiding aanbieden door de subsidie?	91
Tabel 34: Stijgt de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit?	91
Tabel 35: Neemt men reeds andere initiatieven?	92
Tabel 36: De andere initiatieven	92
Tabel 37: Zijn de initiatieven in samenwerking met een externe dienstverlener?	92
Tabel 38: Interesse om loopbaanbegeleiding aan te gaan bieden	93
Tabel 39: Hoe men het aanbod zou verdelen over de werknemerscategorieën	95
Tabel 40: De invloed van de aard van het contract	96
Tabel 41: Het belang van een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht	96
Tabel 42: Wie zal het initiatief nemen?	96
Tabel 43: Aantal HRM-managers, van bedrijven die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden, die alle leeftijdscategorieën aangeduid hebben	97
Tabel 44: Verdeling van loopbaanbegeleiding tussen de leeftijdscategorieën	97
Tabel 45: Op de hoogte van het bestaan van het Ervaringsfonds	98
Tabel 46: Gebruik van de subsidies	98
Tabel 47: Zou men meer loopbaanbegeleiding aanbieden door de subsidie	99
Tabel 48: Stijgt de kans om deel te nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit	99
Tabel 49: Procentuele verhoudingen van de verdeling van loopbaanbegeleiding over de werknemerscategorieën (ja-vragenlijst)	100

Tabel 50: Procentuele verhoudingen van de verdeling van loopbaanbegeleiding over de werknemerscategorieën (neen-vragenlijst)	100
Tabel 51: Procentuele verhoudingen van het belang dat de bedrijven hechten aan de aard van het contract (ja-vragenlijst)	101
Tabel 52: Procentuele verhoudingen van het belang dat de bedrijven hechten aan de aard van het contract (neen-vragenlijst)	101
Tabel 53: Procentuele verhoudingen van het belang dat de bedrijven hechten aan het feit of het om een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht gaat (ja-vragenlijst)	102
Tabel 54: Procentuele verhoudingen van het belang dat de bedrijven hechten aan het feit of het om een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht gaat (neen-vragenlijst)	102
Tabel 55: Procentuele verhoudingen van het initiatief tot loopbaanbegeleiding (ja-vragenlijst)	103
Tabel 56: Procentuele verhoudingen van het initiatief tot loopbaanbegeleiding (neen-vragenlijst)	103
Tabel 57: Procentuele verhoudingen van managers die alle leeftijdscategorieën hebben aangeduid	104
Tabel 58: Procentuele verhoudingen van de loopbaanbegeleiding per leeftijdscategorie (ja-vragenlijst)	104
Tabel 59: Procentuele verhoudingen van de loopbaanbegeleiding per leeftijdscategorie (neen-vragenlijst)	104
Tabel 60: Procentuele verhoudingen van de kennis van het bestaan van het Ervaringsfonds (ja-vragenlijst)	105
Tabel 61: Procentuele verhoudingen van de kennis van het bestaan van het Ervaringsfonds (neen-vragenlijst)	105
Tabel 62: Procentuele verhoudingen van het al dan niet gebruik maken van de subsidie (ja-vragenlijst)	105
Tabel 63: Procentuele verhoudingen van het al dan niet gebruik maken van de subsidie (neen-vragenlijst)	105

Tabel 64: Procentuele verhoudingen van het al dan niet stijgen van de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit (ja-vragenlijst)	106
Tabel 65: Procentuele verhoudingen van het al dan niet stijgen van de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit (neen-vragenlijst)	106
Grafiek 1: Kosten van het uurloon per leeftijdscategorie	45
Grafiek 2: Aantal vakantiedagen per leeftijdscategorie	45
Grafiek 3: Het verzuimpercentage volgens leeftijd	46

Inleiding

In deze inleiding wordt eerst besproken wat het praktijkprobleem is dat aan de basis ligt van deze eindverhandeling. Vervolgens worden de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen, waar de eindverhandeling rond opgebouwd wordt, geformuleerd. Tenslotte wordt in deze inleiding het onderzoeksplan weergegeven.

0.1 Omschrijving en situering van het praktijkprobleem

Luysterman (2005) stelt dat wie de toekomst van zijn kinderen en kleinkinderen niet wil hypothekeken, geen dag langer wacht om het loopbaaneinddebat ernstig aan te vangen. Volgens hem is de vraag niet of we nu langer dan vijfenzestig moeten gaan werken en ook niet hoe lang mensen überhaupt moeten werken. De echte inzet van de werknemers is veel belangrijker. Het is echter wel cruciaal om te weten hoe we de vijftigers van vandaag hun recht op respect op de arbeidsvloer geven en hoe we ervoor kunnen zorgen dat hun kapitaal aan ervaring en wijsheid niet verloren gaat voor de samenleving.

In alle landen stelt men echter vast dat de bevolking op arbeidsleeftijd gevoelig daalt. Voor België bijvoorbeeld is er tegen 2030 een daling van 200.000 personen, terwijl het aantal inactieven almaar toeneemt. Bovendien is er een 'interne' veroudering binnen de actieve bevolking (Luysterman, 2005). Ondanks de positieve ontwikkeling in de laatste jaren ligt de werkgelegenheidsgraad in België nog steeds aanzienlijk lager dan het EU-gemiddelde en ver onder de EU-streefcijfers, vooral voor oudere werknemers. Het percentage actieve oudere werknemers in België is het laagste in de EU (website: Federale Overheid).

Met het Pact van Vilvoorde, dat werd afgesloten in 2001 tussen de toenmalige Vlaamse regering, de sociale partners en de milieuverenigingen, wil men dit probleem van een te lage werkgelegenheidsgraad aanpakken. Met eenentwintig doelstellingen wilde men inspelen op de Lissabon-oproep om van de Europese Unie tegen 2010 een concurrentiele en dynamische kenniseconomie te maken (website: Voka 1). De Vlaamse regering wil tegen het jaar 2010

een werkzaamheidsgraad van 70% bereiken. Zonder de activering van de 55-plussers is dit zeker niet haalbaar. In aansluiting op de Europese richtlijnen wil de Vlaamse Overheid tegen 2010 de helft van de 55-plussers aan het werk hebben.

In 2005 bedroeg de Vlaamse werkzaamheidsgraad slechts 62,9% en lag deze dus lager dan in 2000 (63,5%). België scoorde bijzonder slecht in de categorie van de oudere werknemers (55-plus) waarvan nog maar 26,5% aan het werk is. De werkzaamheidsgraad van 70% die wordt vooropgesteld door het Pact van Vilvoorde en de 50% ouderen die volgens de Lissabon-doelstelling aan het werk zouden moeten zijn, zijn dus nog lang niet bereikt (website: Voka 1). Indien België er niet in slaagt om de werkgelegenheidsgraad van de ouderen op te trekken dan zal dit een negatief effect hebben op de economische groei (website: BeleidsnotaWerk 2005). De Europese Raad en Commissie bevelen België dan ook aan om de arbeidsmarktdeelnemers van ouderen te stimuleren en merken op dat België onvoldoende aandacht besteedt aan restrictieve maatregelen (in de belastings- en uitkeringsstelsels) om werknemers te beletten om vroegtijdig te stoppen met werken. Deze kritiek is evenzeer van toepassing op het Vlaams Gewest (Administratie Werkgelegenheid, 2001).

De verhoging van de arbeidsdeelname van oudere werknemers wordt noodzakelijk geacht om de kosten van de vergrijzing op te vangen en het arbeidsaanbod in de toekomst veilig te stellen (Henkens et al., 2003). De pensioenen dreigen in de toekomst onbetaalbaar te worden omdat een steeds kleiner wordende groep actieven moet opdraaien voor de pensioenen van een steeds groter wordende groep inactieven. Het is dus belangrijk dat oudere werknemers langer aan het werk blijven. Dit zal echter niet gemakkelijk zijn omdat de laatste jaren vervroegd op pensioen gaan de norm geworden is. Men moet dus proberen om oudere werknemers te motiveren om langer te blijven werken.

Loopbaanbegeleiding is een manier om werknemers gemotiveerd te houden. Het recht op loopbaanbegeleiding, dat zijn wettelijke grond vindt in het Koninklijk Besluit van 6 december 2004, is sinds kort een feit. De loopbaanbenadering vormt een kernpunt in het beleid van de huidige Vlaamse Minister van Werk, Onderwijs en Vorming, Frank Vandenbroucke. Dit beleid is vooral gericht op meer werk. De realisatie van deze doelstelling kan alleen via een

arbeidsmarkt die gekenmerkt wordt door soepele overgangen tussen gezin en werk, leren en werk, inactiviteit en werk en ook tussen twee werksituaties.

Albertijn en Sels (2005) wijzen erop dat de huidige maatschappij snel evolueert en dat er een exponentiële toename van informatie is waardoor er snel moet worden ingespeeld op verandering. Ze gaan verder door te stellen dat het ontwikkelen van talenten en competenties van personen Vlaanderen de beste garantie geeft om uit te groeien tot een werkende en lerende regio. Meer nog, het versterken van talenten heeft niet louter een arbeidsmarktfinaliteit, het (wederzijds) versterken van de leer-, beroeps-, burgerschaps- en sociale competenties moet leiden naar een levensloopbaanbenadering die de mens, maatschappij en (arbeids)markt ten goede komt.

Luysterman (2005) merkt op dat ouderen voor opleiding en training in een paradoxale situatie zitten: enerzijds hebben ze meer nood aan training en opleiding en anderzijds nemen ze er het minst aan deel, mede omdat ze minder mogelijkheden krijgen. De opleidingscapaciteit bij 50-plussers bedraagt slechts zes procent in België. Het is dan ook cruciaal dat externe dienstverleners hierop kunnen inspelen, door de bedrijven op de juiste wijze te benaderen. *Ascento* is zo'n externe dienstverlener die loopbaanbegeleiding aanbiedt aan werknemers en dus ook aan oudere werknemers.

0.2 Formulering van de onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag en de bijkomende deelvragen die in deze paragraaf besproken worden, zijn in overleg met *ascento* geformuleerd. De centrale onderzoeksvraag vormt de rode draad gedurende de gehele eindverhandeling. Om een degelijk antwoord op deze centrale onderzoeksvraag te kunnen formuleren, zijn er enkele deelvragen nodig.

In oktober 2002 werden *t-interim* en *t-consult*, de commerciële diensten van de VDAB, geprivatiseerd en gebundeld in de *t-groep NV*. Sindsdien is de naam van *t-consult* veranderd

in *ascento*. Een volledig pakket human capital services werd geïntegreerd in *ascento*. De Vlaamse overheid is de enige aandeelhouder van de *t-groep NV*. De winsten worden aangewend voor de financiering van sociaal-economische projecten rond tewerkstelling. De dienstverlening van *ascento* staat in het teken van een maatschappelijke opdracht. Het is gericht op een duurzame koppeling van bedrijfseconomische vragen en vereisten aan sociale welvaart en persoonlijke ontwikkeling.

Één van de diensten die *ascento* aanbiedt, is loopbaanbegeleiding. Loopbaanbegeleiding is een onderdeel van competentie management en opleidingsmanagement. Naast de integrale aanpak speelt *ascento* in op directe vragen om de werknemer te begeleiden tijdens zijn loopbaan. *ascento* begeleidt de werknemers vanuit verschillende invalshoeken. Op dit moment doen ze dit door middel van persoonsgericht coachen, een persoonlijk ontwikkelingsplan (= POP), een development center en aan de hand van een SWOT-analyse.

ascento wil graag weten welke bedrijven met meer dan 200 werknemers geïnteresseerd zijn om loopbaanbegeleiding aan te bieden aan hun (oudere) werknemers en voor welke diensten ze beroep willen doen op een externe dienstverlener. Dit wil men weten om zo goed mogelijk op de vraag naar loopbaanbegeleiding in te kunnen spelen. Men wil dit in zoveel mogelijk provincies onderzoeken. Maar op dit moment beginnen ze met de provincie Limburg. Ze hebben de intentie om volgend academiejaar hetzelfde onderzoek in andere provincies te verrichten.

0.2.1 De centrale onderzoeksvraag

Uit de vraag van *ascento* leiden we de volgende centrale onderzoeksvraag af:

‘Welk type van bedrijven in Limburg met meer dan 200 werknemers zijn bereid om loopbaanbegeleiding aan te bieden aan hun (oudere) werknemers?’

0.2.2 Deelvragen

De volgende deelvragen zijn afgeleid van de centrale onderzoeksvraag en helpen om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden:

- Wat verstaan we onder loopbaanbegeleiding?
- Wie zijn de belangrijkste actoren in verband met loopbaanbegeleiding?
- Wat gaat de invloed van de problematiek van het loopbaaneinde zijn op het aanbod van loopbaanbegeleiding?
- Krijgen oudere werknemers minder kansen om loopbaanbegeleiding te volgen?
- Wordt er al in veel bedrijven in Limburg, met meer dan 200 werknemer, loopbaanbegeleiding aangeboden?
- Is er een markt voor loopbaanbegeleiding in Limburg?
- Voor welke diensten willen de bedrijven in Limburg beroep doen op een externe dienstverlener?
- Welke rol speelt het Ervaringsfonds bij het aanbieden van loopbaanbegeleiding?

0.3 Onderzoeksplan

Hieronder volgt een beschrijving en verantwoording van de gevolgde aanpak voor deze thesis. Dit onderzoek is onder te verdelen in twee grote delen, namelijk een literatuurstudie en een praktijkstudie. Omdat deze twee delen een andere aanpak vereisen, worden ze hieronder apart besproken.

0.3.1 Literatuurstudie

In de literatuurstudie wordt er zoveel mogelijk relevante achtergrondinformatie verzameld en de bestaande inzichten met elkaar vergeleken om zo een duidelijk denkkader te kunnen schetsen. Dit is noodzakelijk om met voldoende kennis van zaken de praktijkstudie te kunnen verrichten en te duiden.

Dit theoretisch onderzoek vertoont kenmerken van een voorbereidend exploratief onderzoek. Eerst wordt het onderwerp grondig onderzocht, om er zoveel mogelijk over te weten te komen en om nieuwe inzichten te verwerven. Dan worden de relevante variabelen geïdentificeerd.

0.3.1.1 Parameters

Om het opzoeken van literatuur vlot te laten verlopen, worden er op voorhand enkele parameters vastgelegd.

Bronnen	– Wetenschappelijke papers, onderzoeksrapporten – Wetenschappelijke tijdschriften, kranten, boeken – Catalogus van UHasselt, Anet, EBSCOhost, Madiargus, catalogus van de Openbare bibliotheek van Hasselt – Twee assistenten aan de Universiteit van Leuven: zij hebben al verschillende onderzoeken verricht in verband met loopbaanbegeleiding en konden interessante literatuur aanreiken. – Internet: zoekmachines zoals Google en Yahoo
Periode	Omdat dit een actueel onderwerp is, wordt er alleen gebruik gemaakt van informatie van de jaren '90 tot en met nu, dus alleen van de laatste vijftien jaar.
Taal	Nederlandstalige en Engelstalige literatuur omdat er vele relevante literatuur in deze talen over dit onderwerp te vinden zijn.
Geografisch gebied	België, maar soms wordt de vergelijking met Europa gemaakt

0.3.2 Praktijkstudie

Zoals reeds vermeld in de omschrijving en situering van het praktijkprobleem (zie 0.1) is het doel van deze thesis een antwoord te vinden op de vraag van *ascento*. *ascento* wil dat er onderzocht wordt of de bedrijven in Limburg met meer dan 200 werknemers bereid zijn om loopbaanbegeleiding aan te bieden aan hun werknemers. In overleg met mijn begeleider

binnen *t-groep NV*, Peter Van der Auwera, is er besloten om de HRM-managers van de betrokken bedrijven telefonisch te interviewen.

0.3.2.1 Interviews

Oorspronkelijk was het de bedoeling om een kleinere groep HRM-managers te interviewen, maar na overleg zijn we tot het besluit gekomen om alle HRM-managers van de bedrijven in Limburg met meer dan 200 werknemers te interviewen. Hierdoor wordt het eerder een kwantitatief dan kwalitatief onderzoek.

Aangezien het om een redelijk grote groep respondenten gaat, wordt er gebruik gemaakt van een gestandaardiseerd interview. Aan alle HRM-managers worden dus dezelfde vragen gesteld. Het zijn vooral gesloten vragen. Omdat het redelijk veel interviews zijn en de bedrijven zich over heel Limburg bevinden, worden de interviews telefonisch afgenomen.

Deel 1: Literatuurstudie

In de literatuurstudie worden de relevante begrippen en concepten gedefinieerd en besproken. Zij zullen het denkkader vormen voor de opzet en de analyse van de empirische studie. In hoofdstuk 1 zal loopbaanmanagement besproken worden. Vervolgens wordt het tweede hoofdstuk aan de oudere werknemers gewijd. Het derde hoofdstuk gaat dieper in op de loopbaanbegeleiding. In het vierde hoofdstuk wordt de problematiek van het loopbaaneinde en het Generatiepact besproken. Om de literatuurstudie af te sluiten volgt er een laatste hoofdstuk waarin enkele relevante statistieken worden weergegeven.

Hoofdstuk 1: Loopbaanmanagement

In dit eerste hoofdstuk wordt besproken wat loopbaanmanagement is, hoe de interesse in loopbaanmanagement ontstaan is en waarom het zo belangrijk is. Dan wordt besproken wat de invloed van ervaringsconcentratie is op de loopbaan. Vervolgens wordt er besproken hoe de veranderingen in de loopbaanlevenssfeer van de mensen steeds een andere aanpak vereisen. Tenslotte worden er drie loopbaanontwikkelingstheorieën besproken, ze worden onderling vergeleken en er wordt een vergelijking gemaakt tussen deze theorieën en de loopbaanlevenssfeer.

1.1 Wat is loopbaanmanagement?

De invloed vanuit de organisatie op het loopbaanverloop wordt vaak loopbaanmanagement genoemd (Kuijpers, 2003). Loopbaanmanagement is dus een proces van continue, planmatige, systematische en optimale afstemming van de behoeften en mogelijkheden van de organisatie en de wensen en mogelijkheden van de werknemers. Dit resulteert in individuele loopbaanplannen en loopbaanbegeleiding in alle loopbaanfasen en de daaruit vloeiende activiteiten, met als doel een continue en adequate bezetting van zowel management als

specialistische functies te waarborgen en ontwikkelingsmogelijkheden te scheppen voor de werknemers (Kluytmans, 2001).

1.2 Ontstaan van de interesse in loopbaanmanagement

Vandaag de dag is loopbaanmanagement heel belangrijk geworden in bedrijven. De loopbaan van de meeste mensen wordt gestuurd door hun werkgever, maar de werknemers kunnen ook zelf sturing geven aan hun eigen loopbaan. Interesse in loopbaanmanagement ontstaat meestal omdat men ontevreden is met de bestaande situatie. Situaties als tegenvallende werkresultaten, vertrek van collega's of leidinggevend, dreiging van conflicten, scheefgroei in de loopbaan en dreiging van fusies of reorganisaties, kunnen aanleiding zijn tot het heroriënteren op de mogelijkheden die er voor de werknemer zijn. Het kunnen echter ook situaties zijn die hun oorsprong vinden in het privé-leven (website: Unie).

Idealiter houdt de werknemer gedurende zijn/haar gehele loopbaan een vinger aan de pols. Door zich continu min of meer bewust met zijn/haar loopbaan bezig te houden, kan hij/zij sneller reageren op veranderingen die de loopbaan mogelijkwerwijs beïnvloeden. In dit ideale model is de werknemer voorbereid op ontwikkelingen en wordt hij/zij niet onaangenaam verrast door tegenvallers (website: Unie).

1.3 Waarom loopbaanmanagement?

In deze paragraaf zien we dat loopbaanmanagement steeds belangrijker wordt omdat organisaties, functies en mensen voortdurend veranderen. Door deze veranderingen verandert ook de loopbaan van mensen. Verder wordt er ook besproken hoe loopbaanontwikkeling door de jaren heen geëvolueerd is.

In de jaren zestig bleven de loopbaanontwikkelingsprogramma's beperkt tot een bovenlaag van briljante jongeren die men door opleiding en brede ervaring wilde klaarstomen voor hogere leidinggevende functies. Voor de rest van de werknemers waren de opleidingen slechts gericht op de vergroting van de vakkennis en algemene stijlvereisten. Naast de loopbaanontwikkelingsprogramma's voor de toplaag ontstond er geleidelijk aan ook een beleid voor jongeren, vrouwen, ouderen en meer recent voor allerlei minderheidsgroepen. Vroeger werd het beleid per groep geformuleerd. Loopbaanontwikkeling is echter een individueel proces dat niet stopt bij een bepaalde leeftijd en dat niet afhankelijk is van een bepaalde vooropleiding (Besems, 1993). De ontwikkeling in loopbanen is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de werknemers, maar de verantwoordelijkheid van organisaties ligt erin om deze ontwikkeling bij medewerkers te faciliteren en hen hierbij te ondersteunen. Deze wederzijdse verantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling is een centraal aspect van loopbaanmanagement (Kluytmans, 2001).

De economische en maatschappelijke context spelen een belangrijke rol bij loopbaanmanagement. Het succes van de organisaties wordt immers steeds meer beïnvloed door de mate waarin ze erin slagen succesvol in te spelen op en om te gaan met veranderingen in de omgeving (Kluytmans, 2001). Volgens Kluytmans (2001) gaan het flexibel kunnen reageren op veranderende markten, technologische ontwikkelingen en economische omstandigheden en innoverend kunnen opereren op de markt, waarin men zich beweegt, hand in hand met de flexibiliteit en kwalificaties van mensen. Organisaties veranderen in hoog tempo, markten veranderen en groeien in ijtempo en de technologische ontwikkeling gaat onverstoort door. De organisaties moeten dus voortdurend bezig zijn met het vernieuwen van de doelstellingen, middelen, producten en diensten. Het is belangrijk dat ze zowel beschikken over een flexibel personeelsbestand als over flexibel personeel. De managers moeten nieuwe koersen kunnen uitstippelen en erop durven aansturen zodat de medewerkers in sleutelposities deze koers operationeel kunnen maken en de medewerkers in uitvoerende functies deze koers kunnen proberen te realiseren (Besems, 1993).

Ook de functies veranderen, hun levenscyclus wordt korter. Zowel de inhoud als de te stellen functie-eisen veranderen. Dus organisaties, functies en daarmee ook de personeelsstromen,

zullen dynamisch beschouwd moeten worden. Bij de werving en selectie zien we dat naast de gebruikelijke aandacht voor opleiding en ervaring, de eisen betreffende vaardigheden en persoonlijke eigenschappen steeds belangrijker worden (Besems, 1993).

Doordat organisaties en functies veranderen, is het noodzakelijk dat alle werknemers mee evolueren. Werknemers van vaak middelbare leeftijd, die hun koers niet veranderen en erop gokken te kunnen blijven doen waar ze de eerste twintig jaar kennis en ervaring in hebben opgedaan, worden tot de orde geroepen. Kennisveroudering en gebrek aan flexibiliteit eisen hun tol. Besems (1993) merkte dan ook op dat niet alleen organisaties en functies veranderen, maar ook de mensen die er werken. Concreet stelt hij dat de mensen een werkomgeving willen die hen stimuleert hun talenten uit te buiten en die hen uitdagingen biedt die passen bij hun behoeften. Voor de organisatie is het om productiviteitsredenen meer dan ooit nodig hun beleid af te stemmen op ieders persoonlijke capaciteiten. De organisatie moet rekening houden met de individuele persoonlijke ontwikkeling, die samenhangt met de leeftijd (zie tabel 1) en de levensfase van de betrokken persoon. In die zin kan een leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat besproken wordt in 2.4, een goede bijdrage leveren aan de ontwikkeling van mens en organisatie.

Omdat organisaties, functies en mensen voortdurend veranderen heeft de voorspelbare, rechtlijnige, opwaartse loopbaan vanuit één basisopleiding plaats gemaakt voor een loopbaanpad met ombuigingen, verbredingen, horizontale verplaatsing en toetreding naar minder zware posities. Er is een behoefte aan een geïndividualiseerd loopbaanbeleid waarbij de organisatie in de huid kruipt van het individu en aansluit op zijn sterke, individuele capaciteiten en motivatie. Vanuit het standpunt van de organisatie gaat het erom de medewerker in elke levensfase productief te laten zijn en te voorkomen dat hij/zij op latere leeftijd, na jaren van te geringe productiviteit met een gouden handdruk ontslagen moet worden (Besems, 1993). Loopbaanbegeleiding kan voor zo'n geïndividualiseerd loopbaanbeleid zorgen.

1.3.1 Ervaringsconcentratie

Met het toenemen van de leeftijd blijken de meeste mensen bepaalde nieuwe ervaringen te mijden. Leeftijd en ervaring hangen meestal op bijzondere wijzen met elkaar samen. Dit kan in twee stellingen aangegeven worden:

1. Met het stijgen van de leeftijd neemt de veelheid aan ervaring doorgaans toe.
2. Met het stijgen van de leeftijd neemt de verscheidenheid aan ervaring doorgaans af (website: Thijssen, 1998).

Volgens Thijssen (1998) houdt ervaringsconcentratie in dat mensen zich langzamerhand beter thuis gaan voelen op een steeds kleiner gebied: zij beheersen dat gebied steeds beter en voelen er zich ook in emotioneel opzicht steeds beter thuis. Vaak voorkomende probleemsituaties kunnen daardoor met veel gemak en routine worden gehanteerd. Dit kan zowel positieve als negatieve effecten hebben, dit laatste met name in een periode dat er veel veranderingen aankomen. Door een voortschrijding van ervaringsconcentratie wordt de discrepantie in voorkennis, beheersbaarheid en veiligheid binnen en buiten het vertrouwde ervaringsdomein steeds groter. De overstap maken naar een geheel nieuw ervaringsgebied buiten de vertrouwde sfeer wordt hierdoor steeds moeilijker.

Doorgaans neemt ervaringsconcentratie met de leeftijd toe op drie verschillende gebieden die direct of indirect met de werksituatie te maken hebben:

- Inhoudelijk gebied: dit heeft vooral te maken met de opgedane ervaring in werksituaties. Zij worden steeds vakkundiger binnen steeds nauwer wordende grenzen.
- Leerstrategisch gebied: dit heeft vooral te maken met de strategieën die iemand hanteert om nieuwe dingen te leren. Hier leidt ervaringsconcentratie ertoe dat nieuwe dingen enkel ‘al doende’ op de werkplek worden geleerd.
- Relationeel gebied: gericht op ervaringen met contacten in een bredere maatschappelijke omgeving. Hier leidt ervaringsconcentratie ertoe dat het leggen van geheel nieuwe contacten steeds minder zal voorkomen. Netwerkversmalling en –verstarring treden op (website: Thijssen, 1998).

De ontwikkelingsgerichtheid zal afnemen naarmate een sterkere vorm van ervaringsconcentratie aanwezig is, terwijl een behoorlijke mate van ervaringsvariatie in het nabije loopbaanverleden daarvoor juist gunstig is. Het goed kunnen omgaan met veranderingen en de beschikking over een verscheidenheid van manieren om expertise op nieuwe terreinen te ontwikkelen, zijn bekwaamheden die mede door goed (zelf)management gewaarborgd of zelfs verbeterd kunnen worden (website: Thijssen, 1998).

1.3.2 Veranderingen in de loopbaanlevenssfeer

De veranderingen in de loopbaanlevenssfeer, die gepaard gaan met de leeftijd van de werknemer, zorgen ervoor dat loopbaanbegeleiding steeds belangrijker wordt. Naarmate de werknemers ouder worden, moeten ze anders benaderd worden. In de volgende tabel zien we hoe de kenmerken en eigenschappen van de werknemers veranderen naarmate ze ouder worden. Met deze kenmerken en eigenschappen in het achterhoofd kunnen personeelsmanagers beter inspelen op de wensen van de werknemers en er dus voor zorgen dat ze productiever blijven.

Leeftijdspecifieke kenmerken en eigenschappen	
Twintigers	- afwisseling en uitdaging; - kortetermijntaken, snel resultaat; - geen solisten, contact met anderen.
Dertigers	- doelen stellen, organiseren, systemen opzetten, prioriteiten stellen; - ambitie, soms eigen belang voor bedrijfsbelang; - verantwoordelijkheid voor meetbare doelstellingen; - aandacht voor communicatie en samenwerking.
Veertigers	- heroriëntatie op loopbaan en levensloop; - soms extra geldingsdrang; - vragen van begrip; - begeleiding naar nieuwe grondhouding.
Vijftigers	- innerlijke rust; - steunpilaren; - niet meer bezig met positie versterken daardoor grote mate van objectiviteit.
Zestigters	- relativiseringsvermogen; - realistisch bijsturen op plannen; - signaalfunctie.

Tabel 1: Leeftijdspecifieke kenmerken en eigenschappen (website: Unie)

Hieronder worden de belangrijkste veranderingen in de loopbaanlevenssfeer weergegeven. Aangezien de focus van deze thesis bij de 45-plussers ligt, wordt er alleen dieper ingegaan op de veranderingen in de loopbaanlevenssfeer van deze leeftijdsgroep.

Veertigers bouwen hun verworven positie uit en zijn door hun ervaring in staat met een zeer ingewikkelde omgeving om te gaan. Ze beseffen dat aan hun loopbaan een einde gaat komen en dat aan de tijd waarin men nog dingen kan doen stilaan ook een einde komt. Ze ontdekken hun grenzen en accepteren die of men gaat op zoek naar nieuwe uitdagingen, nieuwe functies en taken. Als men in deze periode naar een managementfunctie groeit, dan verschuift het als specialist bezig zijn naar generalistische taken en moet men over sociale en leidinggevende vaardigheden beschikken (Besems, 1993).

De ***vijftigers*** hebben, dankzij hun ervaring, grote stabiliteit en objectiviteit. Besems (1993) wijst erop dat ze die gehonoreerd willen zien in een hoogwaardig erkend specialisme en dat ze hun kennis willen overdragen op jongeren. Ze ontwikkelen zich tot mentor die de vaardigheden bezit verantwoordelijkheid voor jongeren op zich te nemen en hun te sturen en te begeleiden. Bij fysieke arbeid wordt de gemiddelde productiviteit in deze levensfase minder. Voor de meeste andere functies of beroepen is dit echter niet of nauwelijks het geval. In de laatste fase is er sprake van relatieve terugtrekking, afstand nemen en tenslotte loslaten.

De ***fase van de middelbare leeftijd (40-65 jaar)*** wordt vooral gekenmerkt door veranderingen die te maken hebben met het ouder worden. Het besef van de veroudering van zichzelf, van de partnerrelatie dat door de verzelfstandiging van de kinderen een nieuwe fase ingaat, vindt plaats terwijl op hetzelfde moment in het werk het besef doorbreekt dat er een grens is bereikt. Men voelt dat men geen promotie meer maakt, geen hoger loon meer krijgt, terwijl men zich tegenover jongeren moet handhaven. Soms is men ook uitgekeken op de werkinhoud en vraagt men zich af of men niet de verkeerde loopbaan gekozen heeft. Dit kan leiden tot verschillende crisissen (Besems, 1993).

1.4 Loopbaanontwikkelingstheorieën

Loopbaanontwikkelingstheorieën vestigen de aandacht op de veranderingen die tijdens de loopbaan van mensen kunnen optreden. De theorie van Besems (1993), het model van Baird & Kram (1986) en het fasenmodel van Dalton, Thompson en Price (1977) worden besproken om een beeld te schetsen over de verschillende stadia die werknemers doorlopen gedurende hun loopbaan. Om goed te kunnen inspelen op de behoeften van de persoon en om zijn/haar loopbaan zo goed mogelijk te kunnen sturen, is het belangrijk om te weten in welk stadium de persoon zich bevindt.

1.4.1 Loopbaanontwikkelingstheorieën volgens Besems (1993)

Volgens Besems onderscheiden de meeste loopbaanontwikkelingstheorieën vijf fases in de loopbaan. Om een duidelijker beeld te geven van deze verschillende fases worden ze in deze paragraaf kort besproken.

De eerste fase is het **verkennen**, de persoon gaat op zoek naar de juiste koppeling tussen zijn persoon, de functie en de organisatie. Meteen na de indiensttreding begint de socialisatie. De persoon wordt vertrouwd gemaakt met de normen en procedures die zowel voor de functie als in de gehele organisatie gelden. De door ervaring verkregen informatie over de gekozen organisatie leidt er toe dat de aantrekkelijkheid ervan en het passen van de keuze bij de persoonlijke doelstellingen eerst versterkt worden, maar later weer afnemen.

In de tweede fase gaat men zich **vestigen**. Men gaat kijken welke criteria belangrijk zijn voor het vervullen van de functie en welke persoonlijke vaardigheden hiervoor nodig zijn. Enerzijds is de persoon in zekere mate afhankelijk van de steun en begeleiding van anderen, anderzijds wil hij zijn eigen competentie tonen en onafhankelijk zijn. De vestigingsperiode kan eisen stellen aan het privé- en gezinsleven.

Als het vestigingsproces geslaagd is, wil men **vooruitkomen**. De kennis die men verworven heeft over de functie en de organisatie doet hem/haar vragen om erkenning en achting. Op hetzelfde moment gaat men vooruitkijken. De persoon gaat zich afvragen welke mogelijke taken hij/zij nog meer zou aankunnen en of de huidige functie nog voldoende uitdaging biedt.

De vierde fase is het **handhaven**. Na de fase van de vooruitgang komt het besef dat er een bepaald plafond bereikt is. Hierdoor wordt de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling anders ingericht. Naast het verder functioneren op hetzelfde niveau en het vasthouden van wat bereikt is, voelt de betrokkene de behoefte aan autonomie, aan vrijheid van supervisie, aan het doorgeven van kennis en het begeleiden van jongeren.

In de vijfde en laatste fase gaat men **terugtrekken**. Het is niet met de ingang van de pensionering, maar al een tijd daarvoor dat voor de meeste mensen het proces van loslaten begint. Sommige werknemers ervaren één à twee jaar voor de pensionering de verlichting, maar ook de psychische druk, van een reeds benoemde opvolger die langzaam de verschillende taken gaat overnemen (Besems, 1993).

In de volgende tabel wordt er een kort overzicht gegeven van de vijf fasen van de ontwikkelingstheorie volgens die Besems beschrijft (1993).

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Centrale activiteit	Verkennen	Vestigen	Vooruitkomen	Handhaven	Terugtrekken
Andere activiteiten	Socialiseren Leren	Vaardigheden ontwikkelen	Vragen stellen over toekomst	Kennis delen Begeleiden	Verlichting van de taken
Psychologische kwesties	Afhankelijk	Afhankelijk ↓ Onafhankelijk	Behoeft aan erkenning	Verantwoordelijk voor anderen	Proces loslaten

Tabel 2: Overzicht van loopbaanontwikkelingstheorie volgens Besems (1993)

1.4.2 Het model van Baird & Kram (1986)

Net als Besems (1993) onderscheiden Baird & Kram (1986) vijf fasen in de loopbaan. De beginfase van de loopbaan in de organisatie is een fase waarin men gaat **verkennen**. In deze

fase zal de organisatie proberen in te schatten waar de bekwaamheden van de nieuwkomer liggen, hoe hij/zij in de omgang is en wat het langetermijnpotentieel van deze persoon is. De nieuwe werknemer probeert zich een idee te vormen van zijn toekomstige mogelijkheden en persoonlijke opbrengsten in de organisatie. Dit proces van aftasten kan, zowel voor de persoon als voor de werkgever, positief of negatief uitvallen. Daarom worden in de praktijk voor deze oriëntatiefase vaak tijdelijke contracten gebruikt. Het is dus belangrijk voor de mensen in deze fase van hun loopbaan dat ze informatie, door feedback op hun eigen prestaties van collega's of leiding, krijgen die deze onzekerheid helpt te verminderen.

In de tweede fase, de **vestigingsfase**, van de loopbaan hebben mensen vooral behoefte aan begeleiding en ondersteuning om hun loopbaan te lanceren. Tijdens deze fase staat het opbouwen van een vaste plek en een professionele identiteit in de nieuwe organisatie centraal. Deze fase wordt gekenmerkt door twee tegengestelde tendensen. Aan de ene kant is de persoon afhankelijk van anderen om te leren en vanwege de behoefte aan steun en begeleiding. Aan de andere kant leeft er een tendens om aan afhankelijkheid te weerstaan om eigen competenties te tonen en zelfstandig professional te zijn. De fase van vestigen eindigt met een zeker gevoel van geaccepteerd zijn en volledig lidmaatschap in de organisatie.

In de volgende fase gaat de werknemer zich meer zorgen maken over mogelijkheden voor promotie, **voortgang** en groei. In deze fase in de loopbaan is men vooral geïnteresseerd in het helder krijgen van de langetermijnmogelijkheden, in de vraag of men opgemerkt wordt en is men nogal sterk gericht op het vinden van erkenning en achting. Men wil ook meer zekerheid en stabiliteit in de loopbaan.

Na de periode van groei in de loopbaan treedt er een periode van stabilisering in. Van ruwweg 45 jaar tot aan de pensionering staan loopbanen in teken van **handhaven**. De grootste voortgang in de loopbaan is gemaakt en het maximaal bereikbare niveau is zichtbaar geworden. Soms stapelen er zich problemen op zodat er gesproken kan worden van een 'midcareer crisis'. Hoe men uit de midcareerperiode komt, verschilt van persoon tot persoon. Sommigen zullen blijven groeien, anderen stabiliseren en handhaven zich op het bereikte niveau, terwijl voor anderen er een duidelijke teruggang merkbaar is.

De laatste fase, de fase van **terugtrekken**, heeft betrekking op de periode vanaf circa zestig jaar en weerspiegelt de overgang in status van werkende persoon naar die van gepensioneerde persoon (Kluytmans, 2001).

In de volgende tabel wordt er een kort overzicht gegeven van de vijf fasen van de loopbaanontwikkeling volgens die Baird & Kram (1986).

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Centrale activiteit	Verkennen	Vestigen	Vooruitgang	Handhaven	Terugtrekken
Andere activiteiten	Socialiseren Leren Evalueren	Opbouwen vaste plek + identiteit Vaardigheden ontwikkelen	Vragen stellen over toekomst	Omgaan met midcareer	Overgang van werkende naar gepensioneerde
Psychologische kwesties	Afhankelijk	Afhankelijk ↓ Onafhankelijk	Behoeftte aan erkenning	Midcareer-crisis?	Proces loslaten

Tabel 3: Overzicht van loopbaanontwikkeling volgens Baird & Kram (1986)

1.4.3 Het fasenmodel van Dalton, Thompson en Price (1977)

In tegenstelling tot de ontwikkelingstheorie van Besems (1993) en Baird & Kram (1986) bestaat dit model slechts uit vier fasen. In de eerste fase is men een **leerling**. De jonge professional krijgt verschillende taken waarbij zijn superieuren en soms ook collega's proberen te volgen hoe hij deze taken verricht en welke taken het beste bij hem passen. Hij moet leren wat de essenties van zijn taak zijn, aan welke elementen hij het meeste aandacht moet besteden om de opgegeven taken te volbrengen en hoe men met elkaar omgaat. In de leerlingfase bevindt men zich in een ondergeschikte rol, want men voert opdrachten uit in ruil voor het verwerven van kennis. Enerzijds moet men accepteren dat men in deze periode afhankelijk is en routinematig werk krijgt, anderzijds moet men proberen initiatief te tonen en uitdagingen te zoeken. Deze fase komt ongeveer overeen met de verkenningsfase van Besems (1993).

Als de persoon goed door de leerling-fase komt, dan heeft hij bewezen dat hij in bepaalde mate zelfstandig taken kan vervullen. Hierdoor neemt de supervisie af en neemt de hoeveelheid en de complexiteit van de taken toe. De leerling wordt **collega**. In deze fase gaat men kijken hoever men zich gaat specialiseren. De persoon gaat veel minder steunen op een leidinggevende. Deze fase stemt nagenoeg overeen met twee fases van Besems (1993) namelijk de vestigings- en vooruitkomfase.

In de fase van **mentor** is de ervaring van de persoon zo verdiept en verbreed en zijn de samenhangen met het werk van andere personen of afdelingen zo in het eigen handelen opgenomen dat de persoon van belang is voor anderen. De verworven ervaring, zowel taakhoudelijk als in relatie tot anderen, vormt nu een stevige basis voor het begeleiden van anderen. Deze fase schenkt veel voldoening. Naast de goede financiële beloning ervaart hij meer persoonlijke erkenning en sociale contacten. De mentor kan de effectiviteit van zowel leerlingen als collega's versnellen. Een voorwaarde is wel dat de mentor zijn ervaring en status in de organisatie goed zijn en dat hij goede interpersoonlijke relaties met de betrokkenen weet te ontwikkelen. Deze fase is vergelijkbaar met de handhavingfase van Besems (1993).

In de fase van **sponsor** heeft de persoon de nodige maturiteit bereikt opdat de anderen, in de top van de onderneming, in hem of haar het vermogen zien om de omgeving juist te kunnen interpreteren en daarop adequaat te reageren. De taken die aan de sponsor worden opgedragen, hebben rechtstreeks te maken met het overleven en het vinden van richtingen voor de toekomst van de organisatie. Hij oefent macht uit. Zijn persoonlijk oordeel zal het leven van de medewerkers in de organisatie en daarbuiten beïnvloeden. In tegenstelling tot de laatste fase van de loopbaanontwikkelingstheorie van Besems (1993) speelt de werknemer hier wel nog een belangrijke rol in de organisatie. Besems (1993) beweert dat men in de laatste fase gaat terugtreden terwijl Dalton et al. (1977) de sponsor nog een sleutelrol in de organisatie geeft.

In de volgende tabel wordt er een kort overzicht gegeven van de vier fasen van de loopbaanontwikkeling volgens Dalton, Thompson en Price (1977).

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Centrale relaties	Leerling	Collega	Mentor	Sponsor
Centrale activiteit	Helpen Leren Volgen	Zelfstandig bijdragen	Begeleiden Trainen	Richting geven Sleutelrol
Psychologische kwesties	Afhankelijk	Onafhankelijk	Verantwoordelijk voor anderen	Uitoefenen van macht

Tabel 4: Overzicht van loopbaanontwikkeling volgens Dalton e.a. (1977)

1.4.4 Vergelijking van de drie besproken loopbaanontwikkelingstheorieën

Het is opvallend dat de loopbaanontwikkelingstheorieën van Besems (1993) en van Baird & Kram (1986) heel fel op elkaar lijken. Het belangrijkste verschil tussen de drie loopbaanontwikkelingstheorieën is dat de theorie volgens Besems (1993) en het model van Baird & Kram (1986) het over **vijf centrale activiteiten** hebben en het fasenmodel van Dalton, Thompson en Price (1977) heeft het over **vier centrale relaties**. In grote lijnen komen de fases overeen, alleen de laatste fase van de theorie van Besems en het model van Baird & Kram wordt niet besproken in het fasenmodel van Dalton, Thompson en Price. Als we de werknemers in één van deze fases kunnen plaatsen, dan kunnen we beter op hun behoeften en wensen inspelen. Dit is belangrijk om de optimale loopbaanbegeleiding aan te kunnen bieden. In de laatste fase van de loopbaanontwikkelingstheorie volgens Besems en het model van Baird & Kram is er geen behoefte meer aan loopbaanbegeleiding omdat de persoon het proces reeds aan het loslaten is en dus stilaan aan zijn pensioen aan het denken is.

1.4.5 Vergelijking van de loopbaanontwikkelingstheorieën en de loopbaanlevenssfeer

Als we de veranderingen in de loopbaanlevenssfeer vergelijken met deze loopbaanontwikkelingstheorieën dan komen we tot de volgende conclusies:

- Veertigers en vijftigers zitten meestal in de **handhavingfase** volgens de theorie van Besems (1993) en het model van Baird & Kram (1986) en in de **mentorfase** volgens de theorie van Dalton, Thompson en Price (1977). Uit 1.3.2 blijkt dat ze op een punt in hun carrière komen dat ze beseffen dat hun loopbaan aan een einde komt. Ze ontwikkelen zich vaak tot mentor om zo hun vaardigheden en kennis te delen met jongere werknemers in het bedrijf.
- Volgens het model van Baird & Kam (1986) bevinden de meeste 45-plussers zich in de **handhavingfase**. Deze bevinding komt overeen met die van de loopbaanlevenssfeer van de veertigers. We hebben gezien dat de veertigers hun grenzen ontdekken en deze accepteren of op zoek gaan naar nieuwe uitdagingen, functies en taken. Dit is vergelijkbaar met de midcareerperiode die beschrijven wordt door Baird & Kam.
- Bepaalde vijftigers bevinden zich in de **terugtrekkingfase** volgens de theorie van Besems (1993). We hebben in 1.3.2 namelijk gezien dat ze zich geleidelijk aan gaan terugtrekken en afstand beginnen te nemen van de job. Volgens het model van Baird & Kram zijn het dan weer vooral de zestigers die zich in de terugtrekkingfase bevinden.
- Uit tabel 1 kunnen we opmaken dat zestigers zich vaak in een signaalfunctie bevinden, dit komt dus overeen met de **sponsorfase** van de theorie van Dalton, Thompson en Price (1977).

Hoofdstuk 2: De oudere werknemer

Door het steeds afnemend aantal jongere werknemers en door de specifieke eigenschappen die oudere werknemers hebben, zullen oudere werknemers in de nabije toekomst steeds belangrijker worden voor het succes van ondernemingen (Janssen & de Rijk, 1994).

De focus van deze thesis ligt bij de **45-plussers**. Deze leeftijdscategorie wordt vaak bestempeld als de ‘oudere werknemer’. In dit hoofdstuk worden om te beginnen zowel de tien belangrijkste vooroordelen als de tien voornaamste positieve instellingen met betrekking tot deze werknemers weergegeven. Deze vooroordelen en positieve instellingen kunnen een invloed hebben op de keuze om al dan niet loopbaanbegeleiding aan te bieden aan de 45-plussers. Vervolgens wordt er besproken welke factoren de loopbaan van de oudere werknemers beïnvloeden. Om dit hoofdstuk af te sluiten wordt weergegeven wat een leeftijdsbewust personeelsbeleid is en waarom dit zo belangrijk is.

2.1 Tien vooroordelen over oudere werknemers

Tijdens hun carrière als loopbaanadviseurs kwamen Bienemann et al. (2005) tot de volgende tien meest voorkomende vooroordelen over werknemers ouder dan 45 jaar:

1. Oudere werknemers zijn langzamer.
2. Oudere werknemers kunnen niet overweg met moderne communicatiemiddelen als computers, internet, mobiele telefoons.
3. Oudere werknemers hebben promotie gemaakt tot het niveau van hun incompetentie. Zij verdienen het meest en maken het minst waar.
4. Oudere werknemers zijn inflexibel en kunnen het tempo van de moderne veranderende maatschappij en organisatie niet meer aan.
5. Oudere werknemers zijn vaker en langer ziek.
6. Oudere werknemers zijn te duur.
7. Oudere werknemers leven in het verleden: ‘vroeger was alles beter’.

8. Oudere werknemers zijn te oud om nog iets nieuws te leren.
9. Oudere werknemers zijn te oud om nog in ze te investeren op het gebied van opleiding. Die investering verdient je niet meer terug.
10. Oudere werknemers blokkeren promotiekansen voor jongeren.

Bieneman et al. (2005) wijzen erop dat al deze vooroordelen echter punt per punt ontkracht of genuanceerd kunnen worden:

1. Door hun ervaring en concentratievermogen kunnen ouderen vaak sneller de kern van een zaak te pakken hebben. Als men toch trager is, kan het dat een hogere kwaliteit het lagere tempo compenseert.
2. Oudere werknemers kunnen zelfs voorop lopen op dit terrein. De een is er nu eenmaal handiger en meer in geïnteresseerd dan de andere. De jeugd is echter opgegroeid met deze apparatuur. Er zijn andere kwaliteiten, bijvoorbeeld het vermogen om anderen iets op een goede manier duidelijk te maken, diplomatiek te kunnen zijn, enzovoort, waarmee ouderen zich goed met jongeren kunnen meten en waarbij de levenservaring van de ouderen van doorslaggevende betekenis kan zijn.
3. Zolang je goed blijft in je werk blijf je kans maken op een promotie.
4. De mate van flexibiliteit verschilt van persoon tot persoon. Sommige mensen houden van voorspelbaarheid, anderen houden daarentegen van avontuur.
5. Uit cijfers blijkt dat 45-plussers niet vaker ziek zijn dan jongeren, integendeel. Maar ze zijn gemiddeld wel langer ziek.
6. Vele oudere werknemers hebben hun maximumloon al bereikt en van verdere loonkostenstijgingen is er bij hen dan ook geen sprake. We moeten het kostenaspect echter ook nuanceren, want het gaat niet alleen om wat de werknemer kost, maar ook wat hij opbrengt.
7. Voor mensen die er vroeger niet bij waren is het moeilijk om alleen op basis van gezag en ervaring aan te nemen dat het anders moet.
8. Het gezegde luidt: 'Je bent nooit te oud om te leren!' We zien dan ook dat steeds meer mensen op latere leeftijd een opleiding volgen. Ouderen zouden hun wensen in verband met het werk kenbaar moeten maken, zelf om cursussen en training vragen, hun spirituele zelf ontwikkelen en hun interesse richten op de ontwikkeling van hun

mogelijkheden. Vaak leren ze zo omgaan met jongeren die vakinhoudelijk met de meest recente kennis en inzichten uitgerust zijn en hoe zij die jongeren met hun wijsheid en ervaring kunnen steunen.

9. Volgens Bienemann et al. (2005) is de grootste fout die je als bedrijf, maar ook als werknemers kunt maken, het ophouden met investeren in scholing. Het tempo waarin elke sector ontwikkelt, vraagt om permanente scholing van jong en oud. Als een bedrijf stopt met investeren, betekent dit eigenlijk dat ze het personeel afschrijven. Uit onderzoek blijkt dat scholing bij oudere werknemers zowel de motivatie voor het werk als de arbeidssatisfactie vergroot.
10. Zolang de oudere werknemer op een adequate manier zijn werk vervult, is elk verwijt in deze richting onzin.

Er wordt vaak beweerd dat oudere werknemers er moeite mee hebben om te veranderen. Dit moet echter genuanceerd worden. Oudere werknemers kunnen gerust met verandering om, alleen lukt het hen beter als ze ook betrokken worden bij deze verandering. Ze ervaren dit als blijf van waardering voor de betrokkenheid die ze jarenlang hadden bij het werk (Sap et al., 2004).

Besems (1993) wijst er dan ook op dat uit vele onderzoeken blijkt dat ouderen in overgrote meerderheid het 'niet meer kunnen werken' afwijzen en voor deelname aan het arbeidsproces kiezen, omdat zij nuttig willen blijven in de samenleving. Zelfontplooiing via arbeid en zelf geld verdienen, blijven ze belangrijk vinden.

2.2 Tien positieve instellingen over oudere werknemers

Naast de tien vooroordelen over de oudere werknemer spreken Bienemann et al. (2005) ook over tien positieve instellingen over oudere werknemers:

1. Oudere werknemers hebben meer en een bredere werkervaring.
2. Oudere werknemers hebben meer vakkennis.

3. Oudere werknemers beschikken over meer mensenkennis.
4. Oudere werknemers zijn betrouwbaar en geloofwaardig voor leiding, klanten en opdrachtgevers.
5. Oudere werknemers hebben een sterke binding met het bedrijf.
6. Oudere werknemers zijn gericht op kwaliteit.
7. Oudere werknemers zijn een coach voor jongeren.
8. Oudere werknemers hebben een afgewogen oordeel.
9. Oudere werknemers werken veiliger.
10. Oudere werknemers hebben meestal een uitstekende kijk op hun eigen werk en de sector.

Volgens Sap et al. (2004) hebben de oudere werknemers nog andere kwaliteiten: meer ervaring en routine, meer sociale vaardigheden, meer oog voor veiligheid, een groter realiteitsvermogen en verantwoordelijkheidsgevoel. Op de website van Itinera staan nog enkele andere troeven die de 45-plussers hebben. Ze vinden dat alle competenties en sociale vaardigheden die de oudere werknemer verworven heeft in het persoonlijke leven en de maturiteit van de oudere werknemer een belangrijke meerwaarde zijn op de werkvloer. Vervolgens merken ze ook nog op dat het familiaal leven van de 45-plusser (met de kinderen die al (bijna) uit het huis zijn), maakt dat hij/zij meer openstaat voor flexibele uren. Tenslotte stellen ze ook nog dat de 45-plussers vaak openstaan voor nieuwe professionele wendingen die zorgen voor een vitaal loopbaanperspectief (website: Itinera).

Het is belangrijk dat personeelsmanagers beseffen dat deze oudere werknemers dus daadwerkelijk een belangrijke meerwaarde kunnen bieden aan het bedrijf. De 45-plussers moeten echter wel gemotiveerd blijven en dit kan onder andere door loopbaanbegeleiding. Ze blijven ook gemotiveerd als ze zich goed voelen in de functie die ze bekleden.

De volgende rollen passen volgens Bieneman et al. (2005) goed bij de 45-plusser:

- Als mentor/coach heeft men de taak mensen individueel te begeleiden.
- De projectleider van afdelingoverstijgende projecten moet goed kunnen samenwerken met anderen.

- Een docent/instructeur probeert al zijn vakkennis over te brengen aan anderen.
- Als medewerker van de kwaliteitszorg en –controle moet men vooral kunnen controleren en communiceren.
- Een teamleider moet anderen kunnen stimuleren en inspireren.
- Een innovator/productontwikkelaar is bezig met de creatie van allerlei producten.
- Doordat ze betrouwbaar en geloofwaardig zijn, vervullen ze vaak de rol van bemiddelaar of onderhandelaar.
- Omdat ze al jaren ervaring hebben, kunnen ze gevaarlijk werk uitvoeren.

2.3 Wat beïnvloedt de loopbaan van de oudere werknemers?

Er zijn verschillende factoren die de loopbaan van de oudere werknemers beïnvloeden. We zullen zien dat er volgens Sap et al. (2004) zowel interne als externe factoren zijn die bepalen of, en op welke manier, de oudere werknemer zijn loopbaan verder zet.

2.3.1 Interne factoren

Verschillende interne (persoonlijke) factoren beïnvloeden de loopbaan van oudere werknemers. Er zijn namelijk een aantal motiverende en demotiverende factoren die een rol spelen in het al dan niet blijven werken.

2.3.1.1 Motiverende factoren die een rol spelen in het al dan niet blijven werken

De belangrijkste motiverende factor is het feit dat mensen plezier hebben aan werken. Mensen zijn erg gemotiveerd als ze zich creatief kunnen ontplooiën op hun werk, als ze leiding kunnen geven aan anderen en dus verantwoordelijk zijn voor een bepaald terrein. Als mensen hun werk graag doen en toch het gevoel hebben dat ze voldoende vrije tijd overhouden, zullen ze ook langer aan het werk blijven.

Het werk is voor vele mensen de voornaamste bron van sociaal contact. Daarnaast speelt ook het financiële aspect een belangrijke rol. Niet elke 45-plusser kan het stellen met een kleiner inkomen. Oudere werknemers willen dus langer blijven werken omdat ze de sociale contacten en het goede loon niet willen verliezen.

Mensen willen ook graag actief blijven omdat werk structuur geeft aan hun leven en door te werken willen ze iets betekenen voor anderen. Werken geeft zin aan het leven! De werknemer voelt zich namelijk nuttig omdat hij/zij iets bijdraagt tot de samenleving. Soms ervaren werknemers werken echter ook als een maatschappelijke plicht. Ze vinden dat iedereen een bijdrage moet leveren.

2.3.1.2 Demotiverende factoren die een rol spelen in het al dan niet blijven werken

Er zijn echter ook een aantal demotiverende factoren die mensen tegenhouden om nog langer te blijven werken. Naast zwaar fysiek werk en om gezondheidsredenen willen oudere werknemers soms vervroegd uittreden om de zorg voor bejaarde ouders en kleinkinderen op zich te nemen. Een andere demotiverende factor is de steeds groter wordende behoefte aan vrije tijd. Oudere mensen willen graag doen waar ze zin in hebben.

De structuur van het werk speelt ook een rol. Mensen met een vlakke loopbaan geraken sneller gedemotiveerd door een tekort aan afwisseling.

Er is ook een significant verschil tussen lang- en kortgeschoolde werknemers. Kortgeschoolden hebben vaak een uitvoerende functie en hebben hierdoor minder toekomstperspectieven en doorgroeikansen in hun loopbaan. Doordat ze vaak fysieke arbeid verrichten zijn deze mensen moe en kunnen ze de job lichamelijk niet meer aan.

In de volgende tabel geef ik een overzicht van de interne factoren die een rol spelen in het al dan niet langer blijven werken.

Interne factoren	
Motiverende factoren	Demotiverende factoren
– Plezier aan werk – Sociaal contact – Financieel aspect – Structuur aan leven – Maatschappelijke plicht	– Zwaar fysiek werk – Gezondheidsredenen – Zorg voor iemand – Behoeftte aan vrije tijd – Structuur van werk

Tabel 5: Overzicht van de interne factoren

2.3.2 Externe factoren

Bij het verder of opnieuw richting geven aan de loopbaan krijgen de oudere werknemers niet alleen te maken met interne, persoonlijke factoren. Ze botsen ook op een aantal negatieve stereotypen bij werkgevers en zijn afhankelijk van de conjunctuur en de structurele maatregelen. Hiernaast hebben organisatiegebonden aspecten, de loonlast en de negatieve beeldvorming over de oudere werknemers een invloed op de loopbaan van deze werknemers.

2.3.2.1 Structurele maatregelen

De oudere werknemers worden geconfronteerd met een klein aanbod op de arbeidsmarkt en krijgen daarnaast nog zware concurrentie van jongere werknemers. Deze zwakke arbeidsmarktpositie van ouderen vindt zijn oorsprong zowel bij de arbeidsmarkt als bij het gevoerde beleid in het verleden. De overheid heeft jaren geleden in de strijd tegen de werkloosheid vooral het arbeidsaanbod proberen te beperken door in drie fasen in de loopbaan in te grijpen. Allereerst heeft men de instroom van arbeidskrachten proberen uit te stellen door de leertijd te verhogen. Daarnaast heeft men de doorstroom proberen te doorbreken door loopbaanonderbreking, tijdscrediet, halftijds brugpensioen en deeltijdswork aan te bieden en te steunen. Ten slotte werd de vroegtijdige uitstroom gestimuleerd door werknemers vóór de pensioenleeftijd te laten vertrekken. Door al deze maatregelen is er maar een minderheid van mensen ouder dan vijftig jaar aan het werk. Minder mensen aan het werk betekent minder belastingen, minder geld voor sociale zekerheid en meer onkosten voor de overheid in de vorm van uitkeringen. Hierdoor geraakt de begroting uit evenwicht en de uitbetaling van pensioenen komt op termijn in het gedrang. Daarnaast is er ook nog de druk van de Raad van

Europa. België scoort namelijk slechter dan de meeste andere Europese landen op het vlak van tewerkstelling van 50-plussers en moet hier dringend iets aan doen.

Ook de conjunctuurschommelingen spelen een belangrijke rol. In tijden van laagconjunctuur laat men voortdurend mensen vroegtijdig uitstromen en dan is de oudere werknemer vaak degene die plaats moet maken voor het jong potentieel. In tijden van hoogconjunctuur daarentegen wordt de oudere werkkraft vaak gezien als een profiteur omdat hij vroegtijdig stopt met werken. Hij is iemand die vroegtijdig stopt met werken waarvoor de jongere werknemers via de sociale zekerheid moet bijdragen.

2.3.2.2 Organisatiegebonden aspecten

Onder organisatiegebonden aspecten vallen alle factoren die een invloed hebben op de loopbaan van de werknemers die specifiek voor de organisatie zijn.

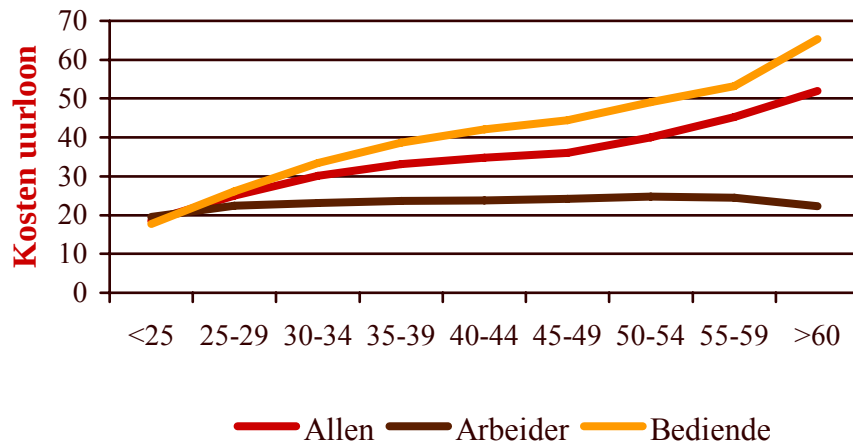
2.3.2.3 De loonlast

Dé belangrijkste rem voor de organisatie om mensen boven de vijfenveertig aan te werven is de loonlast. De loonkosten voor de werkgever stijgen namelijk enorm. Wanneer men werknemers aanwerft, wordt er een kosten-batenanalyse gemaakt, waarbij de reële kost bij 45-plussers vaak te hoog wordt geacht. De lastenverlaging voor bedrijven wordt vaak als ‘niet voldoende’ ervaren.

De loonlast hangt van verschillende factoren af, zoals het uurloon, het aantal vakantiedagen en het verzuim. Verder zien we enkele grafieken die duidelijk weergeven hoe deze factoren veranderen naarmate de werknemers ouder worden.

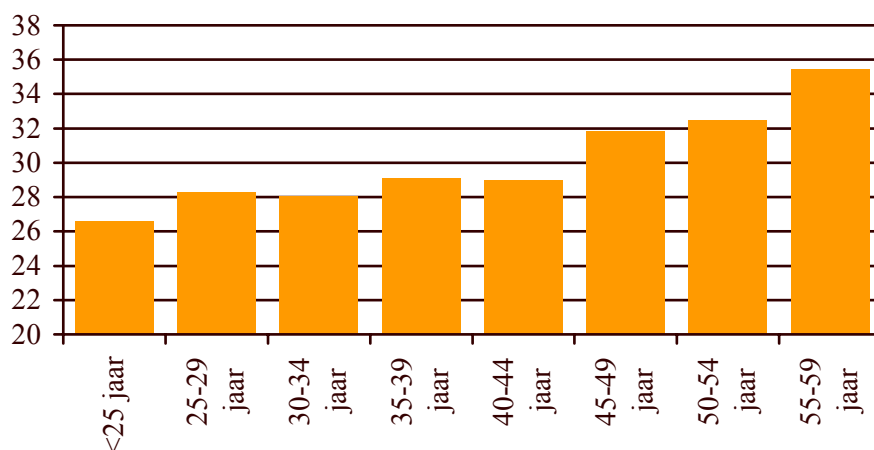
In grafiek 1 zien we dat de kosten van het uurloon vooral bij de bedienden stijgen naarmate ze ouder worden. Als ze jonger dan 25 jaar zijn dan is de kost van het uurloon 17,76. De kost van het uurloon voor de bedienden van 45-49 jaar is al meer dan het dubbele van dat van de bedienden jonger dan 25 jaar, namelijk 42,12. Voor de 55-59-jarige bedienden is de kost zelfs

al 53,27. De arbeiders hebben daarentegen een iets hoger uurloon als ze jonger dan 25 jaar zijn, namelijk 19,52, maar de kosten van hun uurloon stijgen niet zo fel naarmate ze ouder worden. De kosten van het uurloon voor de arbeiders van 45-49 jaar is 24,24. Voor de arbeider van 55-59 jaar dalen de kosten van het uurloon zelfs.



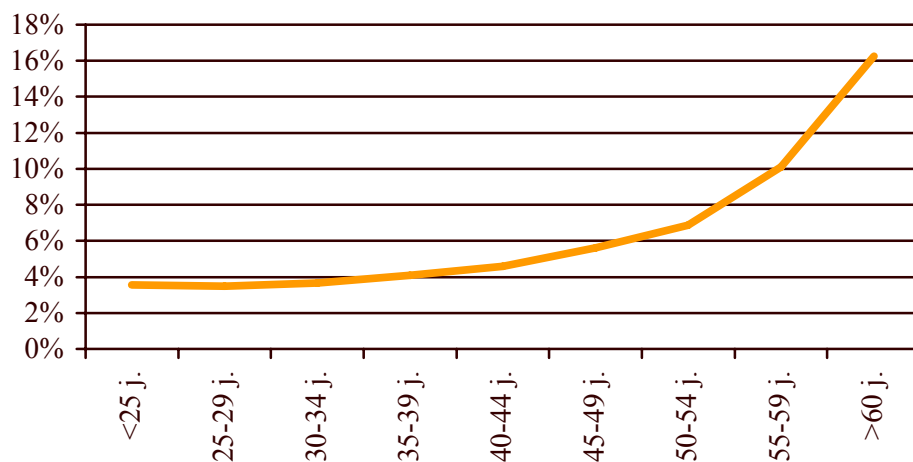
Grafiek 1: Kosten van het uurloon per leeftijdscategorie (website: Voka 2).

De loonkost heeft ook te maken met de gewerkte tijd. In grafiek 2 kunnen we zien dat het aantal vakantiedagen stijgt met de leeftijd van de werknemers. De werknemers die jonger zijn dan 25 jaar hebben gemiddeld 26,6 vakantiedagen per jaar. De werknemers van 45-49 jaar hebben gemiddeld al iets meer vakantiedagen, namelijk 31,89 en de 55-59-jarige werknemers hebben er al 35,44.



Grafiek 2: Aantal vakantiedagen per leeftijdscategorie (website: Voka 2)

Het verzuim heeft ook invloed op de gewerkte tijd en dus ook op de loonkost. In grafiek 3 wordt het verzuimpercentage volgens leeftijd weergegeven. Bij de werknemers die jonger zijn dan 25 jaar zien we een redelijk laag verzuim van 3,57%. Naarmate de leeftijd stijgt, zien we het verzuim stijgen. Bij de werknemers van 45-49 jaar is het verzuim 5,61% en bij de werknemers van 55-59 jaar is het al 10,12%. We moeten wel opmerken dat de verzuimfrequentie halveert, maar dat het de duur van het verzuim is dat het percentage doet stijgen.



Grafiek 3: Het verzuimpercentage volgens leeftijd (website: Voka 2)

2.3.2.4 Negatieve beeldvorming.

Zoals we reeds vermeld hebben in 2.1 zijn er verschillende vooroordelen over de oudere werknemers. Negatieve stereotypen worden versterkt door een leeftijdsonvriendelijk personeelsbeleid.

De kwaliteit van het werk is heel belangrijk. Als men zich goed en gerespecteerd voelt, blijft men langer werken. De kennis en de attitude van werkgevers over de evolutie van de arbeidsvaardigheden met de leeftijd moet veranderen. Er zijn vaardigheden die afnemen met het ouder worden, maar er zijn er ook die gelijk blijven en zelfs verbeteren (Luysterman, 2005). Het is dus nodig dat de stafleden op een andere manier naar leeftijd gaan kijken, zodat er een openheid groeit naar de oudere werknemer en een bewuste aanwerving van deze

werknemers mogelijk wordt. Dit kan alleen gebeuren indien er een attitudeverandering plaatsvindt binnen de organisaties om de stereotype opvattingen, zoals vermeld in 2.1, te wijzigen en een meer open houding aan te nemen ten aanzien van de productiviteit van oudere werknemers (Sap et al., 2004). Leeftijdsbewust personeelsbeleid speelt een belangrijke rol in de verwezenlijking van deze attitudeverandering.

In de onderstaande tabel heb ik kort de externe factoren, die een rol spelen bij het al dan niet blijven werken, samengevat.

Externe factoren			
Structurele maatregelen	Organisatiegebonden aspecten	Loonlast	Negatieve beeldvorming
– Kleiner arbeidsaanbod – Zware concurrentie – Overheidsinterventie in het verleden – Conjunctuur-schommelingen	– Specifiek aan organisatie	– Stijgende loonlast	– Negatieve stereotypen

Tabel 6: Overzicht van de externe factoren

2.4 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

In deze paragraaf wordt uitgelegd wat leeftijdsbewust personeelsbeleid precies inhoudt en waarom het zo belangrijk is geworden door de jaren heen.

2.4.1 Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Centraal in een leeftijdsbewust personeelsbeleid is een gezond, evenwichtig over alle leeftijden verdeeld personeelsbestand, dat zich kan aanpassen aan verandering. Hierbij zijn inzetbaarheid en een leven lang leren sleutelfactoren. Enerzijds zijn er dus specifieke maatregelen nodig om obstakels weg te werken en anderzijds betreft het een globaal HRM-beleid waarbij de omgeving, zodanig wordt ingericht dat het potentieel van alle individuele werknemers wordt aangesproken. Dit beleid is dus gericht op de employability of de

inzetbaarheid van alle werknemers. Het doel is om de werknemers van alle leeftijden zo lang mogelijk gemotiveerd en inzetbaar te houden. Men moet niet alleen rekening houden met de in- en uitstroom van personeel, maar ook en vooral met de doorstroom van werknemers binnen het bedrijf. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid dient reeds te starten vanaf het moment dat de werknemer instroomt in het bedrijf. Een personeelsbeleid dat enkel gericht is op de oudere werknemers is een 'te laat-beleid'. 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 werknemers (Du Ville, 2001).

Bij leeftijdsbewust personeelsbeleid kunnen twee strategieën worden onderscheiden:

1. **de ontwikkelingsstrategie:** deze is gebaseerd op begeleidingsmaatregelen die op lange termijn effect hebben. Het gaat vooral om preventieve maatregelen die bijvoorbeeld gericht zijn op het weer 'leren leren'.
2. **de blokkeringsstrategie:** hierbij worden de werknemers gedwongen tot flexibilisering doordat bijvoorbeeld financiële uittredingsregelingen minder aantrekkelijk gemaakt worden. Het gaat hier vooral om curatieve maatregelen voor werknemers die reeds knelpunten vertonen (Thijssen, in Thunnissen et al., 2000).

Thunnissen et al. (2000) formuleren de volgende doelen van leeftijdsbewust personeelsbeleid:

1. behoud en verbetering van arbeidstevredenheid;
2. behoud en verbetering van functionele inzetbaarheid;
3. goede balans tussen belasting en belastbaarheid;
4. een gedifferentieerd financieel arrangement;
5. deskundig management.

Het is dus belangrijk om te begrijpen dat leeftijdsbewust personeelsbeleid niet uitgaat van een leeftijdsgrens, maar dat het rekening houdt met het feit dat mensen onderling sterk verschillen en dat bepaalde fasen in het leven hun eigen eisen aan het individu stellen (Aarendonck, 2003).

2.4.2 Het belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid

Het aandeel van 45-plussers op de arbeidsmarkt neemt snel toe. Dat kan vele vervelende gevolgen hebben, zoals verlies van waardevolle kennis en ervaring doordat vele werknemers op het zelfde moment met pensioen gaan, te hoog ziekteverzuim van oudere werknemers die hun baan niet meer aankunnen, etc. Leeftijdsbewust personeelsbeleid kan helpen deze gevolgen te beperken en eventueel zelfs te voorkomen. Hieronder zullen we zien waarom het steeds belangrijker wordt om oudere werknemers in het bedrijf te houden en in welke mate leeftijdsbewust personeelsbeleid hiertoe bijdraagt.

Het tekort op de arbeidsmarkt neemt geleidelijk toe doordat er meer mensen met pensioen gaan dan er mensen toetreden op de arbeidsmarkt. Dit fenomeen wordt vergrijzing of ontgroening genoemd (Bienemann et al., 2005). Indien deze huidige toestand van ontgroening (omwille van de dalende nataliteit) en vergrijzing (omwille van de stijgende levensverwachting) aanhoudt, dreigt het Belgische pensioensysteem onbetaalbaar te worden. Wanneer een nog groter aandeel actieven zou besluiten de arbeidsmarkt vroegtijdig te verlaten, dan wordt de pensioenlast op de schouders van de actieven ondraaglijk (Simoens & Denys, 1995).

In de volgende tabel zien we dat er zich een verschuiving in de leeftijdscategorieën van de beroepsbevolking zal voordoen. Op middellange termijn en bij constante activiteitsgraad zal de beroepsbevolking met meer dan 25.500 eenheden krimpen. De categorie werknemers van 25 tot 44 jaar (die met de hoogste activiteitsgraden) wordt meer dan 200.000 eenheden kleiner en zal door de andere categorieën moeten worden gecompenseerd. De categorie van 45 tot 54 jaar is in dit opzicht cruciaal, deze arbeiders zullen langer op de arbeidsmarkt actief moeten blijven (website: VBO masterplan eindeloopbaan).

Beroepsbevolking tussen 2000 en 2010: samenstelling per leeftijdsklasse			
	2000	2010	Schommeling 2010/2000
15 tot 24	444.821	458.156	13.335
25 tot 44	2.635.380	2.430.244	-205.136
45 tot 54	1.029.062	1.125.005	95.943
55 tot 64	278.503	348.789	70.286
totaal	4.387.766	4.362.195	-25.571

Bron: NIS, Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, VBO

Tabel 7: Beroepsbevolking tussen 2000 en 2010: samenstelling per leeftijdsklasse (website: VBO masterplan eindeloopbaan)

Als men op de cohorten van 15-24 jaar en van 55-64 jaar de huidige activiteitsgraden toepast, bekomt men de ‘jonge werkenden’ en de ‘oudere werkenden’. Uit de volgende tabel blijkt dat de groep van de jonge werkenden nog tot in 2010 zal toenemen en dan zal slinken tot in 2030 (daling van het geboortecijfer) en dat de groep van de oudere werkenden onafgebroken groeit tot in 2030 (komst van de cohorten van de babyboom) (website: VBO masterplan eindeloopbaan).

	2000	2010	2020	2030
jonge werkenden	444.821	458.156	433.671	422.130
oudere werkenden	278.503	348.789	387.419	354.528
schommeling van de jonge werkenden		13.335	-24.485	-11.541
schommeling van de oudere werkenden		70.286	38.630	-32.891

Bron: NIS, Hoge Raad voor de Werkgelegenheid en VBO-ramingen

Tabel 8: Vergelijking van de beroepsbevolking in 2000, 2010, 2020 en 2030 (website: VBO masterplan eindeloopbaan)

Voor de organisaties zelf is het ook van belang om ouderen in dienst te nemen of te houden, want als er te veel oudere werknemers stoppen met werken voor de pensioengerechtigde leeftijd dan vloeit er namelijk ook een grote schat aan kennis en ervaring weg uit de organisatie. De organisaties moeten echter wel eens stil blijven staan bij de vraag hoe zij hun oudere werknemers het beste kunnen inzetten om ze zo productief mogelijk te houden.

De toenemende tekorten op de arbeidsmarkt zorgen ervoor dat de regeling voor vervroegd uittreden onder druk komt te staan, ze is zelfs aan het verdwijnen. Zelfs de

pensioengerechtigde leeftijd staat op losse schroeven, het is niet meer vanzelfsprekend dat mensen stoppen met werken op 65-jarige leeftijd (Bienemann et al., 2005).

Luysterman (2005) zei in een artikel in De Tijd dat in de eerste plaats de tewerkstellingsgraad van de babyboomers belangrijk is om onze sociale welvaart te behouden en om de druk op de sociale zekerheid te doen afnemen. Daarnaast moet men volgens hem 'oudere' personen de kans op een kwaliteitsvol leven blijven geven, waarbij ze diverse opties hebben om hun kennis, ervaring en competentie ter beschikking te stellen. Dit is volgens Luysterman dan ook een cruciale factor voor hun persoonlijk geluk. Het is dus belangrijk dat er tevens bijzondere aandacht is voor de diversiteit binnen deze groep.

Hieronder worden enkele 'leeftijdsbewuste' maatregelen opgesomd die werkgevers kunnen treffen om het functioneren van de oudere werknemers te bevorderen.

- Het is belangrijk dat de 45-plussers nieuwe uitdagingen en promotiekansen krijgen, zodat ze gemotiveerd blijven om hun werk goed te doen.
- De werkomstandigheden waarin oudere werknemers werken, moeten ook aangepast worden aan de veranderingen in hun fysieke en mentale belastbaarheid. Het vroegtijdig beoordelen of taken, functies en werkomstandigheden leeftijdbestendig zijn, wordt *age-proofing* genoemd.
- Doordat de oudere werknemers in de loop der jaren voldoende sociale vaardigheden opgebouwd hebben, kunnen werkgevers hen laten optreden als coach of mentor van jongere collega's. Dit hebben we ook gezien in 1.4.3, in de derde fase van het fasenmodel van Dalton, Thompson en Price (1977).
- De kennis van oudere werknemers kan ook ingezet worden bij het bewaken of het verbeteren van de kwaliteit van de productie of van de dienstverlening.
- De werkgever kan de kennis die de 45-plusser heeft over zijn eigen leeftijdsgroep gebruiken bij het opstellen van het marketingbeleid omdat ze een steeds groter deel uitmaken van het klantenbestand.
- Taaksplitsing: bij bepaalde functies van 45-plussers kan het nodig zijn om deeltaken af te geven of andere verantwoordelijkheden op te nemen.
- Soms wordt het werktempo aangepast. Dit kan door deeltijdse functies aan te bieden.

- Er kunnen nieuwe technologische middelen gebruikt worden die de taken van de oudere werknemers verlichten.
- Ergonomische aanpassingen op de werkplaats en ergonomisch verantwoorde hulpmiddelen kunnen het werk aangenamer maken voor de oudere werknemers (Bienemann et al., 2005).

We zien dus dat door het nemen van deze ‘leeftijdsbewuste’ maatregelen het aantal motiverende factoren, zoals besproken in 2.3.1.1, zullen toenemen en het aantal demotiverende factoren, die besproken werden in 2.3.1.2, zullen afnemen. Hierdoor gaan mensen sneller bereid zijn om langer te blijven werken. Leeftijdsbewust personeelsbeleid kan dus een positieve invloed hebben op de loopbaan van oudere werknemers.

Hoofdstuk 3: Loopbaanbegeleiding

In dit hoofdstuk wordt besproken wat loopbaanbegeleiding nu precies is, waarom het steeds belangrijker wordt, wie het aanbiedt en wat het kost. Vervolgens wordt het Vlaams Besluit over loopbaanbegeleiding weergegeven. Verder wordt de loopbaanbegeleiding voor 45-plussers beschreven. Tenslotte worden het effect van loopbaanbegeleiding op de employability van de werknemers en het Ervaringsfonds besproken.

3.1 Wat is loopbaanbegeleiding?

Leven en werken zijn nauw met elkaar verbonden. Problemen van het dagelijks leven hebben invloed op het werk en problemen op het werk dragen mensen dan weer mee naar de privé-sfeer. De loopbaan moet dus in relatie tot het leven van de werknemers gezien worden, want het is er onlosmakelijk mee verbonden (Sap et al., 2004).

Loopbaanbegeleiding biedt een persoon de kans om, ondersteund door een professionele begeleider, uit te zoeken hoe zijn of haar (levens)loopbaan er op zijn best zou uitzien. De begeleider helpt na te gaan hoe dit optimum het best bereikt wordt. Dit gebeurt aan de hand van verschillende methoden, zoals persoonlijkheidstesten, rollenspelen en groepsgesprekken. Het traject kijkt zowel naar het verleden en het heden als naar de toekomst. Door naar het verleden te kijken, leert men veel over hoe men omgaat met spanningssignalen die iemand richting loopbaanbegeleiding duwen. Vervolgens gaat men zich op het heden focussen. Daarbij wordt gezocht naar antwoorden op de vragen zoals ‘wie ben ik?’ (het cognitieve), ‘wat kan ik?’ (het gedragsmatige) en ‘wat wil ik?’ (het emotionele). Deze analyse van het verleden en het heden moet toelaten om aangepaste levens- en loopbaandoelen voor de toekomst te formuleren (Albertijn & Sels, 2005).

Er kunnen vier eisen gesteld worden waaraan een model van loopbaanbegeleiding moet tegemoetkomen, namelijk:

1. Loopbaanbegeleiding moet ingaan op het **doel** en de **richting** van de loopbaan.

2. Het moet **interactief** zijn, dit wil zeggen dat er rekening gehouden moet worden met de feedback van andere relevante partijen.
3. Het moet leiden tot het verwerven van nieuwe **transactiecompetenties**. Dit is het vermogen van de deelnemer om hun eigen meerwaarde te bepalen, om stappen te ondernemen om deze verder te ontwikkelen en indien nodig compromissen te sluiten zonder de eigen richting en identiteit uit het oog te verliezen.
4. Loopbaanbegeleiding moet een **tijdspectief** hebben, want het individu heeft een verwerkingstijd nodig om nieuwe betekenisvolle relaties te kunnen leggen (Sels & de Winne, 2005).

Indien loopbaanbegeleiding vanaf de start van de carrière aangeboden zou worden aan de mensen, dan zou dit de mogelijkheid bieden om hun loopbaan op lange termijn te plannen en/of tijdig te voorzien in wijzigingen van functies naargelang de behoeften, wensen en competenties. Dit zal de kans op demotivatie en de sleur verkleinen en zorgt ervoor dat de werknemers met enthousiasme blijven werken (Sap et al, 2004).

Loopbaanbegeleiding bestaat uit een intensief traject waarin meerdere fasen -meestal vier- worden doorlopen. Voordat de effectieve loopbaanbegeleiding plaatsvindt, schat een oriënteringsfase de aard van de vraag. In de eerste fase vindt het **instapgesprek** plaats waarin de verwachtingen en doelstellingen worden besproken. Dan volgt de tweede fase waarin de **diagnose** wordt gemaakt. De wensen, competenties en persoonlijkheid van de deelnemer worden geanalyseerd. In de derde fase wordt een persoonlijk **actieplan** of 'persoonlijk ontwikkelingsplan (= POP)' opgesteld. Het POP is een schriftelijke vaststelling van een tweezijdig gesprek waarin de ontwikkelpunten van de persoon vastgelegd worden (Kwakman & Overduin, 2003). Dit POP bestaat uit een algemene eindconclusie en een lijst met concrete stappen en acties die genomen moeten worden om de algemene conclusie te realiseren. Het persoonlijk ontwikkelingsplan, en vooral de uitvoering en opvolging ervan, kunnen het hart van loopbaanbegeleiding genoemd worden. De **realisatie** van het actieplan vindt plaats in de vierde fase (Sels et al, 2002).

Er zijn 3 categorieën voor loopbaanbegeleiding: loopbaanbegeleiding voor de studerenden, voor de werklozen en voor de werkenden. Voor deze thesis is alleen de laatste categorie relevant. Deze laatste categorie wordt dus gevormd door de werkende mens. Dit is pas iets van de laatste 10 jaar. Wie vroeger een baan had, bleef zitten waar hij/zij zat en had dus geen loopbaanbegeleiding nodig. Tegenwoordig is het echter meer en meer een trend geworden dat één baan niet voldoende is voor een mensenleven. Werknemers gaan - al dan niet verplicht - tijdens hun loopbaan geregeld op zoek naar een andere baan. Hierdoor zijn er steeds meer loopbaanbegeleidingcentra ontstaan en is deze sector de laatste jaren dus steeds belangrijker geworden (Sormani, 2004).

3.1.1 Oorzaken van de groei van loopbaanbegeleiding

De laatste veertig jaar is loopbaanbegeleiding steeds belangrijker geworden. Dit komt op de eerste plaats door de grotere flexibilisering van de arbeidsmarkt. Er is immers een grote diversiteit aan banen, de inhoud van het werk verandert sneller en mensen nemen vaker - al dan niet vrijwillig - een nieuwe baan. Loopbaanontwikkeling heeft zich hierbij ontwikkeld tot een noodzakelijke smeerolie voor een goed functionerende arbeidsmarkt. Verder wordt door vele ouders en studerenden een goede (school)opleiding gezien als de sleutel tot maatschappelijk succes. Maar de keuze van een goede vervolgopleiding wordt echter cruciaal in het leven en zo ontstaat er ook meer vraag naar begeleiding in de beroepskeuze. Op de derde plaats ziet men in Europa loopbaanbegeleiding als een belangrijk instrument om sociale uitsluiting te verminderen. In Europees verband zien we dat loopbaanbegeleiding al vlug als een soort arbeidsrecht vastgelegd werd. In het **Europees Sociaal Handvest** van de Raad van Europa staat namelijk het recht op loopbaanbegeleiding vermeld, waarbij ieder land zich verplicht heeft een dienst te verzorgen of te promoten op het gebied van loopbaanbegeleiding. Deze begeleiding moet vrij toegankelijk zijn, zowel voor jongeren als voor volwassenen, vertrouwelijk en onpartijdig zijn. Tenslotte is loopbaanbegeleiding een belangrijk instrument om het aantal studenten dat de school zonder diploma verlaat, te verminderen (Sormani, 2004).

3.1.2 Wie biedt loopbaanbegeleiding in Vlaanderen aan?

Sinds 1 januari 2005 gingen in Vlaanderen de VDAB en 12 erkende centra voor loopbaanbegeleiding van start met het aanbieden van loopbaanbegeleiding aan de werkende bevolking. De meeste van deze centra hadden in het verleden reeds pilootprojecten en worden sinds 1 januari structureel gefinancierd. Om erkend en dus officieel gecertificeerd te worden als loopbaanbegeleidingdienstverlener moeten de centra een externe kwaliteitscontrole doorstaan (website: Vlaanderen). De **13 erkende centra voor loopbaanbegeleiding** in Vlaanderen zijn:

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1. Arabel vzw | 8. Kopa vzw |
| 2. ATB Limburg vzw | 9. LBC/NVK |
| 3. Bridges For Choice bvba | 10. Itinera |
| 4. Jobcentrum West-Vlaanderen vzw | 11. VDAB |
| 5. Keerpunt vzw | 12. Vitamine W (loopbaancentrum Fokus) |
| 6. Kellens Consulting bvba | 13. Vokans vzw |
| 7. Kompas vzw | |

We zien dus dat er naast de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding als overheidsdienst ook commerciële adviesbureaus, initiatieven van de sociale partners en onafhankelijke social-profitorganisaties zijn die loopbaanbegeleiding aanbieden. Deze verschillende organisaties hanteren vaak heel verschillende technieken, instrumenten en begeleidingsmethoden. De lengte van de trajecten verschillen en ze richten zich vaak ook op andere doelgroepen. Met dit breed aanbod speelt de sector in op de heterogeniteit van de deelnemers. Doordat loopbaanbegeleiding in volle beweging is, kan de sector rekenen op een overheid die een voortrekkersrol opneemt. Albertijn en Sels (2005) merken op dat de overheid met deze beroepsorganisatie een aanspreekpunt en gesprekspartner krijgt, om samen te werken aan een recht op loopbaanbegeleiding.

Deze loopbaanbegeleidingcentra zijn externe dienstverleners. Er kan echter ook intern voor loopbaanbegeleiding gezorgd worden. Dit betekent dat bedrijven zelf initiatieven nemen

binnen het bedrijf om de werknemers in hun loopbaan te begeleiden. Interne en externe loopbaanbegeleiding zijn veeleer complementaire mechanismen. Een recht op externe loopbaanbegeleiding is een arbeidsmarktinstrument dat verschillende doelen kan dienen. Het zorgt voor meer zelfsturing voor het individu bij het uittekenen van de levensloopbaan. In een bedrijfscontext is het een instrument in het kader van het bedrijfsinterne loopbaanmanagement. Volgens Albertijn et al. (2005) fungeert de bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding als ‘glijmiddel’ op de interne arbeidsmarkt en ondersteunt het de blijvende interne inzetbaarheid en competentieontwikkeling. Vooral de sterke integratie van interne loopbaanbegeleiding met andere vormen van rationeel leren en praktijken van loopbaanmanagement is een troef die nooit volledig geëvenaard kan worden door systemen van externe begeleiding.

We kunnen dus besluiten dat een loopbaanbegeleidingcentrum maatschappelijk weinig macht heeft, maar dat het wel de professionele know-how heeft om werknemers te begeleiden. Het heeft dan ook de belangrijke opdracht om mensen te begeleiden bij de keuzes omtrent arbeid en leven (Sap et al., 2004).

3.1.3 Voor wie is loopbaanbegeleiding bestemd?

Loopbaanbegeleiding is bedoeld voor alle werknemers in Vlaanderen met minstens 1 jaar werkervaring. Deze werknemers kunnen op eigen initiatief, los van het bedrijf waar ze werken, of op initiatief van hun werkgever terecht bij één van de gesubsidieerde loopbaancentra (website: Vlaanderen).

3.1.4 De prijs van loopbaanbegeleiding

Loopbaanbegeleiding kent dus vele vormen en elk heeft zijn eigen prijskaartje. Deze dienstverlening vergt dus een merkelijke investering. Het overgrote deel van de kost wordt gesubsidieerd door de overheid. De loopbaancentra kunnen deze subsidie-inkomsten echter aanvullen met deelnamegeld, gevraagd aan de deelnemers. Het Vlaamse decreet beperkt dit

deelnamegeld tot maximaal 150 euro en slechts 25 euro voor de kansengroepen (Albertijn & Sels, 2005).

Op de vraag wat de prijs van interne loopbaanbegeleiding is, kan geen uniform antwoord geformuleerd worden, omdat dit afhangt van het bedrijf zelf.

3.2 Het Vlaams Besluit over loopbaanbegeleiding.

Dat loopbaanbegeleiding steeds belangrijker wordt in onze samenleving werd bewezen doordat de Vlaamse regering een Besluit over loopbaanbegeleiding heeft geformuleerd. Albertijn en Sels (2005) stellen dat het Vlaams Besluit van 27 augustus 2004, over de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaanbegeleiding, een regelgeving uittekent voor het begeleiden van werkenden door externe, onafhankelijke organisaties en dat het Besluit enkel mikt op loopbaanbegeleiding op initiatief van iemand die werkt en ingericht door een organisatie die niet afhangt van de werkgever.

Het Besluit klinkt als volgt:

“De loopbaanbegeleiding moet minstens bestaan uit zes uur individuele begeleiding. Alle werkenden mogen deelnemen aan loopbaanbegeleiding, maar minstens de helft van de begeleide werkenden moet uit een kansengroep komen. Kansengroepen zijn werkenden die hoogstens een diploma secundair onderwijs bezitten, of allochtonen zijn, of 45-plussers zijn of arbeidsgehandicapten. De erkende organisaties die loopbaanbegeleiding aanbieden moeten streven naar het begeleiden van 200 personen op jaarbasis. Zij krijgen daartoe een vaste jaarlijkse subsidie van 44.000 euro, die aangevuld wordt met maximum 800 euro per deelnemer.” (Albertijn & Sels, 2005, p10).

Met het bovenstaande Besluit probeert de Vlaamse regering te voorkomen dat de kansengroepen uit de boot zouden vallen door loopbaanbegeleiders slechts te subsidiëren als minstens 50% (40% in 2005) van de begeleide werkenden tot een kansengroep behoort. Doordat de definitie van ‘kansengroepen’ in het Besluit zo ruim is, behoort meer dan 75% van

de totale beroepsbevolking van het Vlaamse Gewest tot een ‘kansengroep’. Het is dus niet moeilijk voor de verschillende begeleidingscentra om de 50% te bereiken, het kan zelfs zonder de échte kansengroepen te bereiken. Omdat de begeleiding van deze groep veel tijdintensiever en kostelijker is, is het dan ook weinig aantrekkelijk voor deze centra om zich op de werknemers te richten die het écht moeilijk hebben op de arbeidsmarkt (Verbruggen et al., 2005).

Aangezien in deze thesis de aandacht vooral op de 45-plussers gevestigd is, zal er alleen op deze kansengroep ingegaan worden.

3.3 Loopbaanbegeleiding voor 45-plussers

De werkzaamheid boven 45 en vooral boven 55 jaar is laag. Oorzaken hiervoor zijn: de erg organisatiespecifieke en soms verouderde kwalificatie van de oudere werknemers, de stereotype beelden over hun potentiële productiviteit, de hoge loonkost, de te korte terugverdienperiode voor investeringen in nieuwe kennis (zie 2.3.2). Als men de leeftijd waarop de productiviteit begint af te vlakken kan opschuiven, zullen de kansen van deze groep zeker toenemen. Loopbaanbegeleiding kan hierin een belangrijke rol spelen omdat het de taak heeft om tijdig problemen bij de inzet en inzetbaarheid te detecteren, te werken aan de beeldvorming over het werk en de loopbaan en het individu te ondersteunen bij het maken van keuzes die passen bij de eigen competenties en voorkeuren.

De functie van loopbaanbegeleiding is dus het opsporen van problemen in en met de loopbaan en deze problemen oplossen. Om deze functie te kunnen vervullen moeten de oudere werknemers de weg naar deze dienstverlening echter ook kunnen vinden. Uit een marktonderzoek blijkt echter dat de 45-plussers minder vaak baat denken te hebben bij loopbaanbegeleiding. Ze vertonen dan ook minder vaak de intentie om aan loopbaanbegeleiding deel te nemen. Als we de groep 45-plussers opsplitsen, zien we dat de echte ‘problematische’ groep de 55-plussers zijn. De werknemers tussen de 45 en 54 jaar worden dus wel bereikt door loopbaanbegeleiding (Albertijn & Sels, 2005).

In de onderstaande tabel zien we de meest voorkomende verwachtingen over loopbaanbegeleiding bij potentiële deelnemers van 45 jaar of ouder.

45-49 jaar	50-54 jaar	55-64 jaar
Meer zicht op loopbaankansen in huidige organisatie	Zicht krijgen op wat ik kan doen als ik zonder werk val	Te weten komen welke stappen ik moet ondernemen om te bereiken wat ik wil
Zicht op beroepen en functies die bij me passen	Zicht op beroepen en functies die bij me passen	Inzicht krijgen in mijn persoon, kennis en vaardigheden
Duidelijkheid over wat ik precies wil in mijn loopbaan en werk	Inzicht krijgen in mijn persoon, kennis en vaardigheden, mij beter voelen in mijn job	Duidelijkheid over wat ik precies wil in mijn loopbaan en werk

Tabel 9: De meest voorkomende verwachtingen over loopbaanbegeleiding bij potentiële deelnemers van 45 jaar en ouder (Verbruggen et al., 2005)

3.4 Employability

Employability is het vermogen van een individu om een job te verwerven en te behouden (Verbruggen et al., 2005). In deze paragraaf wordt kort het effect van loopbaanbegeleiding op de employability en het bewegingskapitaal van de werknemers besproken. Want investeren in employability wordt steeds belangrijker omdat de werkzekerheid op de arbeidsmarkt steeds minder vanzelfsprekend is.

Een centraal concept in het employability procesmodel is het **bewegingskapitaal**. Onder bewegingskapitaal worden iemands individuele kenmerken en competenties, die de mobiliteitskansen op de arbeidsmarkt bepalen, verstaan. Naast de vaardigheden, kennis en expertise van een individu omvat het bewegingskapitaal ook zijn/haar levensverwachtingen en sociaal kapitaal. Loopbaanbegeleiding kan beschouwd worden als een activiteit die erop gericht is om dit bewegingskapitaal op peil te houden of te verruimen (Verbruggen et al., 2005). Deelnemen aan loopbaanbegeleiding is dus op zich een investering in de eigen employability. Tijdens een loopbaanbegeleidingstraject verhoogt het inzicht in de eigen vaardigheden, kennis en expertise, verruimt de kennis van de belangrijke spelers op de arbeidsmarkt en worden de loopbaanverwachtingen helder gesteld. Al deze elementen bevorderen het vermogen van een individu om een job te verwerven of te behouden. De

inzichten die de werknemer tijdens een begeleidingstraject verwerft, vormen ook een houvast dat het individu kan stimuleren om later zelfstandig nieuwe loopbaanstappen te zetten en zo de loopbaan meer in eigen handen te nemen (Albertijn & Sels, 2005).

Enerzijds kan door loopbaanbegeleiding het bewegingskapitaal dus verruimd worden en anderzijds kan de aanwezigheid van bewegingskapitaal een invloed hebben op de intentie om aan loopbaanbegeleiding deel te nemen (Verbruggen et al., 2005).

3.5 Het Ervaringsfonds

Via het Ervaringsfonds kunnen werkgevers subsidies verkrijgen indien ze loopbaanbegeleiding aanbieden aan hun oudere werknemers. Het kan dus een invloed hebben op het al dan niet aanbieden van loopbaanbegeleiding aan deze oudere werknemers en is dus een belangrijk onderdeel van dit onderzoek.

Het Ervaringsfonds werd in 2001 opgericht ter bevordering van de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden van de werknemers ouder dan 55 jaar. In 2004 werd het Ervaringsfonds op initiatief van de Staatssecretaris voor Arbeidsorganisatie en Welzijn op het Werk, Kathleen Van Brempt, geactiveerd met een te besteden bedrag van 5 miljoen euro. Het woord ‘ervaring’ heeft hierin een dubbele betekenis: enerzijds ervaringen en voorbeelden verzamelen via pilootprojecten en anderzijds vernieuwd omgaan met de ervaring van oudere werknemers (website: ouderen en arbeid). Sinds kort is de leeftijdsgrens verlaagd en kan het Ervaringsfonds reeds gebruikt worden voor alle werknemers ouder dan **45 jaar**.

Via het Ervaringsfonds worden bedrijven financieel aangemoedigd om projecten te ontwikkelen voor hun 45-plussers. Ook de sectoren worden hierbij nauw betrokken. Ze kunnen hun aangesloten bedrijven proberen te overtuigen van het nut van zulke acties. Belangrijk is dat er verschillende actoren betrokken worden bij deze projecten: de 45-plusser zelf, de werkgever, het Comité voor preventie en bescherming op het werk en de interne of externe preventiedienst worden gestimuleerd om na te denken over de impact van de

arbeidsomstandigheden en de arbeidsorganisatie op de oudere werknemers (website: ouderen en arbeid).

3.5.1 Waarom is het Ervaringsfonds nodig?

Drie vaststellingen vormen de basis voor de lancering van het Ervaringsfonds:

1. ***De vergrijzing die ervoor zal zorgen dat onze werknemers gemiddeld ouder worden.***
Rond 2010 zal 40% van de Europese bevolking tussen de 45 en 65 jaar oud zijn. Dit zal uiteraard een weerslag hebben op de beroepsbevolking. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat aandacht heeft voor de kwaliteit van arbeid voor oudere werknemers, wordt dus een noodzaak. Niet enkel om de gezondheid en het welzijn van de 45-plussers te beschermen, maar ook om de activiteiten van de bedrijven met verouderd personeel op peil te houden en de economische groei te ondersteunen. Via het Ervaringsfonds kunnen bedrijven zich voorbereiden op deze evolutie.
2. ***België nam het engagement om de activiteitsgraad van de 55-plussers tegen 2010 tot 50% te brengen.*** Hierdoor dringt een globale aanpak met aandacht voor de oudere werknemers zich op. Op dit moment scoort België nog ver onder het Europees gemiddelde. Het Ervaringsfonds wil via kwaliteit van arbeid ervaren werknemers motiveren om aan de slag te blijven.
3. ***De meerwaarde van ervaring voor ons bedrijfsleven wordt vaak vergeten.*** Er is nood aan een mentaliteitsverandering bij zowel werkgevers als werknemers. Enkele vooroordelen die tot een negatieve beeldvorming leiden, moeten doorbroken worden. Het Ervaringsfonds verruimt het vizier via vernieuwde, positieve projecten (website: ouderen en arbeid).

3.5.2 Ervaring valoriseren

Heel wat bedrijven hebben via herstructurering, samen met hun ervaren werknemers, kennis en ervaring zien verdwijnen. Een plotse, onvoorbereide uitstap van een grote groep ervaren werknemers kan serieuze gevolgen hebben voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteit. Hetzelfde geldt voor bedrijven waar een grote groep werknemers de pensioenleeftijd nadert of

waar men gebruik maakt van een uitstapregeling. Om deze redenen beginnen bedrijven de kennis en ervaring van deze groep werknemers te inventariseren en manieren te zoeken om ze zo goed mogelijk over te dragen. Er ontstaan nieuwe functies waar men ervaring gaat koppelen aan overdracht (website: ouderen en arbeid).

Door mee te werken aan studies en aanpassingen die deels gefinancierd worden door het Ervaringsfonds kunnen vernieuwende en inspirerende ervaringen worden opgedaan. Deze kunnen bijdragen aan het ‘anders’ organiseren van arbeid voor de volgende groepen 45-54-jarigen (website: ouderen en arbeid).

3.5.3 Doelstellingen van het Ervaringsfonds

De belangrijkste doelstellingen van het Ervaringsfonds zijn:

- Werknemers van 45 jaar of ouder aanzetten om aan het werk te blijven door hen kwaliteitsvolle arbeidsvoorwaarden aan te bieden, die rekening houden met hun behoeften aan flexibiliteit buiten het werk, aan valorisatie en vorming en met hun bekwaamheden.
- Werkgevers ertoe aanzetten om hun werknemers van 45 jaar of ouder kwaliteitsvolle arbeidsomstandigheden aan te bieden die beantwoorden aan hun behoeften en zo een niveau van deskundigheid te behouden in de onderneming (website: Federale Overheid).

Met het Ervaringsfonds wil men:

- Ervaren werknemers de mogelijkheid geven nieuwe ervaringen op te doen of de vaardigheden, die in een ander werk verworven werden, valoriseren.
- De overgang van beroepservaring van de ene op de andere generatie waarborgen.
- De ondernemingen aanzetten tot een personeelsbeleid dat meer ervaren werknemers omvat (website: Federale Overheid).

3.5.4 Taken van het Ervaringsfonds

Het Ervaringsfonds heeft de volgende taken:

- Raad verstrekken over het opstarten van initiatieven;
- Informatie verstrekken in verband met de toelagen;
- Het in ontvangst nemen van de toelage-aanvragen van de ondernemingen;
- Het analyseren van de toelage-aanvragen, het uitbrengen van een advies en het overmaken van het advies aan de minister;
- Verzenden van de definitieve beslissing naar de onderneming;
- Uitkeren van de toelage (website: Federale Overheid).

3.5.5 Potentiële begunstigen van het Ervaringsfonds

Elke werkgever die afhangt van een paritair comité kan een project indienen ter verbetering van het welzijn van de werknemers van 45 jaar en ouder.

De werkgever die een project wil indienen bij het Ervaringsfonds moet echter wel voldoen aan de volgende voorwaarden:

- hij mag niet in staat van faillissement of van vereffening verkeren, noch een gerechtelijk akkoord hebben verkregen, noch het voorwerp zijn van een procedure van faillietverklaring of van gerechtelijk akkoord;
- hij moet aan zijn sociale en fiscale verplichtingen voldaan hebben gedurende de laatste twee jaar voor de aanvraag;
- hij moet er zich toe verbinden de maatregelen tot aanpassing van de arbeidsomstandigheden of de arbeidsorganisatie effectief uit te voeren ten aanzien van de werknemers waarvoor de actie werd ondernomen;
- hij moet er zich eveneens toe verbinden de werknemers waarvoor de actie werd ondernomen gedurende tenminste één jaar verder te werk te stellen volgens de in de actie beschreven arbeidsomstandigheden of arbeidsorganisatie (website: Federale Overheid).

3.5.6 Bedrag van de betoelaging

De toelage heeft een exclusief karakter. Dit wil zeggen dat de toelage niet kan gecumuleerd worden met andere voordelen die de werkgever voor hetzelfde doel en voor dezelfde werknemer ontvangt, tenzij met een vermindering van socialezekerheidsbijdragen zoals in het kader van het Activaplan (website: Federale Overheid).

In de volgende tabel zien we dat de grootte van de toelage afhangt van het aantal werknemers dat de onderneming tewerkstelt. De toelage is vastgesteld op een bepaald percentage van de uitgaven die de werkgever maakt met het oog op de realisatie van het project. Dit percentage varieert naargelang de bedrijfsgrootte en naargelang het gaat om een studie of om een project ter aanpassing van de arbeidsomstandigheden of van de arbeidsorganisatie.

Aantal werknemers	200 en meer	50 tot 199	20 tot 49	minder dan 20
Aanpassing				
- Percentage	50	60	70	80
- Maximumbedrag	5.000 €	7.500 €	10.000 €	12.500 €
Gewone studie				
- Percentage	30	30	30	30
- Maximumbedrag	4.000 €	6.000 €	8.000 €	10.000 €
"Toegepaste" studie (1)				
- Percentage	50	50	50	50
- Maximumbedrag	5.000 €	7.500 €	10.000 €	12.500 €
Aanpassing en studie (2)				
- Percentage	/	/	/	/
- Maximumbedrag	8.000 €	12.000 €	16.000 €	20.000 €

(1) Onder "toegepaste studie" worden alle studies verstaan die uitmonden in duidelijk toepasbare initiatieven en die kunnen toegepast worden door andere werkgevers zonder essentiële wijzigingen of wanneer de auteur van de studie de verspreiding en de toepassing ervan door andere werkgevers toelaat, zonder bijkomende vergoeding.

(2) Onder "aanpassing en studie" verstaat men een project ter aanpassing van de arbeidsvoorwaarden of de arbeidsorganisatie dat gekoppeld is aan een studieproject.

Tabel 10: Overzichtstabel met percentage, het plafond en het werkelijke maximumbedrag van de toelages (website: Federale Overheid)

Hoofdstuk 4: De problematiek van het loopbaaneinde en het Generatiepact

In dit hoofdstuk wordt de problematiek in verband met het loopbaaneinde besproken. Daarnaast komen ook in het kort het Generatiepact en de belangrijkste inhoudspunten, die relevant zijn voor deze thesis, aan bod.

4.1 Wat is de problematiek in verband met het loopbaaneinde?

Er is een golf van studies geweest die aangetoond hebben dat de bijzonder lage tewerkstellingsgraad van ouderen in België niet langer houdbaar is. De vier hoofdelementen die telkens naar voren komen, zijn:

1. **De leefbaarheid van de sociale zekerheid.** Als het beleid niet wijzigt zal op middellange termijn de vergrijzing een bijkomende kost van 3,1% van het BNP tussen 2002 en 2030 (= 8,4 miljard EUR) met zich meebrengen, volgens het Comité voor Studie van de vergrijzing. Deze middelen zullen echter niet allemaal aanwezig zijn. Een verhoging van de activiteitsgraad, ook bij de ouderen, is één van de oplossingen: langer werken, wat een grotere bijdrage van ouderen met zich meebrengt, en minder uitkeringen op relatief jonge leeftijd.
2. **De arbeidsmarkt.** Over 3 à 4 jaar zal de arbeidsmarkt er door de demografie totaal anders uitzien. De arbeidsmarkt zal namelijk met vergrijzing geconfronteerd worden omdat minder jongeren zich op de arbeidsmarkt zullen aanbieden, omdat er minder werkenden zijn tussen 25 en 49 jaar en tenslotte omdat de categorie van 50-65 jaar enorm zal toenemen. Een ongewijzigd beleid inzake uittreding zal bijgevolg aanzienlijke kwalitatieve en kwantitatieve spanningen op de arbeidsmarkt doen ontstaan.
3. **De noodzaak van een meer gelijke verdeling van de arbeidsinspanningen over de verschillende generaties.** De overbelasting tijdens het spitsuur van de loopbaan is algemeen bekend. Men moet dus proberen om een beleid op te stellen dat een betere spreiding van arbeid over een langere loopbaan voorziet.

4. ***De verlenging van de arbeidsperiode als element in de strijd tegen sociale uitsluiting.*** Het inkomensvervangend niveau van het pensioen daalt. Langer werken zou dus een middel kunnen zijn om ook voor ouderen het inkomensniveau op peil te houden en de sociale zekerheid dus te ontlasten (website: VBO masterplan eindeloopbaan).

4.2 Wat is het Generatiepact?

Het Generatiepact is een plan dat door de Belgische regering-Verhofstadt II aan het parlement werd voorgesteld op 11 oktober 2005. Het maakte deel uit van de beleidsverklaring van de regering bij de start van het nieuwe werkjaar en bevat 66 maatregelen om meer mensen aan het werk te krijgen en langer werken aan te moedigen. Het is ook één deel van het zogenaamde eindeloopbaandebat (website: de vrije encyclopedie).

4.3 Inhoud van het Generatiepact

Hieronder worden enkele maatregelen uit het Generatiepact, die relevant zijn voor deze thesis, kort besproken.

Om te vermijden dat de werknemer plots geconfronteerd wordt met vaardigheden die niet aangepast zijn aan nieuwe ontwikkelingen binnen zijn onderneming of sector, is het belangrijk dat werkgever en werknemer regelmatig nagaan wat de toekomstperspectieven van de werknemer zijn. Daarom krijgt iedere werknemer ouder dan 40 recht op een tweejaarlijks gesprek over de loopbaanperspectieven. Dit kan met een ondernemingsverantwoordelijke of, indien de onderneming dit verkiest, met een HR-adviesbureau of een andere externe organisatie. Daarnaast moet de werknemer vanaf 40 jaar ook beroep kunnen doen op deskundig advies over de verdere planning van zijn loopbaan op een niveau dat niet aan zijn onderneming gebonden is. Eén keer om de vijf jaar heeft hij/zij recht op een externe

loopbaandienstverlening zonder dat hiervoor het educatief verlof aangewend wordt. Die loopbaandienstverlening moet door de gewesten erkend zijn en betaald worden. Ook de certificering van verworven competenties van ouderen zal in een stroomversnelling gebracht worden. De Gewesten en Gemeenschappen zullen hun stelsel ter attestering van verworven competenties versneld op een zo breed mogelijke waaier van beroepsrichtingen toepassen. De sociale partners zullen de erkenning van verworven competenties meer integreren in het aanwervings- en opleidingsbeleid van de sector en de bedrijven. De overheid zal voor de toegang tot beroepen en voor de aanwervingen in het openbaar ambt rekening houden met de geattesteerde verworven competenties (website: Generatiepact).

Men gaat ook werknemers aanmoedigen om langer te blijven werken. Op latere leeftijd wensen werknemers vaak meer soepele werkregelingen. In een pro-actief leeftijdsbewust personeelsbeleid bieden de werkgevers lichtere jobs aan, aan de werknemers die zware arbeid verrichten. Werknemers die zware arbeid verrichten moeten meer mogelijkheden krijgen om over te stappen op een lichtere job, bij voorkeur in de eigen onderneming. Om het inkomensverlies te verminderen, zou er een tijdelijke compensatie (premie) kunnen worden voorzien. Omgekeerd kan van werknemers, ouder dan 45 jaar, met een zwaar beroep en van de werknemers die hun jobs dreigen te verliezen omdat ze het moeilijk hebben om nog mee te kunnen, verwacht worden dat ze ingaan op een passend aanbod van de werkgever om over te stappen op een lichtere job. In het Generatiepact worden verschillende maatregelen omschreven die hiertoe kunnen bijdragen (website: Generatiepact).

Om het aantal vervroegde uittredingen te verminderen, wordt er een alternatief voorzien in de vorm van landingsbanen voor de oudere werknemers. Op dit moment is het tijdskrediet slechts toegestaan voor maximum 5 % van het personeel, maar in de toekomst zullen werknemers ouder dan 55 sowieso gebruik kunnen maken van een 4/5 tijdskrediet, behalve voor sleutelfuncties die paritair worden bepaald. Dan is er nog het voltijdse tijdskrediet dat iedereen die dat wenst toelaat om een opleiding te volgen of de loopbaan te onderbreken om zich met de kinderen of zorgbehoevende familieleden bezig te houden. Het voltijds tijdskrediet moet ook om andere redenen dan de verzoening van werk, gezin of opleiding

mogelijk zijn. Alleen zal het in dat geval beperkt blijven tot maximaal 1 jaar (website: Generatiepact).

Ook in verband met brugpensioen worden maatregelen genomen. De mogelijkheid om met brugpensioen te gaan wordt verhoogd van 58 naar 60 jaar vanaf 2008. Brugpensioen op 58 jaar kan alleen nog in bepaalde gevallen:

Vanaf 2008:

- Voor mannen: als men reeds 35 jaar gewerkt heeft
- Voor vrouwen: als men reeds 30 jaar gewerkt heeft

Vanaf 2012

- Voor mannen: als men reeds 38 jaar gewerkt heeft
- Voor vrouwen: als men reeds 35 jaar gewerkt heeft

Later wordt het aantal werkjaren voor vrouwen ook 38 jaar

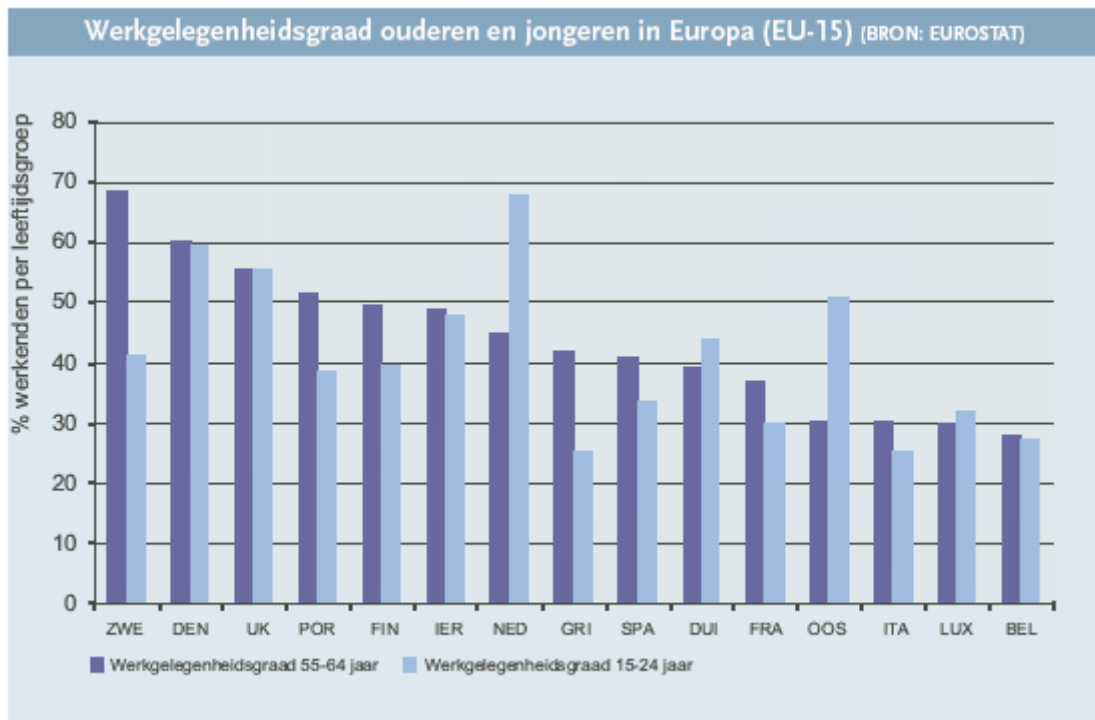
Er zijn echter speciale groepen die al op 56-jarige leeftijd op brugpensioen kunnen gaan, namelijk: invalide bouwvakkers, bij nachtwerk en bij ochtendarbeid.

Tenslotte krijgen de werknemers die tot hun zestigste blijven een pensioenbonus (website: Generatiepact).

Hoofdstuk 5: Enkele statistieken

In dit laatste hoofdstuk van de literatuurstudie worden nog enkele relevante cijfergegevens besproken.

In de onderstaande grafiek wordt de werkgelegenheidsgraad van 2004 bij ouderen en jongeren in Europa weergegeven. We zien dat de werkgelegenheidsgraad bij ouderen het laagste is in België, slechts 28,10% is aan het werk. Alle andere EU-15 landen doen het beter. Vooral de Scandinavische landen hebben een hoge tewerkstellingsgraad van ouderen. Het is opvallend dat landen met een gunstig werkgelegenheidsklimaat zowel een hoge werkgelegenheid hebben bij de ouderen als bij de jongeren (website: VBO).



Tabel 11: Werkgelegenheidsgraad ouderen en jongeren in Europa (EU-15) 2004 (website: VBO)

Sinds de Europese overheden zich tijdens de top van Lissabon in 2000 verbonden hebben tot het realiseren van volledige werkgelegenheid in de Europese Unie tegen 2010, vormt de werkgelegenheidsgraad een belangrijk concept in de Europese Werkgelegenheidsstrategie. Er werd een werkgelegenheidsgraad opgelegd van 70% van de totale bevolking en van 50% voor

de 55-64 jarigen. Elke lidstaat wordt verzocht om bij te dragen tot de verwezenlijking van deze doelstellingen. In de onderstaande tabel kunnen we zien dat de totale werkgelegenheidsgraad in België 61% was in het tweede kwartaal van 2005, dit is nauwelijks hoger dan het niveau van 60,9% dat in 2000 bereikt werd. Dit komt doordat de werkgelegenheid in die periode met circa 114 000 eenheden toenam, maar deze groei was slechts iets hoger dan die van de bevolking op arbeidsleeftijd. De werkgelegenheid in de EU-15 is gemiddeld iets meer gestegen, namelijk van 63,2% naar 65%.

De werkgelegenheidsgraad van de 55-plussers blijft met 32,1% ver onder het gemiddelde van de EU-15, dat 43,9% bedraagt. In de drie Belgische gewesten zijn de resultaten zeer uiteenlopend. Zo ligt de werkgelegenheidsgraad van de 55-plussers in Vlaanderen en in Wallonië onder het nationaal gemiddelde en ligt het in Brussel er ruim boven (website: Rapport van de arbeidsmarkt en loonkosten).

WERKGELEGENHEIDSGRAAD IN 2005 (procenten, gegevens m.b.t. het tweede kwartaal ⁽¹⁾)					
	Brussel	Vlaanderen	Wallonië	Belgie	EU-15
Totaal	53,9	64,9	56,1	61,0	65,0
Geslacht					
Mannen	60,0	71,9	62,5	67,7	72,7
Vrouwen	47,9	57,7	49,6	54,1	57,4
Leeftijd					
15-24 jaar	16,8	31,0	21,9	26,6	39,4
25-54 jaar	67,0	83,3	72,9	78,3	77,8
55-64 jaar	40,2	31,3	31,4	32,1	43,9
Scholing					
Laag	32,9	43,8	35,7	40,0	49,3
Midden	49,6	70,9	60,8	66,0	70,6
Hoog	78,1	85,4	82,3	83,6	82,5
Nationaliteit					
Staatsburgers	55,4	65,4	56,8	61,9	67,0
Overige EU-15	63,2	63,3	54,7	59,8	67,2
Niet-EU-15	34,8	44,6	25,8	37,0	55,6

Bron: EC.
(1) Enkel de gegevens m.b.t. het tweede kwartaal maken een vergelijking met het EU-gemiddelde mogelijk.

Tabel 12: Werkgelegenheidsgraad in het tweede kwartaal van 2005 (website: Rapport van de arbeidsmarkt en loonkosten)

Deel 2: Praktijkstudie

In dit tweede deel wordt om te beginnen het onderzoeksopzet besproken. Vervolgens wordt het onderzoek toegelicht en worden de verkregen gegevens besproken. Tenslotte worden de conclusies geformuleerd.

Hoofdstuk 6: Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksopzet besproken. Om te beginnen wordt uitgelegd wie *t-interim* en *ascento* zijn. Vervolgens wordt de doelgroep van het onderzoek omschreven. Om het hoofdstuk af te sluiten wordt de keuze van de onderzoeksmethode, namelijk interviews aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst, verantwoord en wordt het opstellen van de vragenlijst en de inleidende brief kort toegelicht.

6.1 t-interim en ascento

t-interim en *ascento* zijn gebundeld in de *t-groep NV*. Oorspronkelijk wou *t-interim* nagaan hoe men 45-plussers aantrekkelijk kon maken voor bedrijven, maar tijdens ons eerste gesprek bleek dat *t-groep NV* meer geïnteresseerd was in de vraag naar loopbaanbegeleiding. Men was hierin geïnteresseerd omdat één van de diensten die *ascento* aanbiedt, loopbaanbegeleiding is. Loopbaanbegeleiding is een onderdeel van competentie- en opleidingsmanagement. Naast de integrale aanpak speelt *ascento* in op directe vragen om de werknemer te begeleiden tijdens zijn loopbaan. *ascento* begeleidt de werknemers vanuit verschillende invalshoeken. Op dit moment doen ze dit door middel van persoonsgericht coachen, een persoonlijk ontwikkelingsplan (= POP), een development center en aan de hand van een SWOT analyse.

Binnen *t-groep NV* werd ik begeleid door Dhr. Peter Van der Auwera, Business Development Manager, en binnen *ascento* door Mevr. Lieve Schoofs, Business Unit Manager regio Limburg. Alles in dit onderzoek werd in samenspraak met deze twee personen gedaan.

6.2 Doelgroep

ascento wil graag weten welke bedrijven met meer dan tweehonderd werknemers geïnteresseerd zijn om loopbaanbegeleiding aan te bieden aan hun (oudere) werknemers en voor welke diensten ze eventueel beroep zouden willen doen op een externe dienstverlener. Deze kennis is cruciaal om zo goed mogelijk op de vraag naar loopbaanbegeleiding in te kunnen spelen. *ascento* wil dit in zoveel mogelijk provincies onderzoeken. Maar op dit moment beginnen ze met de provincie Limburg. Volgend academiejaar gaan ze proberen om hetzelfde onderzoek in andere provincies te laten verrichten door studenten.

Oorspronkelijk was het de bedoeling om de bedrijven met meer dan tweehonderd werknemers in Limburg in te delen in verschillende sectoren en dan slechts enkele bedrijven uit elke sector te bevragen. Na overleg hebben we, ervoor gekozen om alle bedrijven in Limburg met meer dan tweehonderd werknemers te contacteren en te bevragen.

Om de tekst wat overzichtelijker te maken, worden de bedrijven vanaf nu anders benoemd. De bedrijven met 200-499 werknemers worden vanaf nu kleine bedrijven genoemd, de bedrijven met 500-999 werknemers zijn de middelgrote bedrijven en de bedrijven met meer dan 1000 werknemers worden als de grote bedrijven bestempeld.

De website van GOM-Limburg zorgde voor een overzicht van alle bedrijven in Limburg met meer dan tweehonderd werknemers. Volgens de database van GOM-Limburg zijn er 83 kleine bedrijven, 12 middelgrote bedrijven en 7 grote bedrijven. In het totaal zijn er dus 102 bedrijven in Limburg met meer dan 200 werknemers (bijlage 1). Volgens de webmaster van GOM-Limburg waren de databases dit jaar nog geactualiseerd, maar naar aanleiding van de telefoongesprekken bleek het werknemersaantal van enkele bedrijven geëvolueerd te zijn. Omdat ik het belangrijk vond dat de huidige toestand in Limburg weergegeven werd, heb ik de lijst van GOM-Limburg aangepast (bijlage 2). Uit de lijst met **kleine bedrijven zijn vijf bedrijven verdwenen** omdat ze niet langer 200 werknemers tewerkstelden. Het gaat om: Budelpack Hamont NV, Eos Coach MFG Co. NV, Galva Power Group NV, HN-Autotransport NV en Van Pelt Lummen NV. Vervolgens zijn er ook **vier kleine bedrijven**

naar de lijst van middelgrote bedrijven verschoven. Het gaat hier om Carglass NV, Essers Bulktransport NV, Heraeus Electro-nite International NV en Limburgse Vinyl Maatschappij NV. Tenslotte is er nog **één middelgroot bedrijf**, Tessenderlo Chemie NV, **verschoven van de lijst van grote bedrijven**. Als we de aangepaste lijst bekijken, zien we dat er nog 74 bedrijven overblijven in de lijst van kleine bedrijven. Verder zien we dat er nu 15 middelgrote en 8 grote bedrijven zijn. We kunnen dus concluderen dat de doelgroep uit 97 bedrijven bestaat. Er worden echter enkele bedrijven van deze doelgroep weggelaten uit het onderzoek, de uitleg hiervoor volgt in 7.1 en 7.2.

6.3 Interviews

Omdat de bedrijven over heel Limburg verspreid zijn, werd beslist om de interviews via telefoon af te nemen. Aangezien het om een grote groep respondenten gaat, wordt er gebruik gemaakt van een gestandaardiseerd interview. Dit wil zeggen dat de personeelsmanagers allemaal dezelfde vragen, voornamelijk gesloten vragen, krijgen.

6.3.1 Het opstellen van de gestandaardiseerde vragenlijst

Het is heel belangrijk dat *t-interim* en *ascento* antwoorden krijgen op ‘hun’ vragen. Daarom heb ik de vragenlijst opgesteld samen met Dhr. Van der Auwera. We hebben gekeken naar welke informatie *t-interim* en *ascento* op zoek waren. Met deze kennis ben ik begonnen aan het opstellen van een eerste versie van de vragenlijst. Deze bleek bij nader inzicht toch te beperkt. Het was echter wel al snel duidelijk dat de vragenlijst uit twee luiken zou bestaan, één vragenlijst voor bedrijven die reeds loopbaanbegeleiding aanbieden en een andere vragenlijst voor bedrijven die het nog niet aanbieden.

De tweede versie van de vragenlijst hebben we voorgelegd aan Mevr. Schoofs. We waren ervan overtuigd dat deze vragenlijst veel beter de gewenste resultaten zou opleveren, maar om zeker te zijn, wilden we de vragenlijst eerst eens voorleggen aan twee ‘testbedrijven’. Één

bedrijf biedt nog geen loopbaanbegeleiding aan en het ander bedrijf wel. Op die manier werden beide luiken van de vragenlijst getest. Deze twee testen worden echter niet opgenomen in deze eindverhandeling. De personeelsmanagers in beide bedrijven waren positief over de vragenlijst en vonden de vragen duidelijk. Er moesten dus slechts enkele kleine aanpassingen gemaakt worden om tot de definitieve vragenlijst te komen (bijlage 5).

Om te beginnen wordt er een definitie gegeven van wat loopbaanbegeleiding is, zodat alle personeelsmanagers hetzelfde beeld hebben over wat loopbaanbegeleiding nu precies inhoudt. Door middel van de eerste vraag of het bedrijf al loopbaanbegeleiding aanbiedt, wordt bepaald met welk luik van de vragenlijst moet worden verdergegaan.

6.3.1.1 Link tussen de literatuurstudie en de ja-vragenlijst

De eerste zeven vragen worden gesteld om een algemeen beeld te krijgen van het waarom en aan welke werknemerscategorieën loopbaanbegeleiding aangeboden wordt. In de literatuurstudie hebben we in 3.1.3 gezien dat het initiatief voor loopbaanbegeleiding zowel door de werkgever als door de werknemer genomen kan worden. Aan de hand van de achtste vraag wordt getoetst hoe dit initiatief in werkelijkheid plaatsvindt. We hebben ook gezien in 3.1.2 dat loopbaanbegeleiding intern, extern of als een combinatie van de twee aangeboden kan worden. Dit zal getoetst worden door vraag 9. Om na te gaan of loopbaanontwikkeling inderdaad uit een intensief traject bestaat zoals in 3.1 beweerd wordt, gaan vragen 10 tot en met 12 kijken hoe de loopbaanbegeleiding in de bedrijven plaatsvindt. In 3.1.2 werd er gezegd dat er in Vlaanderen 13 erkende centra voor loopbaanbegeleiding zijn. Met vraag 14 willen wij te weten te komen wie de externe loopbaanbegeleiding aanbiedt in het bedrijf. Vraag 15 tot en met 19 zijn belangrijk voor *ascento* om in te kunnen spelen op de markt. Bij de bedrijven die de externe loopbaanbegeleiding of loopbaanbegeleiding door middel van een combinatie van externe en interne begeleiding aanbieden, wordt er namelijk gepeild naar de gevraagde diensten, de tevredenheid over die huidige dienstverlener en onder welke voorwaarden de bedrijven eventueel zouden willen overstappen naar een andere externe dienstverlener. Bij de bedrijven die interne loopbaanbegeleiding aanbieden, wordt er gepeild naar de interesse om eventueel beroep te doen op een externe dienstverlener, naar de kans dat

dit binnen het jaar zou gebeuren en voor welke diensten ze dan beroep zouden willen doen op de externe dienstverlener. In vraag 20 wordt gevraagd aan welke leeftijdscategorie(ën) loopbaanbegeleiding aangeboden wordt. Aan de hand van vraag 20, gecombineerd met de drie volgende vragen willen we nagaan of de 45-plussers daadwerkelijk minder kansen krijgen en of er daadwerkelijk vooroordelen bestaan over de oudere werknemers, zoals beweerd in 2.1. Met de vragen 24 tot en met 27 willen we toetsen hoe goed het Ervaringsfonds, dat besproken werd in 3.5, reeds gekend is en of de bedrijven er gebruik van (willen) maken. De laatste vraag heeft als doel na te gaan of de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding stijgt met het aantal jaren anciënniteit.

6.3.1.2 Link tussen de literatuurstudie en de neen-vragenlijst

De eerste tien vragen worden gesteld om te kijken of er reeds andere initiatieven dan loopbaanbegeleiding zijn, waarom er nog geen loopbaanbegeleiding wordt aangeboden en of er interesse is om loopbaanbegeleiding aan te bieden. Indien er geen interesse zou zijn dan stopt het interview na deze vragen. Indien er wel interesse zou zijn, gaan we kijken op welke termijn en voor welke diensten. De volgende vier vragen worden gesteld om een algemeen beeld te krijgen op het aanbod van loopbaanbegeleiding per werknemerscategorie. Zoals reeds vermeld in 6.3.1.1, hebben we in de literatuurstudie gezien dat het initiatief voor loopbaanbegeleiding zowel door de werkgever als door de werknemer genomen kan worden. Aan de hand van de vijftiende vraag wordt getoetst hoe dit initiatief in werkelijkheid plaatsvindt. In vraag 16 wordt gevraagd aan welke leeftijdscategorie(ën) ze loopbaanbegeleiding zouden willen aanbieden. Aan de hand van deze vraag en de drie volgende willen we nagaan of de 45-plussers daadwerkelijk minder kansen krijgen en of er vooroordelen zijn over de oudere werknemers, zoals beweerd in 2.1. Met vraag 20 tot en met 22 willen we toetsen hoe goed het Ervaringsfonds, dat besproken werd in 3.5, reeds gekend is en of de bedrijven er gebruik van zouden willen maken als ze loopbaanbegeleiding zouden gaan aanbieden. De laatste vraag heeft als doel na te gaan of de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding zou stijgen met het aantal jaren anciënniteit.

6.3.2 Het opstellen van de inleidende brief

Om de bedrijven op de hoogte te brengen van het onderzoek heeft Dhr. Van der Auwera een brief laten opstellen door de marketingafdeling van *t-groep NV* (bijlage 4). In deze brief werd eerst kort uitgelegd wat de bedoeling van het onderzoek was, werd mijn telefoontje aangekondigd en werd er om hun medewerking gevraagd. We hadden zelfs een beloning voorzien voor de personeelsmanagers die bereid waren om even tijd vrij te maken om deel te nemen aan het onderzoek. Nadat ze geïnterviewd waren, kregen ze twee informatiebrochures toegestuurd, één over loopbaanbegeleiding en een ander over het Ervaringsfonds.

Hoofdstuk 7: Het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek besproken. Om aan te vangen wordt de eerste fase van het onderzoek beschreven. Vervolgens wordt uitgelegd wat er tijdens de tweede fase van het onderzoek heeft plaatsgevonden. Tenslotte worden de verwerkte gegevens besproken. Hierbij wordt er eerst een onderscheid tussen de ja- en neen-vragenlijst gemaakt, maar om te eindigen wordt er ook een vergelijking tussen de ja- en neen-vragenlijst gemaakt.

7.1 De eerste fase van het onderzoek

Omdat het onderzoek zo omvangrijk was, heb ik besloten om het op te splitsen in 2 fases. In de eerste fase heb ik alle HRM-managers van bedrijven met meer dan 500 werknemers geïnterviewd. In de aangepaste lijst zien we dat dit oorspronkelijk 23 bedrijven waren. We hebben echter enkele bedrijven uit het onderzoek gelaten. Ten eerste hebben we de werving- en selectiediensten uit het onderzoek gelaten omdat dit rechtstreekse concurrenten van *t-interim* en *acento* zijn. Vervolgens hebben we na overleg Bewel VZW (= een beschutte werkplaats) ook uit het onderzoek gelaten omdat de werknemers van dit bedrijf heel anders benaderd moeten worden dan de 'normale werknemers'. Hierdoor zijn er twee bedrijven weggevallen uit de groep van middelgrote bedrijven en drie bedrijven uit de groep van grote bedrijven. Centerparcs België NV kwam in de lijst van middelgrote bedrijven voor en Centerparcs De Vossemeren NV in de lijst van grote bedrijven, maar ze vallen onder dezelfde groep en hebben dus dezelfde HRM-manager. Daardoor werd er voor deze twee bedrijven slechts één interview afgenomen. Dus uiteindelijk werden er zeventien HRM-managers gecontacteerd (zie bijlage 3).

Van deze zeventien personeelsmanagers wilde er één echter niet meewerken. Dus in de eerste fase hebben er zestien bedrijven aan het onderzoek meegewerkt.

7.2 De tweede fase van het onderzoek

In de tweede fase van het onderzoek heb ik alle personeelsmanagers van de kleine bedrijven gecontacteerd. Nadat ik de lijst van GOM-Limburg had aangepast aan de laatste ontwikkelingen in de personeelsbestanden, kwam ik tot een lijst van 74 bedrijven (bijlage 3). Net zoals bij de bedrijven met meer dan 500 werknemers werden de zeven werving- en selectiediensten uit de lijst gelaten. Ford Werke Testbanen Lommel GMBH bleek dezelfde personeelsmanager te hebben als Ford Werke Fabrieken te Genk GMBH. Deze werd reeds in de eerste fase ondervraagd. ISS Facility services Houthalen NV en ISS Facility Limburg NV hebben ook dezelfde HRM-managers. En tenslotte waren er nog twee bedrijven met dezelfde personeelsmanager, namelijk The Heating Company BVBA en Vasco BVBA. In deze groep kwamen dus uiteindelijk 64 personeelsmanagers in aanmerking.

Van deze 64 personeelsmanagers wilden er echter 23 niet meewerken. De meest voorkomende redenen om niet mee te werken, waren: dat ze het te druk hadden, dat ze niet geïnteresseerd waren of dat ze nog helemaal niet met loopbaanbegeleiding bezig waren omdat de bedrijfsstructuur te vlak was. In de tweede fase van het onderzoek werden dus 41 HRM-managers ondervraagd. We kunnen dus besluiten dat er uiteindelijk 57 van de 81 personeelsmanagers aan het onderzoek meegewerkt hebben. De respons bedraagt dus 70,37%.

Doelgroep	200-499	500-999	> 1000	Totaal	%
Meegewerkt	41	11	5	57	70,37
Niet meegewerkt	23	1	0	24	29,63
Totaal	64	12	5	81	100,00

Tabel 13: Overzicht van de doelgroep

7.3 De verwerking van de gegevens

In deze paragraaf worden de verkregen gegevens weergegeven en besproken. Eerst wordt zowel de ja- als neen-vragenlijst vraag per vraag besproken, zodat er een duidelijk beeld geschetst

kan worden van de gegeven antwoorden. Vervolgens maken we tussen de ja- en neen-vragenlijst belangrijke vergelijkingen, die relevant zijn voor het onderzoek.

Vraag 1: Biedt het bedrijf loopbaanbegeleiding aan, aan de werknemers?

Uit de onderstaande tabel kunnen we afleiden dat 57,89% van de bedrijven met meer dan 200 werknemers in Limburg reeds loopbaanbegeleiding aanbiedt aan hun werknemers. Het is opvallend dat alle grote bedrijven dit reeds doen. We zien ook dat dit voor vijf middelgrote bedrijven het geval is en voor zes nog niet. Loopbaanbegeleiding is al redelijk goed ingeburgerd, want zelfs in de kleine bedrijven zien we dat meer dan de helft, namelijk 23 van de 41, het reeds aanbiedt.

Aanbod loopbaanbegeleiding	200-499	500-999	> 1000	Totaal	%
Ja	23	5	5	33	57,89
Neen	18	6	0	24	42,11
Totaal	41	11	5	57	100,00

Tabel 14: Aanbod van loopbaanbegeleiding binnen de bedrijven

7.3.1 De ja-vragenlijst

Hieronder worden de antwoorden besproken van de bedrijven die reeds loopbaanbegeleiding aanbieden (bijlage 5).

Vraag 2: Waarom biedt u loopbaanbegeleiding aan? Heeft u hiervoor specifieke redenen?

De personeelsmanagers somden vaak meerdere redenen op waarom ze loopbaanbegeleiding aanbieden. In bijlage 6 in tabel 3 zien we dat de belangrijkste reden om loopbaanbegeleiding aan te bieden, het verhogen van de motivatie van de werknemers is, dit werd 19 keer aangehaald. Als tweede belangrijkste reden kwam het beter ontplooiën van de capaciteiten van de werknemers naar voren, dit werd 14 maal vernoemd. Ook het verhogen van de loyaliteit en het ondersteunen van de personeelsplanning van de bedrijven werden beide 7 keer aangehaald. Tenslotte werden de volgende redenen ook genoemd: de werknemers vragen er zelf naar, een beter balans tussen werk en privé creëren, de effectiviteit van de werknemer

verhogen, maatschappelijke verantwoordelijkheid, het maakt onderdeel uit van het belonings- en erkenningsbeleid van het bedrijf, om de mensen graag te laten werken en om het ziekteverzuim tegen te gaan.

Vraag 3: Hoe lang biedt het bedrijf reeds loopbaanbegeleiding aan?

Vele personeelsmanagers vonden het moeilijk om te zeggen hoe lang het bedrijf reeds loopbaanbegeleiding aanbood omdat ze er niet altijd een concreet cijfer op konden plakken. Dit kwam doordat er reeds loopbaanbegeleiding werd aangeboden in het bedrijf toen ze er aangenomen werden of omdat ze het gewoon niet meer exact wisten. Drie HRM-managers beantwoordden deze vraag zelfs helemaal niet. De meeste bedrijven zijn er al 9 à 10 jaar of zelfs langer mee bezig. Deze tendens was zelfs terug te vinden bij de kleine bedrijven. Ook 3 à 4 jaar en 5 à 6 jaar werden veel aangeduid. Uit deze cijfers kunnen we dus opmaken dat loopbaanbegeleiding geen heel nieuw gegeven is, maar dat het de laatste jaren toch meer en meer aangeboden wordt.

Duur aanbod loopbaanbegeleiding	200-499	500-999	> 1000	Totaal
1 - 2 jaar	1		1	2
3 - 4 jaar	7	1		8
5 - 6 jaar	5	1	1	7
7 - 8 jaar	1			1
9 - 10 jaar of meer	9	1	2	12
Geen antwoord	0	2	1	3
Totaal	23	5	5	33

Tabel 15: Hoe lang de bedrijven al loopbaanbegeleiding aanbieden

Vraag 4: Aan welke werknemers biedt u loopbaanbegeleiding aan?

Het is opvallend dat loopbaanbegeleiding het meest wordt aangeboden aan het kader, gevolgd door een aanbod aan de bedienden. Arbeiders daarentegen worden nog vaak op de achtergrond gesteld. Vele personeelsmanagers stelden dat ze ergens moesten beginnen en dat ze van mening waren dat de bedienden en het kader er het meeste voordeel uit konden halen. Er werd wel vaak opgemerkt dat de arbeiders later ook de kans zouden krijgen om loopbaanbegeleiding te volgen, maar dit zou pas kunnen als het huidige systeem op punt staat.

Aanbod loopbaanbegeleiding: werknemerscategorie	200-499	500-999	> 1000	Totaal	%
Arbeiders	10	2	3	15	45,45
Bedienden	16	4	5	25	75,75
Middenkader	20	5	5	30	90,90
Hoger kader	21	5	5	31	93,94
Maximum	23	5	5	33	100,00%

Tabel 16: Hoe het aanbod verdeeld is over de werknemerscategorieën

Vraag 5: Waarom aan deze werknemers?

Vele personeelsmanagers konden niet echt zeggen waarom ze loopbaanbegeleiding aan de verschillende werknemerscategorieën aanboden, dus deze vraag bleef regelmatig onbeantwoord. De managers die deze vraag wel beantwoordden, gaven als belangrijkste redenen om het zowel aan arbeiders, bedienden en kader aan te bieden dat het een ondersteuning was voor de personeelsplanning en dat de werknemers er zelf naar vroegen. Bij de bedienden en het kader kwam er ook ter sprake dat ze een functie bekleden, waarvoor loopbaanbegeleiding gewenst is en dat ze het meeste loopbaanpotentieel in het bedrijf hadden (bijlage 6: tabel 6).

Vraag 6: Speelt het een rol of het om een contract van onbepaalde of bepaalde duur gaat? Waarom wel/niet?

We zien. 26 personeelsmanagers het type contract als belangrijke factor beschouwen. Van deze 26 managers zeiden er 23 dat loopbaanbegeleiding alleen wordt aangeboden aan werknemers met contracten van onbepaalde duur. De overige 3 managers zeiden dat werknemers met contracten van onbepaalde duur voorrang krijgen. De 7 managers die vinden dat de aard van het contract geen invloed heeft op het aanbod van loopbaanbegeleiding, waren van mening dat iedereen gelijke kansen verdient en dat een contract van bepaalde duur op termijn vaak omgezet wordt in een contract van onbepaalde duur (bijlage 6: tabel 8 en 9).

Belang contract onbepaalde duur	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	19	3	4	26
Neen	4	2	1	7
Totaal	23	5	5	33

Tabel 17: Het belang van een contract van onbepaalde of bepaalde duur

Vraag 7: Speelt het een rol of het om een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht gaat?

Uit de antwoorden op de vraag of het een rol speelt of het om een deeltijdse of een voltijdse arbeidskracht gaat, bleek dat de meerderheid van de HRM-managers, namelijk 24, vindt dat het geen rol speelt. De meeste managers stelden dat de uitbouw van een carrière voor deeltijdse en voltijdse arbeidskrachten dezelfde kansen verdiende. De enkele managers die toch vinden dat het een rol speelt, zeiden dit omdat ze slechts weinig deeltijdse arbeidskrachten in hun bedrijf tewerkstelden (bijlage 6: tabel 11 en 12).

Belang deeltijds/voltijds	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	6	1	2	9
Neen	17	4	3	24
Totaal	23	5	5	33

Tabel 18: Het belang van een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht

Vraag 8: Moeten de werknemers zelf het initiatief nemen of stelt het bedrijf het voor?

In de meeste gevallen zal het bedrijf zelf voorstellen om loopbaanbegeleiding aan te bieden, maar we zien toch ook vaak een wisselwerking tussen het bedrijf en de werknemers. Slechts in twee gevallen moet de vraag van de werknemers komen.

Initiatief tot loopbaanbegeleiding	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Bedrijf	14	3	1	18
Werknemers		1	1	2
Beide	9	1	3	13
Totaal	23	5	5	33

Tabel 19: Van wie moet het initiatief komen?

Vraag 9: Op welke manier wordt de loopbaanbegeleiding aangeboden?

Het valt op dat veel bedrijven, nl. 19, zelf de loopbaanbegeleiding uitgebouwd hebben en het dus enkel intern aanbieden. Er zijn wel al 13 bedrijven die een combinatie van interne en externe loopbaanbegeleiding aanbieden. Slechts 1 (middelgroot) bedrijf werkt alleen met een externe dienstverlener.

Manier aanbod loopbaanbegeleiding	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Intern	15	1	3	19
Extern		1		1
Beide	8	3	2	13
Totaal	23	5	5	33

Tabel 20: Manier waarop de loopbaanbegeleiding wordt aangeboden

Vraag 10: Is er sprake van een standaardaanbod of loopbaanbegeleiding op maat?

Uit de vraag of er sprake is van een standaardaanbod of loopbaanbegeleiding op maat blijkt dat er in de middelgrote en grote bedrijven alleen gewerkt wordt met loopbaanbegeleiding op maat. Dit is ook meestal het geval voor kleine bedrijven, maar toch zijn er 4 die werken met een standaardaanbod.

Aard loopbaanbegeleiding	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Standaardaanbod	4			4
Op maat	19	5	5	29
Totaal	23	5	5	33

Tabel 21: Aard van de loopbaanbegeleiding

Vraag 11: Hoe ziet het proces van loopbaanbegeleiding er concreet uit?

Intern wordt er vooral gebruik gemaakt van functioneringsgesprekken. Deze gesprekken zijn meestal de eerste stap van het proces. Tijdens deze gesprekken gaat men kijken met welke middelen men de beste resultaten kan bereiken. We zien dat de volgende middelen het meest gebruikt worden: er kan een Persoonlijk Ontwikkelingsplan opgesteld worden, men kan een mentor of peter aanstellen en er worden ook vaak opleidingen gevolgd.

Proces - INTERN	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Mentor	3	4	1	8
Bijscholing	4	1		5
POP	5	2	3	10
Functioneringsgesprekken	14	1	2	17
Leidinggevende	3		2	5
Peter	1	2		3

Tabel 22: Het interne proces van loopbaanbegeleiding

Indien men beroep doet op een externe dienstverlener doet men dit vaak voor een assessment van de werknemer, voor persoonsgericht coachen, voor een SWOT-analyse en voor opleidingen die binnen het bedrijf niet gegeven kunnen worden (bijlage 6: tabel 17).

Proces - EXTERN of beide	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Outplacement		1		1
Assessment	3	1		4
Mentor		1		1
Persoonsgericht coachen		1	1	2
POP		1		1
Development Center				0
SWOT-analyse	2			2
Opleiding	6	1		7
Afhankelijk van externe partner			1	1

Tabel 23: Het externe proces van loopbaanontwikkeling

Vraag 12: Is de loopbaanbegeleiding voor alle werknemersgroepen hetzelfde?

Het merendeel van de personeelsmanagers, nl. 22, vertelde dat de loopbaanbegeleiding voor alle werknemersgroepen in grote lijnen hetzelfde was. De 11 managers die vonden dat er wel verschillen waren, zeiden dat de loopbaanbegeleiding voor de arbeiders vaak anders was dan die voor de andere werknemersgroepen. Daarnaast werd er ook gezegd dat de loopbaanbegeleiding afhankelijk was van de jobinhoud en tenslotte werd ook nog vermeld dat de begeleiding voor het kader vaak complexer was.

Voor alle werknemersgroepen hetzelfde?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	16	3	3	22
Neen	7	2	2	11
Totaal	23	5	5	33

Tabel 24: Is de loopbaanbegeleiding voor alle werknemersgroepen hetzelfde?

Vraag 13: Wie biedt de externe dienstverlening aan? (indien extern of beide op vraag 9)

Wat onmiddellijk opvalt is dat er slechts éénmaal één van de dertien erkend loopbaanbegeleidingcentrum aangehaald werd, nl. de VDAB. Er is blijkbaar geen enkele externe dienstverlener die een opvallend overwicht heeft. Zowel DeWitte & Morel als GLOBIS werden allebei driemaal vernoemd en Limob werd tweemaal vermeld. Drie personeelsmanagers gaven aan dat ze niet met een vaste externe dienstverlener werkten. Als ze beroep wilden doen op een externe begeleider dan keken ze eerst welke dienstverlener hen het beste kon helpen. In de tabel hieronder zien we nog enkele andere aangehaalde externe dienstverleners.

Externe dienstverleners	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ascento	1			1
DeWitte & Morel	2	1		3
FTML	1			1
GLOBIS	2	1		3
Limob	1	1		2
Profucius (NL)	1			1
Schouten en Nelissen - Winners Development		1		1
Sinergie Guido			1	1
VDAB		1		1
Geen vaste partners	1	1	1	3
Geen antwoord	1	1	1	3

Tabel 25: De externe dienstverleners

Vraag 14: Voor welke aspecten doet het bedrijf beroep op een externe dienstverlener? (indien extern of beide op vraag 9)

Assessment, competentiemeting en opleidingen zijn de meest gevraagde diensten van een externe dienstverlener. Verder zien we ook nog in tabel 20 van bijlage 6 dat er een vraag naar begeleiding bij outplacement is, dat men hulp zoekt voor probleemoplossing en dat men hulp vraagt bij de coaching van de werknemers.

Vraag 15: Hoe tevreden is men over de externe loopbaanbegeleiding? .../10 (indien extern of beide op vraag 9)

Wat meteen opvalt in tabel 21 van bijlage 6 is dat de personeelsmanagers tevreden zijn over de huidige externe loopbaanbegeleiding, er zijn op deze vraag namelijk geen lage scores gegeven zijn. Vier personeelsmanagers geven hun huidige begeleider 7/10, zeven andere geven 8/10 en ééntje vindt zelfs dat de huidige externe begeleider 9/10 verdient. Er waren echter ook twee HRM-managers die het onmogelijk vonden om een score te geven.

Vraag 16: Zou het bedrijf met een andere externe dienstverlener in zee willen gaan? (indien extern of beide op vraag 9)

De meerderheid van de personeelsmanagers was bereid om over te stappen naar een andere externe dienstverlener. Ze zou dit overwegen indien een andere dienstverlener een betere prijs zou aanbieden en/of indien men ergens anders een betere/andere service zou krijgen. Men haalde ook aan dat de keuze voor een andere externe dienstverlener afhankelijk kan zijn van

de specialisatie van de externe dienstverlener. Er waren echter ook drie managers die in geen enkel geval met een andere dienstverlener in zee zouden willen gaan, omdat ze heel tevreden zijn over van de huidige dienstverlener (bijlage 6: tabel 23 en 24).

Bereidheid andere EXTERNE	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	6	3	2	11
Neen	2	1		3
Totaal	8	4	2	14

Tabel 26: Bereidheid om met een andere dienstverlener in zee te gaan

Vraag 17: Zou het bedrijf een beroep op externe loopbaanbegeleiding willen doen? (indien intern op vraag 9)

Vele bedrijven die de loopbaanbegeleiding intern uitgebouwd hebben, willen dit ook zo behouden en willen dus niet beroep doen op een externe dienstverlener. Ze zijn meestal van mening dat wat ze zelf kunnen doen, dit ook beter doen. In sommige, vooral grote, bedrijven wordt het systeem van loopbaanbegeleiding echter opgelegd door de hoofdzetel (bijlage 6: tabel 27). Drie van de vier bedrijven die eventueel toch willen overstappen op externe dienstverlening, willen dit alleen doen indien het echt nodig is.

INTERN – bereid voor EXTERN?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	2	1	1	4
Neen	13		2	15
Totaal	15	1	3	19

Tabel 27: Bereidheid om over te stappen op externe dienstverlening

Vraag 18: Hoe groot acht u de kans dat het bedrijf binnen het jaar externe loopbaanbegeleiding gaat aanbieden? .../10 (indien intern op vraag 9)

Bij deze vraag is het opmerkelijk dat vele bedrijven de kans klein achten dat er binnen het jaar extern loopbaanbegeleiding zal worden aangeboden. We kunnen dit concluderen omdat er vooral lage scores op deze vraag gegeven zijn. In tabel 28 van bijlage 6 zien we dat twaalf personeelsmanagers zelfs een 0/10 gaven. Dan zijn er twee kleine bedrijven die 1/10 gaven en nog eens twee kleine bedrijven 2/10. Vervolgens is er ook nog één manager van een klein bedrijf die 3/10 gaf, nog een middelgroot bedrijf gaf 5/10 en tenslotte is er nog een groot bedrijf dat 6/10 gaf. We kunnen dus besluiten dat het merendeel van de personeelsmanagers

de kans (heel) klein acht dat er binnen het jaar externe loopbaanbegeleiding aan de werknemers aangeboden zal worden.

Vraag 19: Voor welke diensten zou u beroep doen op een externe dienstverlener? (indien intern op vraag 9)

We zien dat de bedrijven vooral voor een assessment van de werknemers beroep zouden willen doen op een externe dienstverlener. Daarnaast werden er echter nog enkele andere diensten vermeld, nl. voor aanwerving, voor coaching en mentoring, voor het opstellen van een POP en voor het uitvoeren van een SWOT-analyse. Er waren echter ook vele personeelsmanagers die op deze vraag geen antwoord konden formuleren, omdat ze niet op de hoogte waren van alle beschikbare diensten (bijlage 6: tabel 29).

Vraag 20: Aan welke leeftijdscategorie biedt u loopbaanbegeleiding aan?

Op de vraag aan welke leeftijdscategorieën loopbaanbegeleiding aangeboden werd, werd door de meeste HRM-managers, nl. 20, gezegd dat loopbaanbegeleiding aan alle leeftijdscategorieën aangeboden wordt en dat iedereen in het bedrijf gelijke kansen krijgt. In de tabel 29 zien we daarentegen wel dat de werknemers tussen de 25 en 55 jaar de meeste kansen krijgen terwijl dit voor werknemers jonger dan 25 jaar of ouder dan 55 jaar minder is.

Alle leeftijdscategorieën aangeduid	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja-vragenlijst	16	1	3	20
Totaal aantal ingevulde ja-vragenlijsten	23	5	5	33

Tabel 28: Aantal HRM-managers, van bedrijven die al loopbaanbegeleiding aanbieden, die alle leeftijdscategorieën aangeduid hebben

Loopbaanbegeleiding per leeftijdscategorie	200-499	500-999	> 1000	Totaal	%
Jonger dan 25 jaar	18	2	4	24	72,73
Tussen 25 en 35 jaar	20	3	5	28	84,85
Tussen 35 en 45 jaar	22	3	5	30	93,94
Tussen 45 en 55 jaar	22	3	4	29	87,87
Ouder dan 55 jaar	19	1	3	23	69,70
Geen antwoord		2		2	6,06
Maximum	23	5	5	33	100%

Tabel 29: Verdeling van loopbaanbegeleiding tussen de leeftijdscategorieën

Vraag 21: Waarom aan deze leeftijdscategorieën?

Het frequentste antwoord is dat loopbaanbegeleiding niet leeftijdsgebonden is. Dit is dan ook de reden waarom dat er zo veel managers bij vraag 20 antwoordden dat ze het aan alle leeftijden aanboden. In tabel 32 in bijlage 6 kunnen we zien wat de motivering van de personeelsmanagers is om loopbaanbegeleiding aan een bepaalde leeftijdscategorie aan te bieden.

Vraag 22: Waarom niet aan de 45-plussers? (indien niet tussen 45 en 55 op vraag 20)

Slechts enkele managers hadden de 45-plussers niet aangeduid. Sommigen van hen konden niet verantwoorden waarom niet, andere konden dit wel. Zij vinden dat de werknemers in deze categorie geen loopbaanpotentieel meer hebben in het bedrijf en er werd opgemerkt dat de werknemers in deze categorie er zelf niet meer achter vragen (bijlage 6: tabel 33).

Vraag 23: Waarom niet aan de 55-plussers? (indien niet ouder dan 55 op vraag 20)

De 55-plussers werden nog net iets minder vaak aangeduid dan de 45-plussers. Hier konden enkele managers zich eveneens niet verantwoorden, maar de hoofdreden was dat ook deze werknemers geen loopbaanpotentieel meer in het bedrijf zouden hebben. Één personeelsmanager gaf zelfs toe dat deze werknemers te oud zijn en dat de vereiste investering van het bedrijf hierdoor niet meer terugverdiend kan worden (bijlage 6: tabel 34).

Vraag 24: Wist u dat u voor loopbaanbegeleiding bij 45-plussers gebruik kan maken van subsidies uit het Ervaringsfonds?

22 van de 33 personeelsmanagers die reeds loopbaanbegeleiding aanbieden, waren al op de hoogte van het bestaan van het Ervaringsfonds. Slechts 1/3 van de managers was dus hiervan nog niet op de hoogte.

Bestaan ervaringsfonds gekend?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	16	3	3	22
Neen	7	2	2	11
Totaal	23	5	5	33

Tabel 30: Op de hoogte van het bestaan van het Ervaringsfonds

Vraag 25: Maakt het bedrijf reeds gebruik van deze subsidie? (indien ja op vraag 24)

Het is opmerkelijk dat er al veel bedrijven op de hoogte zijn van het bestaan van het Ervaringsfonds, maar dat er slechts drie hiervan gebruik maken. De meeste bedrijven die dit nog niet doen, halen als reden aan dat ze het fonds nog maar pas kennen en dat ze niet goed weten wat het allemaal inhoudt. Er zijn ook sommige bedrijven die er gewoon geen behoefte aan hebben en andere hebben gewoon te weinig 45-plussers in dienst (bijlage 6: tabel 37).

Zo ja, maakt u gebruik van deze subsidie?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	2		1	3
Neen	14	3	2	19
Totaal	16	3	3	22

Tabel 31: Hoeveel bedrijven maken gebruik van het Ervaringsfonds

Vraag 26: Is het bedrijf geneigd om meer loopbaanbegeleiding aan te bieden aan de 45-plussers door deze subsidie? (indien ja op vraag 24)

Volgens 18 ondervraagde personeelsmanagers, die op de hoogte waren van het bestaan van het Ervaringsfonds, had het bestaan van de subsidie geen invloed op het aantal 45-plussers dat loopbaanbegeleiding aangeboden kreeg. 4 anderen beweerden dan weer dat de subsidie een positief effect had op het aanbod van loopbaanbegeleiding voor 45-plussers.

Zo ja, meer bereidheid voor aanbod loopbaanbegeleiding door subsidie?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	4			4
Neen	12	3	3	18
Totaal	16	3	3	22

Tabel 32: (indien al op de hoogte) Zou men meer loopbaanbegeleiding aanbieden door de subsidie?

Vraag 27: Zou het bedrijf geneigd zijn om meer 45-plussers loopbaanbegeleiding aan te bieden als het in aanmerking zou komen voor de subsidie? (indien nee op vraag 24)

Acht managers die het Ervaringsfonds nog niet kenden, zeiden dat dit fonds geen invloed zou hebben op het aantal 45-plussers dat loopbaanbegeleiding aangeboden zou krijgen. De drie anderen dachten dat het eventueel wel een positieve invloed kon hebben.

Zo neen, meer bereidheid voor aanbod loopbaanbegeleiding door subsidie?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	2	1		3
Neen	5	1	2	8
Totaal	7	2	2	11

Tabel 33: (indien nog niet op de hoogte) Zou men meer loopbaanbegeleiding aanbieden door de subsidie?

Vraag 28: Stijgt de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit?

Het overgrote deel van de personeelsmanagers, namelijk 28 van de 33, vindt dat de kans om te mogen deelnemen aan loopbaanbegeleiding niet stijgt met het aantal jaren anciënniteit.

Stijgt de kans voor loopbaanbegeleiding door de anciënniteit?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	4		1	5
Neen	19	5	4	28
Totaal	23	5	5	33

Tabel 34: Stijgt de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit?

7.3.2 De neen-vragenlijst

Hieronder worden de antwoorden besproken van de bedrijven die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden aan hun werknemers (bijlage 5). Omdat alle grote bedrijven in Limburg reeds loopbaanbegeleiding aanbieden, zijn er in dit deel geen antwoorden meer opgenomen van bedrijven met meer dan 1000 werknemers en gaat het dus alleen nog om antwoorden van kleine en middelgrote bedrijven.

Vraag 2: Neemt het bedrijf andere initiatieven om de loopbaan van de werknemers te managen en te sturen?

21 van de 24 bedrijven die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden aan hun werknemers nemen al andere initiatieven om de loopbaan van hun werknemers te sturen. Slechts drie bedrijven doen nog helemaal niets in die richting.

Andere initiatieven om werknemers te managen en te sturen?	200-499	500-999	Totaal
Ja	17	4	21
Neen	1	2	3
Totaal	18	6	24

Tabel 35: Neemt men reeds andere initiatieven?

Vraag 3: Welke initiatieven?

We zien dat de meest voorkomende initiatieven om de loopbaan van de werknemers te sturen, in volgorde van belangrijkheid: coaching, opleidingen, functioneringsgesprekken, interne vacatures, assessment en outplacement zijn.

Indien ja, welke?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Assessment	1	1		2
Coaching	5	2		7
Functioneringsgesprekken	6			6
Geen systematische aanpak		1		1
Mutaties (interne vacatures)	6			6
Outplacement	1			1
Opleiding	5	1		6

Tabel 36: De andere initiatieven

Vraag 4: Doet het bedrijf dit in samenwerking met een externe dienstverlener?

Slechts 7 van de 21 bedrijven die reeds andere initiatieven nemen om de loopbaan van hun werknemers te sturen, doen dit in samenwerking met een externe dienstverlener. Dit wil zeggen dat 2/3 van de bedrijven intern initiatieven heeft uitgebouwd om de loopbaan van haar werknemers te managen. De meeste personeelsmanagers konden niet verantwoorden waarom ze niet met externe dienstverleners samenwerken. Toch waren er enkele die wel een reden konden geven. Deze redenen zijn: dat het gewoonweg niet aan de orde is, dat ze te weinig tijd hebben, dat er genoeg capaciteiten in huis zijn of dat de initiatieven opgelegd worden door de hoofdzetel (bijlage 6: tabel 44).

Indien ja, samenwerking met EXTERN?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	5	2		7
Neen	12	2		14
Totaal	17	4	0	21

Tabel 37: Zijn de initiatieven in samenwerking met een externe dienstverlener?

Vraag 5: Waarom biedt het bedrijf geen loopbaanbegeleiding aan?

De meeste bedrijven die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden, hebben er tot nu toe gewoon nog geen interesse voor gehad. Ze hebben vaak andere prioriteiten. In enkele bedrijven is er te weinig geld en/of mankracht om een goede structuur uit te bouwen. Tenslotte zeiden bepaalde managers ook nog dat er geen vraag naar is in het bedrijf (bijlage 6: tabel 45).

Vraag 6: Is het bedrijf geïnteresseerd om loopbaanbegeleiding aan te bieden aan uw werknemers?

21 van de 24 bedrijven die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden, hebben wel interesse om (op termijn) loopbaanbegeleiding aan te bieden aan hun werknemers. Slechts drie HRM-managers zeiden dat ze helemaal geen interesse hebben om (op termijn) loopbaanbegeleiding aan te bieden. Ze gaven dit antwoord omdat loopbaanbegeleiding hen totaal niet interesseert en/of dat de werknemers er niet naar vragen en/of dat ze andere prioriteiten hebben en/of dat de structuur van het bedrijf er te vlak voor is (bijlage 6: tabel 47). Voor deze drie kleine bedrijven stopt de vragenlijst hier.

Interesse in aanbod loopbaanbegeleiding?	200-499	500-999	Totaal	%
Ja	15	6	21	87,50
Neen	3	0	3	12,5
Totaal	18	6	24	100,00

Tabel 38: Interesse om loopbaanbegeleiding aan te gaan bieden

Vraag 7: Hoe groot acht u de kans dat het bedrijf binnen het jaar intern loopbaanbegeleiding gaat aanbieden aan uw werknemers? .../10

We zien in tabel 48 van bijlage 6 dat het grootste deel van de managers, namelijk 14 van de 21, de kans dat ze binnen het jaar intern loopbaanbegeleiding gaan aanbieden nihil acht. Zij gaven dan ook 0/10 op deze vraag. Dan zijn er nog twee middelgrote bedrijven die de kans héél klein achtten, zij gaven dus slechts 2/10 of 3/10. Vervolgens zijn er twee middelgrote bedrijven die toch al een hogere score geven, nl. 6/10 en 7/10. Tenslotte zijn er nog drie HRM-managers die er zo goed als zeker van zijn dat ze binnen het jaar intern

loopbaanbegeleiding gaan aanbieden. Dit zien we aan twee scores van 8/10 en zelfs één score van 10/10.

Vraag 8: Hoe groot acht u de kans dat het bedrijf binnen het jaar externe loopbaanbegeleiding gaat aanbieden aan uw werknemers? .../10

Slechts heel weinig HRM-managers denken dat er binnen het jaar externe loopbaanbegeleiding zal aangeboden worden aan de werknemers. We zien namelijk dat 18 van de 21 managers een score van 0/10 op deze vraag heeft gegeven. Slechts twee managers zien een kleine kans en gaven dan ook een score van 3/10 en 4/10. Er is blijkbaar toch één bedrijf dat er aan denkt om binnen het jaar naar een externe begeleider toe te stappen, want we zien in tabel 49 van bijlage 6 één score van 10/10.

Vraag 9: Binnen de hoeveel jaar denkt u dat het bedrijf loopbaanbegeleiding gaat aanbieden?

Het grootste gedeelte van de personeelsmanagers denkt dat hun bedrijf binnen de 5 jaar loopbaanbegeleiding zal gaan aanbieden. Twee managers zijn van mening dat het zelfs binnen de 2 jaar aan de orde zal zijn. Er zijn zes managers die stelden dat hun bedrijf er binnen de 3 jaar aan toe zal zijn. Dan was er ook één manager van mening dat het binnen de 4 jaar in het bedrijf tot stand zal komen en vijf andere dachten dat het binnen de 5 jaar zijn intrede in het bedrijf zal maken. Slechts één manager antwoordde dat het pas binnen de 10 jaar in het bedrijf aangeboden zal worden. Het is opvallend dat zes personeelsmanagers er geen getal op durfden te plakken (bijlage 6: tabel 50).

Vraag 10: Voor welke diensten zou het bedrijf dan beroep doen op de externe dienstverlener?

De meeste managers konden geen antwoord formuleren op de vraag voor welke diensten het bedrijf beroep zou doen op de externe dienstverlener omdat ze nog totaal geen zicht hadden op de aangeboden diensten. Er werden toch drie diensten vermeld, met name assessment, opleidingen en outplacement (bijlage 6: tabel 51).

Vraag 11: Aan welke werknemers zou het bedrijf loopbaanbegeleiding willen aanbieden?

Net als bij de bedrijven die reeds loopbaanbegeleiding aanbieden, zien we hier dat men vooral loopbaanbegeleiding aan de bedienden en het kader wil aanbieden. Vele managers maakten vaak de opmerking dat ze met deze werknemerscategorieën zouden willen beginnen en dat men dan op termijn eventueel ook loopbaanbegeleiding wil aanbieden aan de arbeiders.

Aanbod loopbaanbegeleiding: werknemerscategorie	200-499	500-999	Totaal	%
Arbeiders	6	2	8	38,10
Bedienden	13	3	16	76,19
Middenkader	12	4	16	76,19
Hoger kader	13	3	16	76,19
Nog geen idee		1	1	4,76
Maximum	15	6	21	100,00%

Tabel 39: Hoe men het aanbod zou verdelen over de werknemerscategorieën

Vraag 12: Waarom aan deze werknemers?

Deze vraag bleef regelmatig onbeantwoord. De meest aangehaalde redenen om het aan de arbeiders aan te bieden, zijn: dat ze een functie bekleden waarvoor loopbaanbegeleiding gewenst is en dat het een ondersteuning van de personeelsplanning is. Dezelfde redenen werden ook aangehaald bij de bedienden en het kader, maar bij deze werknemerscategorieën werden er nog twee andere redenen aangehaald. De bedienden en het kader vragen er namelijk ook zelf naar en hebben volgens de personeelsmanagers vaak nog het meeste loopbaanpotentieel in het bedrijf (bijlage 6: tabel 53).

Vraag 13: Speelt het een rol of het een contract van onbepaalde of bepaalde duur is?

14 van de 21 HRM-managers zijn ervan overtuigd dat het daadwerkelijk een rol speelt of het om een werknemer met een contract van onbepaalde of bepaalde duur gaat. 8 van deze 14 managers zijn namelijk van mening dat loopbaanbegeleiding alleen aangeboden zal worden aan werknemers met een contract van onbepaalde duur. De andere zes managers stelden dan weer dat de werknemers met een contract van onbepaalde duur zeker voorrang zullen krijgen. De zeven managers die zeiden dat de aard van het contract geen rol zou spelen, gaven hiervoor verschillende motiveringen. Er werd gezegd dat iedereen gelijk is en dat dus

iedereen het recht heeft om opgeleid te worden. Enkele managers zeiden ook dat er weinig gewerkt wordt met contracten van bepaalde duur (bijlage 6: tabel 55 en 56).

Belang contract onbepaalde duur	200-499	500-999	Totaal
Ja	9	5	14
Neen	6	1	7
Totaal	15	6	21

Tabel 40: De invloed van de aard van het contract

Vraag 14: Speelt het een rol of het om een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht gaat?

De meeste HRM-managers zijn van mening dat het geen rol speelt of het gaat om een deeltijdse of een voltijdse arbeidskracht. De meest aangehaalde reden is dat iedereen een gelijke uitbouw van de carrière verdient. De managers die wel vinden dat het deeltijdse/voltijdse aspect een rol speelt, zeiden ofwel dat ze een beperkt aanbod in hun bedrijf hebben voor de deeltijdse arbeidskrachten of dat ze gewoonweg voltijdse werkkkrachten de voorkeur geven voor loopbaanbegeleiding (bijlage 6: tabel 58 en 59).

Belang deeltijds/voltijds	200-499	500-999	Totaal
Ja	2	3	5
Neen	13	3	16
Totaal	15	6	21

Tabel 41: Het belang van een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht

Vraag 15: Moeten de werknemers zelf het initiatief nemen of gaat het bedrijf het voorstellen?

Veertien managers denken dat het bedrijf zelf het initiatief zal nemen. Slechts 2 vinden dat de werknemers er zelf naar zal moeten vragen. Vier andere verwachten een wisselwerking tussen het bedrijf en de werknemers. Er was er echter ook één die er nog geen zicht op had.

Initiatief tot loopbaanbegeleiding	200-499	500-999	Totaal
Bedrijf	11	3	14
Werknemers	2		2
Beide	2	2	4
Geen antwoord		1	1
Totaal	15	6	21

Tabel 42: Wie zal het initiatief nemen?

Vraag 16: Aan welke leeftijdscategorie zou het bedrijf loopbaanbegeleiding in eerste instantie willen aanbieden?

Ook hier zeiden een aantal personeelsmanagers, nl. 11, dat ze het aan alle leeftijdscategorieën zouden willen aanbieden. In tabel 43 zien we echter dat de categorie van 25-35 jaar het meest vernoemd werd, gevolgd door de werknemers tussen 35 en 55 jaar. De werknemers jonger dan 25 jaar en ouder dan 55 jaar zijn iets minder populair.

Alle leeftijdscategorieën aangeduid	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Neen-vragenlijst	8	3		11
Totaal aantal ingevulde neen-vragenlijsten	15	6	0	21

Tabel 43: Aantal HRM-managers, van bedrijven die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden, die alle leeftijdscategorieën aangeduid hebben

Loopbaanbegeleiding per leeftijdscategorie	200-499	500-999	Totaal	%
Jonger dan 25 jaar	9	4	13	61,91
Tussen 25 en 35 jaar	14	6	20	95,24
Tussen 35 en 45 jaar	11	5	16	76,19
Tussen 45 en 55 jaar	11	5	16	76,19
Ouder dan 55 jaar	10	4	14	66,67
Maximum	15	6	21	100,00%

Tabel 44: Verdeling van loopbaanbegeleiding tussen de leeftijdscategorieën

Vraag 17: Waarom aan deze leeftijdscategorie?

Een regelmatig voorkomend antwoord is dat loopbaanbegeleiding niet leeftijdsgebonden is. Dit is dan ook de reden waarom dat er enkele managers bij vraag 16 antwoordden dat ze het aan alle leeftijden willen aanbieden. In tabel 63 in bijlage 6 kunnen we zien welke de motivering van de personeelsmanagers is om loopbaanbegeleiding aan een bepaalde leeftijdscategorie te willen aanbieden.

Vraag 18: Waarom niet aan de 45-plussers? (indien niet tussen 45 en 55 op vraag 17)

Slechts enkele managers duiden de 45-plussers niet aan. Zij vinden dat de werknemers in deze categorie geen loopbaanpotentieel meer hebben in het bedrijf en dat de werknemers in deze categorie er zelf niet meer achter vroegen. Twee managers zeiden dat deze leeftijdsgroep bijna niet voorkwam in het bedrijf (bijlage 6: tabel 64).

Vraag 19: Waarom niet aan de 55-plussers? (indien niet ouder dan 55 op vraag 17)

De 55-plussers werden nog net iets minder vaak aangeduid dan de 45-plussers. De redenen waren dat deze werknemers geen loopbaanpotentieel meer in het bedrijf zouden hebben en dat ze er zelf niet meer achter vroegen. Eén personeelsmanager durfde zelfs toegeven dat deze werknemers te oud waren en dat de investering van het bedrijf niet meer terugverdiend zou kunnen worden. Ook hier werd de opmerking gemaakt dat deze leeftijdsgroep slechts zwak vertegenwoordigd was in het bedrijf (bijlage 6: tabel 65).

Vraag 20: Wist u dat u voor loopbaanbegeleiding bij 45-plussers gebruik kan maken van subsidies uit het Ervaringsfonds?

Er zijn reeds 12 van de 21 personeelsmanagers op de hoogte van het bestaan van het Ervaringsfonds.

Bestaan ervaringsfonds gekend?	200-499	500-999	Totaal
Ja	10	2	12
Neen	5	4	9
Totaal	15	6	21

Tabel 45: Op de hoogte van het bestaan van het Ervaringsfonds

Vraag 21: Zou u gebruik maken van deze subsidie? (indien ja op vraag 20)

Van de 12 managers die op de hoogte zijn van het bestaan van de subsidie zouden elf managers er graag gebruik van willen maken indien ze in aanmerking zouden komen voor deze subsidie. Eén manager beweerde echter dat hij er geen gebruik van zou maken, maar gaf hier geen reden voor (bijlage 6: tabel 67).

Zo ja, maakt u gebruik van deze subsidie?	200-499	500-999	Totaal
Ja	10	1	11
Neen		1	1
Totaal	10	2	12

Tabel 46: Gebruik van de subsidie

Vraag 22: Zou u geneigd zijn meer 45-plussers loopbaanbegeleiding aan te bieden als u in aanmerking komt voor de subsidie? (indien nee op vraag 20)

De meeste HRM-managers denken dat het bestaan van deze subsidie geen invloed zal hebben op het aantal 45-plussers dat de kans zal krijgen om loopbaanbegeleiding te volgen.

Zo neen, meer bereidheid voor aanbod loopbaanbegeleiding door subsidie?	200-499	500-999	Totaal
Ja	1	1	2
Neen	4	3	7
Totaal	5	4	9

Tabel 47: Zou men meer loopbaanbegeleiding aanbieden door de subsidie?

Vraag 23: Stijgt de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit?

17 van de 21 personeelsmanagers zijn van mening dat het aantal jaren anciënniteit geen invloed heeft op de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding. Slechts vier managers stelden dat het wel een positieve invloed zou kunnen hebben.

Stijgt de kans voor loopbaanbegeleiding door de anciënniteit?	200-499	500-999	Totaal
Ja	1	3	4
Neen	14	3	17
Totaal	15	6	21

Tabel 48: Stijgt de kans om deel te nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit

7.3.3 Enkele relevante vergelijkingen tussen de ja- en neen-vragenlijst

Er zijn verschillende vragen die zowel in de ja-vragenlijst als in de neen-vragenlijst terug te vinden zijn. In deze paragraaf worden de gemeenschappelijke vragen vergeleken. Op deze manier krijgen we een beeld of de gedachtegang van de personeelsmanagers van bedrijven die al loopbaanbegeleiding aanbieden, overeenstemt met die van de HRM-managers van bedrijven die het nog niet aanbieden.

Aan welke werknemers biedt u loopbaanbegeleiding aan? ↔ Aan welke werknemers zou u loopbaanbegeleiding willen aanbieden?

Er kan meteen opmerkt worden dat de antwoorden goed met elkaar overeenstemmen. De bedienden en het kader hebben de meeste kansen om loopbaanbegeleiding aangeboden te krijgen. Zowel de HRM-managers van de bedrijven die reeds loopbaanbegeleiding aanbieden als die van de bedrijven die het nog niet doen, zeiden dat de arbeiders op termijn ook meer kansen zullen krijgen. De meerderheid van de bedrijven geeft echter om te beginnen de voorkeur aan de bedienden en het kader (tabel 16 en 38). In de twee tabellen hieronder zien we dat er toch enkele verschillen zijn. Bij de kleine bedrijven die reeds loopbaanbegeleiding aanbieden zien we vooral hogere percentages voor het kader dan bij de bedrijven die het nog niet aanbieden. Bij de kleine bedrijven die het nog niet aanbieden zien we dan weer een hoger percentage voor de bedienden dan bij de bedrijven die het wel al aanbieden. Bij de middelgrote bedrijven die reeds loopbaanbegeleiding aanbieden, is het opvallend dat ze reeds allemaal loopbaanbegeleiding aan het kader aanbieden en al in grote mate aan de bedienden. Als we dan naar de middelgrote bedrijven kijken die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden, zien we een lager percentage voor het hoger kader dan voor het middenkader en ook een lager percentage voor de bediende dan bij de bedrijven die het wel al aanbieden.

Aanbod loopbaanbegeleiding: werknemerscategorie	200-499	500-999	> 1000
Arbeiders	43,50%	40,00%	60,00%
Bedienden	69,67%	80,00%	100,00%
Middenkader	87,00%	100,00%	100,00%
Hoger kader	91,33%	100,00%	100,00%

Tabel 49: Procentuele verhoudingen van de verdeling van loopbaanbegeleiding over de werknemerscategorieën (ja-vragenlijst)

Aanbod loopbaanbegeleiding: werknemerscategorie	200-499	500-999
Arbeiders	40,00%	33,33%
Bedienden	86,67%	50,00%
Middenkader	80,00%	66,67%
Hoger kader	86,67%	50,00%

Tabel 50: Procentuele verhoudingen van de verdeling van loopbaanbegeleiding over de werknemerscategorieën (neen-vragenlijst)

Speelt de aard van het contract een rol?

Ook hier zijn de antwoorden gelijklopend. De meeste managers vinden dat de aard van het contract daadwerkelijk een rol speelt. Werknemers met contracten van onbepaalde duur krijgen meer kansen om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding dan werknemers met contracten van bepaalde duur (tabel 17 en 39). Als we naar de twee onderstaande tabellen kijken, zien we dat er procentueel toch enkele verschillen zijn. In de kleine bedrijven waar reeds loopbaanbegeleiding aangeboden wordt, speelt de aard van het contract vaker een rol dan in bedrijven die het nog niet aanbieden. Bij de middelgrote bedrijven kunnen we dan weer vaststellen dat zij die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden meer belang hechten aan de aard van het contract dan de bedrijven die het wel al aanbieden.

Belang contract onbepaalde duur	200-499	500-999	> 1000
Ja	82,60%	60,00%	80,00%
Neen	17,40%	40,00%	20,00%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%

Tabel 51: Procentuele verhoudingen van het belang dat de bedrijven hechten aan de aard van het contract (ja-vragenlijst)

Belang contract onbepaalde duur	200-499	500-999
Ja	60,00%	83,33%
Neen	40,00%	16,67%
Totaal	100,00%	100,00%

Tabel 52: Procentuele verhoudingen van het belang dat de bedrijven hechten aan de aard van het contract (neen-vragenlijst)

Speelt het een rol of het om een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht gaat?

Ook bij deze vraag zien we dat de antwoorden in dezelfde richting gaan. In tegenstelling tot de aard van het contract speelt het voor de meeste managers geen rol of het om een deeltijdse of een voltijdse arbeidskracht gaat (tabel 18 en 40). Vele personeelsmanagers vinden dat iedereen recht heeft op een gelijke uitbouw van de carrière. Uit de twee onderstaande tabellen kunnen we afleiden dat er in de kleine bedrijven slechts een klein verschil is tussen de procentuele verhoudingen. Zowel bij de kleine bedrijven waar reeds loopbaanbegeleiding aangeboden wordt als bij de bedrijven waar het nog niet aangeboden wordt, zien we dat het overgrote deel van de managers vindt dat het geen rol speelt of het om een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht gaat. Bij de middelgrote bedrijven is het verschil groter. We zien

namelijk dat de bedrijven die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden vaker zeggen, dan de bedrijven die het wel al aanbieden, dat het wel van belang is of het om een deeltijdse of een voltijdse arbeidskracht gaat.

Belang deeltijds/voltijds	200-499	500-999	> 1000
Ja	26,09%	20,00%	40,00%
Neen	73,91%	80,00%	60,00%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%

Tabel 53: Procentuele verhoudingen van het belang dat de bedrijven hechten aan het feit of het om een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht gaat (ja-vragenlijst)

Belang deeltijds/voltijds	200-499	500-999
Ja	13,33%	50,00%
Neen	86,67%	50,00%
Totaal	100,00%	100,00%

Tabel 54: Procentuele verhoudingen van het belang dat de bedrijven hechten aan het feit of het om een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht gaat (neen-vragenlijst)

Moeten de werknemers zelf het initiatief nemen of stelt het bedrijf het zelf voor?

Ook bij deze vraag zien we dezelfde trends. Zowel in de bedrijven die al loopbaanbegeleiding aanbieden als in de bedrijven die het nog niet doen, zei men in de meeste gevallen dat het initiatief van het bedrijf komt. Een wisselwerking tussen de werknemer en het bedrijf komt ook regelmatig voor. Slechts in enkele gevallen komt de vraag van de werknemer (tabel 19 en 41). In de onderstaande tabellen zien we echter toch enkele kleine verschillen. In de kleine bedrijven waar reeds loopbaanbegeleiding aangeboden wordt, komt het initiatief nooit van de werknemers, maar altijd van het bedrijf of door een wisselwerking tussen de werknemer en het bedrijf. Bij de kleine bedrijven waar het nog niet aangeboden wordt, zien we dat het initiatief soms wel door de werknemers genomen zal moeten worden. In de middelgrote bedrijven doet zich juist de omgekeerde situatie voor. Daar wordt het initiatief in bepaalde gevallen wel door de werknemers genomen, in de bedrijven waar het wel al aangeboden wordt en in de bedrijven waar het nog niet aangeboden wordt, zal het initiatief niet van de werknemer moeten komen.

Initiatief tot loopbaanbegeleiding	200-499	500-999	> 1000
Bedrijf	60,87%	60,00%	20,00%
Werknemers		20,00%	20,00%
Beide	39,13%	20,00%	60,00%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%

Tabel 55: Procentuele verhouding van het initiatief tot loopbaanbegeleiding (ja-vragenlijst)

Initiatief tot loopbaanbegeleiding	200-499	500-999
Bedrijf	73,34%	50,00%
Werknemers	13,33%	
Beide	13,33%	33,33%
Geen antwoord of niet van toepassing		16,67%
Totaal	100,00%	100,00%

Tabel 56: Procentuele verhouding van het initiatief tot loopbaanbegeleiding (neen-vragenlijst)

Aan welke leeftijdscategorie biedt u loopbaanbegeleiding aan? ↔ Aan welke leeftijdscategorie zou het bedrijf loopbaanbegeleiding in eerste instantie willen aanbieden?

Het kwam vaak voor dat de HRM-managers vonden dat loopbaanbegeleiding aan alle leeftijdscategorieën aangeboden moest worden omdat het volgens hen niet leeftijdsgebonden was. In tabel 56 zien we dat bij de kleine en grote bedrijven, die reeds loopbaanbegeleiding aanbieden, respectievelijk 69,56% en 60% van de managers gezegd hebben dat het aan alle leeftijdscategorieën aangeboden wordt. Bij de middelgrote bedrijven zei slechts 20% van de managers dat het aan alle leeftijdscategorieën werd aangeboden. In de kleine bedrijven waar er nog geen loopbaanbegeleiding aangeboden wordt, zei slechts 53,33% van de managers dat ze het aan alle leeftijden zouden willen aanbieden en in de middelgrote bedrijven duidde 50% van de managers alle leeftijden aan.

Uit tabellen 57 en 58 kunnen we afleiden dat de antwoorden van de bedrijven die reeds loopbaanbegeleiding aanbieden hier en daar toch verschillen van die van de bedrijven die het nog niet aanbieden. De percentages van de volgende categorieën zijn hoger in de kleine bedrijven die al loopbaanbegeleiding aanbieden dan in de kleine bedrijven die het nog niet aanbieden: jonger dan 25 jaar, tussen 35 en 45 jaar, tussen 45 en 55 jaar en ouder dan 55 jaar. Maar de categorie tussen 25 en 35 jaar wordt iets meer vernoemd in de kleine bedrijven die het nog niet aanbieden. Bij de middelgrote bedrijven zien we juist het tegenovergestelde. Daar zien we dat bij de middelgrote bedrijven die al loopbaanbegeleiding aanbieden alle

categorieën een lager percentage krijgen dan bij de bedrijven die het nog niet aanbieden. De meest vernoemde categorieën zijn: tussen de 25 en 35 jaar, tussen de 35 en 45 jaar en tussen de 45 en 55 jaar. Bij de bedrijven die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden wordt de categorie tussen de 25 en 35 jaar door elke personeelsmanager vermeld. Daarnaast zijn de categorieën tussen de 35 en 45 jaar en tussen de 45 en 55 jaar ook heel vaak genoemd.

Alle leeftijdscategorieën aangeduid	200-499	500-999	> 1000
Ja-vragenlijst	69,56%	20,00%	60,00%
Neen-vragenlijst	53,33%	50,00%	

Tabel 57: Procentuele verhoudingen van managers die alle leeftijdscategorieën hebben aangeduid

Loopbaanbegeleiding per leeftijdscategorie	200-499	500-999	> 1000
Jonger dan 25 jaar	78,26%	40,00%	80,00%
Tussen 25 en 35 jaar	86,96%	60,00%	100,00%
Tussen 35 en 45 jaar	95,65%	60,00%	100,00%
Tussen 45 en 55 jaar	95,65%	60,00%	80,00%
Ouder dan 55 jaar	82,61%	20,00%	60,00%
Geen antwoord		40,00%	

Tabel 58: Procentuele verhoudingen van de loopbaanbegeleiding per leeftijdscategorie (ja-vragenlijst)

Loopbaanbegeleiding per leeftijdscategorie	200-499	500-999
Jonger dan 25 jaar	60,00%	66,67%
Tussen 25 en 35 jaar	93,33%	100,00%
Tussen 35 en 45 jaar	73,33%	83,33%
Tussen 45 en 55 jaar	73,33%	83,33%
Ouder dan 55 jaar	66,67%	66,67%
Geen antwoord		

Tabel 59: Procentuele verhoudingen van de loopbaanbegeleiding per leeftijdscategorie (neen-vragenlijst)

Wist u dat u voor loopbaanbegeleiding bij 45-plussers gebruik kan maken van subsidies uit het Ervaringsfonds?

De HRM-managers van de kleine bedrijven waren over het algemeen goed op de hoogte van het bestaan van het Ervaringsfonds. We zien zowel een redelijk hoog percentage bij de kleine bedrijven die reeds loopbaanbegeleiding aanbieden, als bij de kleine bedrijven die het nog niet aanbieden. Bij de middelgrote bedrijven zien we wel een redelijk groot verschil tussen de bedrijven die het reeds aanbieden en de bedrijven die het nog niet aanbieden. Bij de bedrijven die het reeds aanbieden zien we een opvallend hoger percentage van managers dat reeds op de

hoogte was van het bestaan van het Ervaringsfonds in tegenstelling tot een vrij laag percentage van managers bij de middelgrote bedrijven die het nog niet aanbieden.

Bestaan ervaringsfonds gekend?	200-499	500-999	> 1000
Ja	69,57%	60,00%	60,00%
Neen	30,43%	40,00%	40,00%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%

Tabel 60: Procentuele verhoudingen van de kennis van het bestaan van het Ervaringsfonds (ja-vragenlijst)

Bestaan ervaringsfonds gekend?	200-499	500-999
Ja	66,67%	33,33%
Neen	33,33%	66,67%
Totaal	100,00%	100,00%

Tabel 61: Procentuele verhoudingen van de kennis van het bestaan van het Ervaringsfonds (neen-vragenlijst)

Maakt het bedrijf reeds gebruik van deze subsidie? ↔ Zou het bedrijf gebruik maken van deze subsidie?

Het is merkwaardig dat uit de vorige vraag bleek dat al redelijk veel kleine bedrijven op de hoogte waren van het bestaan van het Ervaringsfonds en dat nog maar 12,50% van deze kleine bedrijven gebruik maakt van deze subsidie. Dit zelfde fenomeen zien we bij de middelgrote bedrijven. Van de middelgrote bedrijven maakt namelijk nog geen enkel bedrijf gebruik van deze subsidie. Bij de kleine bedrijven die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden zien we dan dat ze allemaal gebruik zouden willen maken van de subsidie. Terwijl bij de middelgrote bedrijven slechts de helft van de bedrijven er gebruik van zou willen maken.

Zo ja, maakt u gebruik van deze subsidie?	200-499	500-999	> 1000
Ja	12,50%		33,33%
Neen	87,50%	100,00%	66,67%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%

Tabel 62: Procentuele verhoudingen van het al dan niet gebruik maken van de subsidie (ja-vragenlijst)

Zo ja, maakt u gebruik van deze subsidie?	200-499	500-999
Ja	100,00%	50,00%
Neen		50,00%
Totaal	100,00%	100,00%

Tabel 63: Procentuele verhoudingen van het al dan niet gebruik maken van de subsidie (neen-vragenlijst)

Stijgt de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit?

Over het algemeen zien we dat de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding niet stijgt met het aantal jaren anciënniteit. Zowel bij de kleine bedrijven die reeds loopbaanbegeleiding aanbieden als bij de bedrijven die het nog niet aanbieden, zien we slechts enkele HRM-managers die vinden dat de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding stijgt met het aantal jaren anciënniteit. Bij de middelgrote bedrijven die het al aanbieden, speelt het aantal jaren anciënniteit zelfs bij geen enkele personeelsmanager een rol. Terwijl bij de middelgrote bedrijven die het nog niet aanbieden de helft van de personeelsmanagers dan weer wel denkt dat de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding stijgt met het aantal jaren anciënniteit.

Stijgt de kans voor loopbaanbegeleiding door de anciënniteit?	200-499	500-999	> 1000
Ja	17,39%		20,00%
Neen	82,61%	100,00%	80,00%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%

Tabel 64: Procentuele verhoudingen van het al dan niet stijgen van de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit (ja-vragenlijst)

Stijgt de kans voor loopbaanbegeleiding door de anciënniteit?	200-499	500-999
Ja	6,67%	50,00%
Neen	93,33%	50,00%
Totaal	100,00%	100,00%

Tabel 65: Procentuele verhoudingen van het al dan niet stijgen van de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit (neen-vragenlijst)

Hoofdstuk 8: Besluit

In dit laatste hoofdstuk worden eerst enkele conclusies geformuleerd. Vervolgens worden er suggesties voor de volgende onderzoeken gegeven. Tenslotte worden er nog enkele aanbevelingen geformuleerd.

8.1 Conclusies

Welk type van bedrijven in Limburg met meer dan 200 werknemers zijn bereid om loopbaanbegeleiding aan te bieden aan hun (oudere) werknemers? Deze centrale onderzoeksvraag werd in de inleiding gesteld. Nadat de theoretische begrippen uitgelegd en toegelicht zijn in de literatuurstudie en het onderzoek besproken is in de praktijkstudie, kan de analyse afgerond worden met enkele conclusies. Hieronder wordt een antwoord geformuleerd op de deelvragen waarin de centrale onderzoeksvraag werd opgesplitst.

De eerste deelvraag zoekt een antwoord op de vraag: '*Wat verstaan we onder loopbaanbegeleiding?*'. Uit de literatuurstudie kan afgeleid worden dat loopbaanbegeleiding het doel heeft om een persoon de kans te bieden, om ondersteund door een professionele interne of externe begeleider, uit te zoeken hoe zijn of haar loopbaan er het best zou uitzien en op welk manier dit optimum bereikt kan worden. Hierbij moet er rekening gehouden worden met de vaardigheden, persoonlijkheid en wensen van de persoon en met de actuele en toekomstige familiale en professionele context waarin hij/zij zich bevindt.

De literatuurstudie leert ons dat loopbaanbegeleiding uit een intensief traject bestaat waarin meerdere fasen - meestal vier - doorlopen worden. Voordat de effectieve loopbaanbegeleiding plaatsvindt, schat een oriënteringsfase de aard van de vraag in. Tijdens de eerste fase vindt het *instapgesprek* plaats waarin de verwachtingen en doelstellingen worden besproken. Dan volgt de tweede fase waarin de *diagnose* wordt gemaakt. In de derde fase wordt een persoonlijk *actieplan* of 'persoonlijk ontwikkelingsplan (= POP)' opgesteld. Tenslotte vindt de *realisatie* van het actieplan plaats in de vierde fase. Het succesvol afleggen van dit traject verkleint de

kans op demotivatatie en sleur, waardoor de werknemers met meer enthousiasme zullen blijven werken. Als loopbaanbegeleiding vanaf de start van de carrière aangeboden zou worden, dan zou dit de mogelijkheid bieden om de loopbaan op lange termijn te plannen en/of tijdig te voorzien in wijzigingen van functies naargelang de behoeften, wensen en competenties.

Loopbaanbegeleiding kan dus een belangrijke rol spelen in het opschuiven van de leeftijd waarop de productiviteit begint te dalen omdat het de taak heeft om tijdig problemen bij de inzet en inzetbaarheid van de werknemers te detecteren, te werken aan de beeldvorming over het werk en de loopbaan en het individu te ondersteunen bij het maken van keuzes die passen bij zijn/haar competenties en voorkeuren.

De tweede deelvraag betreft ***de belangrijkste actoren in verband met loopbaanbegeleiding***. Om te beginnen zijn er de werkgever en zijn werknemers. De vraag naar loopbaanbegeleiding kan zowel van de werkgever als van de werknemer, met minstens 1 jaar werkervaring, komen. In de praktijkstudie hebben we gezien dat het initiatief om loopbaanbegeleiding aan te bieden meestal van de werkgever komt. We stelden echter ook een wisselwerking vast, waarbij in sommige gevallen de vraag van de werknemer kwam en in andere gevallen de werkgever het initiatief nam. Slechts in enkele bedrijven moest de vraag altijd van de werknemer komen.

De werkgevers spelen ook nog op een andere manier een belangrijke rol. Ze kunnen namelijk zelf intern loopbaanbegeleiding aanbieden of een combinatie van interne en externe loopbaanbegeleiding. Bij interne loopbaanbegeleiding gaat het bedrijf zelf initiatieven nemen om binnen het bedrijf de werknemers in hun loopbaan te begeleiden. In de praktijkstudie hebben we gezien dat 19 van de 33 bedrijven, die loopbaanbegeleiding aanbieden, dit volledig intern doen, terwijl 13 andere een combinatie van externe en interne loopbaanbegeleiding hebben.

Vervolgens zijn de erkende en niet-erkende centra voor loopbaanbegeleiding ook belangrijke actoren. Zij zijn namelijk degenen die loopbaanbegeleiding aanbieden. In Vlaanderen zijn er, sinds 1 januari 2005, 13 erkende centra voor loopbaanbegeleiding. Om erkend en officieel gecertificeerd te worden, moeten centra een externe kwaliteitscontrole doorstaan. Doordat de

verschillende centra vaak andere technieken, instrumenten en begeleidingsmethoden hanteren, de lengte van hun trajecten verschillen en ze zich op ander doelgroepen richten, speelt de sector goed in op de heterogeniteit van de deelnemers. Door middel van publiciteit kunnen zij de bedrijven beter op de hoogte brengen over wat loopbaanbegeleiding nu precies is en waarom het zo belangrijk is voor de bedrijven (en hun werknemers).

Tenslotte is de overheid ook nog een belangrijke actor. Sinds 2001 probeert ze, door middel van subsidies uit het *Ervaringsfonds*, loopbaanbegeleiding aantrekkelijker te maken voor de werkgevers. Via het Ervaringsfonds worden bedrijven namelijk aangespoord om projecten te ontwikkelen voor hun 45-plussers. Elke werkgever die afhangt van een paritair comité kan een project indienen ter verbetering van het welzijn van de werknemers van 45 jaar en ouder. De rol van de overheid zal de volgende jaren echter enorm toenemen door de problematiek van het loopbaaneinde en het *Generatiepact*. De invloed van deze problematiek en het Ervaringsfonds worden in de volgende deelvraag beproven.

De derde deelvraag staat stil bij ***de invloed van de problematiek van het loopbaaneinde op het aanbod van loopbaanbegeleiding***. In verschillende studies, die aangetoond hebben dat de bijzonder lage tewerkstellingsgraad van ouderen in België niet langer houdbaar is, zijn er vier elementen die steeds naar voor komen. Ten eerste is er de leefbaarheid van de sociale zekerheid. Ten tweede is er de arbeidsmarkt die de volgende jaren fel gaat veranderen door de vergrijzing en ontgroening. Ten derde is er nog de noodzaak van een meer gelijke verdeling van de arbeidsinspanningen over de verschillende generaties. Ten vierde is er de verlenging van de arbeidsperiode als element in de strijd tegen sociale uitsluiting. Aan de hand van de 66 maatregelen in het Generatiepact, een plan dat door de Belgische regering-Verhofstadt II op 11 oktober 2005 aan het parlement werd voorgesteld, wil men meer mensen aan het werk krijgen en langer werken aanmoedigen. Door dit Generatiepact krijgt iedere werknemer ouder dan 40 jaar het recht op een tweejaarlijks gesprek over de loopbaanperspectieven en één keer om de vijf jaar krijgen deze werknemers ook het recht op een externe loopbaandienstverlening. Dit zal er dus voor zorgen dat de werkgevers veel meer loopbaanbegeleiding zullen (moeten) gaan aanbieden aan hun werknemers. Tijdens de interviews maakten dan ook vele personeelsmanagers, van de Limburgse bedrijven die nog

geen loopbaanbegeleiding aanbieden, de opmerking dat ze op termijn wel loopbaanbegeleiding moesten gaan aanbieden als gevolg van het Generatiepact.

De vierde deelvraag staat stil bij ***het feit of oudere werknemers minder kansen krijgen om loopbaanbegeleiding te volgen***. Uit het praktijkonderzoek kan afgeleid worden dat de werknemers die ouder dan 55 jaar zijn over het algemeen de minste kansen krijgen om loopbaanbegeleiding te volgen. De werknemers die tussen de 45 en 55 jaar zijn, krijgen in vergelijking met de andere (jongere) leeftijdscategorieën ongeveer evenveel kansen. In de Limburgse bedrijven die reeds loopbaanbegeleiding aanbieden, krijgt de leeftijdscategorie van 45 tot 55 jaar zelfs meer kansen dan de werknemers die jonger dan 25 jaar zijn en dan de werknemers die tussen 25 en 35 jaar oud zijn. In de bedrijven die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden, maar op termijn er wel aan denken, worden er voor de werknemers van 45 tot 55 jaar meer kansen voorzien dan voor de werknemers die jonger dan 25 jaar zijn. In vergelijking met de werknemers die tussen 25 en 35 jaar oud zijn, worden voor de werknemers met een leeftijd van 45 tot 55 jaar evenveel kansen voorzien.. Dus we kunnen besluiten dat de 45-plussers, in de meeste bedrijven, voldoende kansen krijgen om loopbaanbegeleiding te volgen en dat ze in de meeste gevallen niet gediscrimineerd worden. Eenmaal de werknemers ouder dan 55 zijn, dalen de kansen echter wel.

In de literatuurstudie zagen we ook dat er verschillende vooroordelen over de oudere werknemers bestaan. Uit het onderzoek is gebleken dat de ondervraagde personeelsmanagers inderdaad enkele vooroordelen over de oudere werknemers in hun bedrijven hebben. De twee meest voorkomende redenen om geen loopbaanbegeleiding aan te bieden aan de 45-plussers zijn namelijk dat ze geen loopbaanpotentieel meer hebben in het bedrijf en dat ze er zelf niet achter vragen. Bij de 55-plussers werden dezelfde twee redenen regelmatig aangehaald. Twee personeelsmanager zeiden zelfs dat deze werknemers te oud waren en dat de investering van het bedrijf niet meer terugverdiend zou kunnen worden. Dit werd in de literatuurstudie echter weerlegd. Het bedrijf maakt een zeer grote fout als het ophoudt met investeren in scholing. Dit betekent eigenlijk dat het personeel afgeschreven wordt.

De vijfde deelvraag gaat in **op het aanbod van loopbaanbegeleiding in de Limburgse bedrijven met meer dan 200 werknemers**. Aan de hand van het onderzoek kan worden vastgesteld dat al veel Limburgse bedrijven loopbaanbegeleiding aanbieden aan hun werknemers. Als we kijken naar de verschillen tussen de verschillende groepen van bedrijven zien we dat alle grote bedrijven in Limburg het reeds aanbieden, in de middelgrote bedrijven daarentegen wordt het door iets minder dan de helft aangeboden terwijl het in de kleine bedrijven dan weer door iets meer dan de helft van de bedrijven wordt aangeboden. We kunnen dus besluiten dat al meer dan de helft, namelijk 57,89%, van alle ondervraagde bedrijven in Limburg loopbaanbegeleiding aanbiedt aan hun werknemers.

De zesde deelvraag kijkt naar het al dan niet **bestaan van een markt voor loopbaanbegeleiding in Limburg**. In de vorige deelvraag hebben we al vastgesteld dat 57,89% van alle ondervraagde bedrijven in Limburg reeds loopbaanbegeleiding aanbiedt. Daarbij komt ook nog dat van de 42,11% van de bedrijven die het nog niet aanbieden 87,50% het op termijn wel wil gaan aanbieden. Er is dus vast en zeker een markt voor loopbaanbegeleiding in Limburg. We moeten hierbij wel de opmerking maken dat de meeste bedrijven hun loopbaanbegeleiding intern uitgebouwd hebben. Uit het onderzoek hebben we kunnen afleiden dat slechts enkele van deze bedrijven eventueel naar een externe dienstverlener zouden willen overstappen. We kunnen dus concluderen dat er zeker een markt voor loopbaanbegeleiding is, maar dat de externe dienstverleners er ook rekening mee moeten houden dat sommige bedrijven de loopbaanbegeleiding intern zullen willen blijven voorzien, tenzij dat de externe dienstverleners iets extra kunnen aanbieden. Het is dus belangrijk dat de externe dienstverleners hun voordelen zo goed mogelijk profileren.

De zevende deelvraag gaat na **voor welke diensten de bedrijven in Limburg beroep willen doen op een externe dienstverlener**. Uit het onderzoek kan worden besloten dat assessment van de werknemers, competentiemetingen en opleidingen de meest gevraagde diensten van een externe dienstverlener zijn. Het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (= POP) en het uitvoeren van een SWOT-analyse zijn ook vaak vernoemd tijdens het onderzoek.

De achtste en laatste deelvraag gaat in op ***de rol die het Ervaringsfonds speelt bij het aanbieden van loopbaanbegeleiding***. Het Ervaringsfonds werd in 2001 opgericht om de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden van de werknemers ouder dan 55 jaar, sinds kort 45 jaar, te bevorderen. Het Ervaringsfonds is in het leven geroepen als gevolg van drie vaststellingen. De eerste vaststelling was dat de vergrijzing in België ervoor zal zorgen dat de werknemers gemiddeld ouder worden. Daarnaast nam België het engagement om de activiteitsgraad van de 55-plussers tegen 2010 tot 50% te brengen. Tenslotte was er ook de vaststelling dat de meerwaarde van ervaring voor het bedrijfsleven vaak vergeten werd. De twee belangrijkste doelstellingen van het Ervaringsfonds zijn: de werknemers van 45 jaar of ouder aanzetten om aan het werk te blijven en de werkgevers ertoe aanzetten om hun werknemers van 45 jaar of ouder kwaliteitsvolle arbeidsomstandigheden aan te bieden.

Uit het onderzoek is gebleken dat de meerderheid van de Limburgse bedrijven die al loopbaanbegeleiding aanbieden reeds op de hoogte zijn van het bestaan van het Ervaringsfonds, maar dat slechts enkele van hen er gebruik van maken. Dit komt doordat de personeelsmanagers het fonds nog maar net kennen en/of omdat ze niet goed weten wat het fonds allemaal inhoudt. Bij de bedrijven die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden, is de meerderheid van de kleine bedrijven wel al op de hoogte, maar de meerderheid van de middelgrote bedrijven is dan weer niet op de hoogte. Uit de gesprekken met de personeelsmanagers kan afgeleid worden dat de meeste bedrijven die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden wel gebruik zouden willen maken van de subsidies van het Ervaringsfonds.

8.2 Suggesties voor de volgende onderzoeken

ascento wil de vragenlijst die voor dit onderzoek gebruikt is (bijlage 5) volgend academiejaar opnieuw gebruiken om zo de interesse naar loopbaanbegeleiding in de andere provincies van België te meten. Om de volgende onderzoeken optimaal te laten verlopen, zou ik willen aanraden om vraag 21 van de ja-vragenlijst en vraag 17 van de neen-vragenlijst weg te laten.

Op deze vragen werd namelijk niet goed geantwoord. De meeste personeelsmanagers vonden het heel moeilijk om op deze vragen een antwoord te formuleren.

Verder zou ik er ook nog op willen wijzen dat als men de definitie van loopbaanbegeleiding geeft het belangrijk is om te zeggen dat het zowel om interne als om externe loopbaanbegeleiding gaat. Vele HRM-managers dachten namelijk dat het alleen over externe loopbaanbegeleiding ging.

Voor de rest moet er naar mijn mening niets aan de vragenlijst veranderd worden aangezien de andere vragen steeds goed beantwoord werden.

8.3 Aanbevelingen naar *ascento* toe

Tot slot worden er nog drie aanbevelingen gemaakt die in de toekomst *ascento* kunnen helpen om een groter deel van de markt voor loopbaanbegeleiding te verwerven.

De eerste aanbeveling betreft het ***inspelen op de vraag naar externe loopbaanbegeleiding***. *ascento* heeft nu een enorm voordeel omdat het uit dit onderzoek precies kan opmaken welke bedrijven in Limburg, met meer dan 200 werknemers, samen willen werken met een externe dienstverlener. Wegens privacyredenen worden in deze thesis de namen van de bedrijven niet vermeld bij de antwoorden op de vragen. *ascento* krijgt naast deze thesis al de gegevens die nodig zijn om te weten wat de verschillende bedrijven gezegd hebben. Hierdoor zijn ze op de hoogte van wat de ‘potentiële’ klanten nu precies van externe loopbaanbegeleiding verwachten. Nu is het aan *ascento* om hier goed op in te spelen.

De tweede aanbeveling heeft betrekking op ***de concurrenten***. Dankzij dit onderzoek weten we welke de voornaamste concurrenten van *ascento* binnen Limburg zijn. Door de gesprekken met de personeelsmanagers zijn we ook te weten gekomen om welke redenen bedrijven eventueel naar een andere externe dienstverlener zouden overstappen. Met deze informatie kan *ascento* eventueel enkele klanten van hun concurrenten benaderen.

De derde aanbeveling gaat over **het Ervaringsfonds**. We hebben gezien dat de meerderheid van de Limburgse bedrijven die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden, maar het op termijn wel willen, gebruik willen maken van het Ervaringsfonds. Daarnaast viel het ook op dat slechtst enkele van de bedrijven die het wel al aanbieden, gebruik maken van het Ervaringsfonds. De redenen hiervoor waren dat de personeelsmanagers er te weinig tijd voor hebben of dat ze niet goed weten wat het Ervaringsfonds precies inhoudt. Het zou dus een goed idee kunnen zijn dat *ascento* haar dienstverlening koppelt aan het Ervaringsfonds. Zo biedt het haar klanten twee dingen tegelijkertijd aan: een goede én gesubsidieerde dienstverlening.

Lijst van de geraadpleegde werken

Boeken

- Besems, A. (1993). *Persoonlijke loopbaanplanning: handboek voor loopbaanmanagement*. Schoten, Uitgeverij Westland.
- Bienemann, M., Spijkerman, R. en Reekers, M. (2005). *De seniorcode: Je loopbaan na je 45st*. Uitgeverij Thema.
- Henkens, K. & van Solinge, H. (2003). *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Assen, Van Gorcum.
- Janssen, M. & de Rijk, M. (1994). *Door het glazen plafond: loopbaanontwikkeling voor vrouwen, allochtonen en ouderen in lagere functies*. Bussum, Coutinho.
- Kluytmans, F. (2001). *Leerboek personeelsmanagement (4^{de} druk)*. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Kwakman, F. & Overduin, B. (2003). *Professionals over sturing en zelfsturing bij professionele groei: Professionele ontwikkeling*. Schoonhoven, Academic Service.
- Sap, C., Staelens, M., Trio, A., & Lammens, G. (2004). *Tussen zweven en stilstaan: Loopbaanontwikkeling in een veranderende samenleving, ook voor de oudere werknemers*. Antwerpen, Garant.
- Sels, L., De Visch, J. & Albertijn, M. (2002). *Naar een recht op loopbaanbegeleiding*. Een rapport van de Koning Boudewijnstichting in opdracht van Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme, Brussel.
- Sels, L. & De Winne, S. (2005). *HRM in breedbeeld: een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leuven, Acco.

- Simoens, P. & Denys J. (1995). *Bouwstenen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Leuven, Hoger instituut voor de arbeid.
- Thunnissen, M.A.G., Thijssen, J.G.L. & Lange, W.A.M. de (2000). *Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Tilburg: OSA-publicatie A174.

Studies

- Administratie werkgelegenheid (2001). *Vlaams Actieplan Europese richtsnoeren 2001*.
- Algemene directie statistiek en economische informatie (2004). *Werkgelegenheid en werkloosheid: enquête naar arbeidskrachten 2004 (4^{de} trimester)*. Brussel, Massant.
- Aarendonck, S. (2003). *Oudere werknemers: Een overzicht van maatregelen om oudere werknemers langer voor het arbeidsproces te behouden. Literatuurstudie*. Universiteit van Amsterdam.
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling*. University of Twente.
- Sormani, H. (maart 2004). *De Europese dimensie in de loopbaanbegeleiding*. 's Hertogenbosch, Euroguidance Nederland.
- Verbruggen, M., Forrier, A. & Sels, L. (2005). *Het marktonderzoek: Draagvlak voor een recht naar loopbaanbegeleiding*. Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma, Leuven.

Brochures

- Algemene directie humanisering van de arbeid (2005). *Het Ervaringsfonds*. FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg.
- Albertijn, M. & Sels, L. (2005). *Stilstaan en vooruit kijken: Het draagvlak voor en recht op loopbaanbegeleiding*. drukkerij Michiels, Booischot.
- Du Ville, J.(2001). *Oud maar niet out: Handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*, Goekint Graphics.

Sites

- BeleidsnotaWerk 2005: <http://www.ppj.be/bestanden/beleidsnotawerk2005.pdf> (geraadpleegd op 06/03/2006).
- De vrije encyclopedie: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Generatiepact> (geraadpleegd op 06/03/2006).
- Federale Overheid: <http://meta.fgov.be/pdf/pd/nl448.pdf> (geraadpleegd op 03/10/2005).
- Generatiepact: http://www.premier.fgov.be/nl/051011_generatiepact.pdf (geraadpleegd op 06/03/2006).
- Itinera: <http://www.itinera-loopbaanbegeleiding.be/index.php?id=97> (geraadpleegd op 13/04/2006).
- Luysterman P., (2005) 'Vergeet oudere werknemers niet in het loopbaaneindedebat' De Tijd: <http://www.integraalvzw.be/viewobj.jsp?id=114100> (geraadpleegd op 03/10/2005).

- Ouderen en arbeid:
http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/ervaringsfonds_basistekst3_230404.pdf
(geraadpleegd op 12/04/2006).
- Rapport van de arbeidsmarkt en loonkosten:
http://www.bnb.be/doc/ts/Publications/NBBreport/2005/NL/T1/Rapport_T1_N_Hoofdstuk4.pdf (geraadpleegd op 11/04/2006).
- Thijssen, J.G.L. (1998). *Vervlogen talent? Problemen met talentenontwikkeling tijdens een loopbaan*. <http://www.fss.uu.nl/wetfil/97-98/vervlogen.htm> (geraadpleegd op 15/04/2006).
- Unie: <http://www.unie.nl/cms/publish/content/showpage.asp?pageid=2510> (geraadpleegd op 05/03/2006).
- VBO masterplan eindloopbaan (2004), <http://www.vbo-feb.be/files/eindloopbaan.pdf> (geraadpleegd op 02/04/2006).
- VBO: www.vbo-feb.be/index.html?file=697 (geraadpleegd op 11/04/2006).
- Vlaanderen: http://www2.vlaanderen.be/ned/sites/werk/leren_loopbaancentra.htm (geraadpleegd op 16/11/2005).
- Voka 1: <http://www.voka.be/tekst.asp?ID=1654&Rel=Pact%20Vilvoorde>, (geraadpleegd op 17/10/2005).
- Voka 2: http://www.voka.be/files/bestanden/Hans_Suijkerbuijk_-_SD_WORX.ppt (geraadpleegd op 18/04/2006).

Bijlagen

Bijlage 1: De lijst van alle bedrijven in Limburg met meer dan 200 werknemers volgens de database van GOM-Limburg	120
Bijlage 2: De lijst van alle bedrijven in Limburg met meer dan 200 werknemers aangepast aan mijn bevindingen	123
Bijlage 3: De lijst van alle bedrijven in Limburg met meer dan 200 werknemers aangepast aan mijn bevindingen en met extractie van de niet relevante bedrijven	126
Bijlage 4: De inleidende brief	130
Bijlage 5: De vragenlijst	131
Bijlage 6: Tabellen	142

Bijlage 1: De lijst van alle bedrijven in Limburg met meer dan 200 werknemers volgens de database van GOM-Limburg

200 – 499 werknemers

1. ALKEN-MAES BROUWERIJEN NV	ALKEN
2. AMCOR FLEXIBLES TRANSPAC NV	HALEN
3. ANL PLASTICS NV	WELLEN
4. BEKAERT NV	DILSEN-STOKKEM
5. BELPLAS INDUSTRIES BVBA	GENK
6. BETONAC NV	SINT-TRUIDEN
7. BOREALIS POLYMERS NV	BERINGEN
8. BRABANTIA S&L BELGIUM NV	OVERPELT
9. BUDELPACK HAMONT NV	HAMONT-ACHEL
10. BUDGETSLAGER NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
11. CARGLASS NV	HASSELT
12. CELANESE NV	LANAKEN
13. CENTRUM LOGISTICS NV	OVERPELT
14. CHIYODA EUROPA NV	GENK
15. CLEANING MASTERS NV	ZONHOVEN
16. CONCENTRA UITGEVERSMAATSCHAPPIJ NV	HASSELT
17. CQ STAFFING NV	ZONHOVEN
18. DEMOCO NV	HASSELT
19. DSM SPECIALTY COMPOUNDS NV	GENK
20. ECHO NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
21. ELLIMETAL NV	MEEUWEN-GRUITRODE
22. EMGO NV	LOMMEL
23. EOS COACH MFG. CO. NV	BREE
24. ESSERS BULKTRANSPORTEN NV	TESSENDERLO
25. EUROCLEAN NV	HASSELT
26. EURO SHOE UNIE NV	BERINGEN
27. FABRICOM GTI NV	GENK
28. FAL-ACHEL NV	HAMONT-ACHEL
29. FORD WERKE TESTBANEN LOMMEL GMBH	LOMMEL
30. FRIESLAND FOODS PROFESSIONAL BELGIUM NV	LUMMEN
31. GALVA POWER GROUP NV	HALEN
32. GROUP 4 FALCK NV	HEUSDEN-ZOLDER
33. HANSEN TRANSMISSIONS INTERNATIONAL NV	LOMMEL
34. HEIJMANS BOUW NV	BERINGEN
35. HELVOET PHARMA BELGIUM NV	ALKEN
36. HELVOET RUBBER & PLASTIC TECHNOLOGIES NV	LOMMEL

37. HERAEUS ELECTRO-NITE INTERNATIONAL NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
38. HN - AUTOTRANSPORT NV	TONGEREN
39. IKEA DISTRIBUTION BENELUX NV	GENK
40. INALFA NV	HAMONT-ACHEL
41. INTER-ACTIO NV	HASSELT
42. IP GLOBALNET NV	HASSELT
43. ISS FACILITY SERVICES HOUTHALEN NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
44. ISS FACILITY SERVICES LIMBURG NV	BERINGEN
45. JABIL CIRCUIT BELGIUM NV	HASSELT
46. JAGA NV	DIEPENBEEK
47. JANSEN AFWERKINGSBEDRIJF NV	MEEUWEN-GRUITRODE
48. KAUTEX TEXTRON BENELUX BVBA	TESSENDERLO
49. KERAMO STEINZEUG NV	HASSELT
50. KUMPEN NV	HASSELT
51. LEAR CORPORATION BELGIUM CVA	GENK
52. LIMBURGSE VINYL MAATSCHAPPIJ NV	TESSENDERLO
53. LUMINUS NV	HASSELT
54. MARLUX NV	TESSENDERLO
55. MIREILLE NV	HEUSDEN-ZOLDER
56. NORBORD NV	GENK
57. OVERPELT-PLASCOBEL NV	OVERPELT
58. PANASONIC BATTERY BELGIUM NV	TESSENDERLO
59. PITTSBURGH CORNING EUROPE NV	TESSENDERLO
60. QUINTENS BAKKERIJ - Q-BAKERIES BELGIUM NV	HEUSDEN-ZOLDER
61. RADSON NV	ZONHOVEN
62. RALUX NV	DILSEN-STOKKEM
63. RANDSTAD BELGIUM NV	HASSELT
64. REAL SOFTWARE NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
65. RECOR NV	HASSELT
66. RIETER AUTOMOTIVE BELGIUM NV	GENK
67. SCANA NOLIKO NV	BREE
68. SCANIA AKTIEBOLAG CV	OPGLABBEEK
69. SCHELFHOUT C. NV	KINROOI
70. SKF LOGISTICS SERVICES NV	TONGEREN
71. SML - SERVICE MAGAZIJN LIMBURG NV	GENK
72. SWEDISH MATCH CIGARS NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
73. TEEPAK NV	LOMMEL
74. TESSENDERLO CHEMIE NV	HAM
75. THC - THE HEATING COMPANY BVBA	DILSEN-STOKKEM
76. VASCO BVBA	
77. TI GROUP AUTOMOTIVE SYSTEMS BELGIUM NV	BERINGEN

78. T-INTERIM NV	HASSELT
79. UMICORE NV	OVERPELT
80. VAN PELT LUMMEN NV	LUMMEN
81. VDAB - VLAAMSE DIENST VOOR ARBEIDSBEMIDDELING	HASSELT
82. VMW - VLAAMSE MAATSCHAPPIJ VOOR WATERVOORZIENING CVBA	HASSELT
83. ZF GETRIEBE SINT-TRUIDEN NV	SINT-TRUIDEN

500 – 999 werknemers

1. ALRO NV	DILSEN-STOKKEM
2. BIK INTERIM NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
3. CENTER PARCS BELGIE NV	PEER
4. DE SCHEEPVAART NV	HASSELT
5. IMPACT INTERIM NV	HASSELT
6. INTERELECTRA CVBA	HASSELT
7. LAG TRAILERS NV	BREE
8. NITTO EUROPE NV	GENK
9. NUTRECO BELGIUM - AFD. PINGO POULTRY PRODUCTS NV	MAASMECHELEN
10. SAPPI LANAKEN NV	LANAKEN
11. TESSENDERLO CHEMIE NV	TESSENDERLO
12. VCST INDUSTRIAL PRODUCTS BVBA	SINT-TRUIDEN

1000 werknemers en meer

1. ACTIEF INTERIM NV	HASSELT
2. ASAP INTERIM NV	GENK
3. BEWEL VZW	DIEPENBEEK
4. CENTER PARCS DE VOSSEMEREN NV	LOMMEL
5. FORD WERKE FABRIEKEN TE GENK GMBH	GENK
6. TENNECO AUTOMOTIVE EUROPE NV	SINT-TRUIDEN
7 UGINE & ALZ BELGIUM NV	GENK

Bijlage 2: De lijst van alle bedrijven in Limburg met meer dan 200 werknemers aangepast aan mijn bevindingen

200 – 499 werknemers

1. ALKEN-MAES BROUWERIJEN NV	ALKEN
2. AMCOR FLEXIBLES TRANSPAC NV	HALEN
3. ANL PLASTICS NV	WELLEN
4. BEKAERT NV	DILSEN-STOKKEM
5. BELPLAS INDUSTRIES BVBA	GENK
6. BETONAC NV	SINT-TRUIDEN
7. BOREALIS POLYMERS NV	BERINGEN
8. BRABANTIA S&L BELGIUM NV	OVERPELT
9. BUDGETSLAGER NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
10. CELANESE NV	LANAKEN
11. CENTRUM LOGISTICS NV	OVERPELT
12. CHIYODA EUROPA NV	GENK
13. CLEANING MASTERS NV	ZONHOVEN
14. CONCENTRA UITGEVERSMAATSCHAPPIJ NV	HASSELT
15. CQ STAFFING NV	ZONHOVEN
16. DEMOCO NV	HASSELT
17. DSM SPECIALTY COMPOUNDS NV	GENK
18. ECHO NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
19. ELLIMETAL NV	MEEUWEN-GRUITRODE
20. EMGO NV	LOMMEL
21. EUROCLEAN NV	HASSELT
22. EURO SHOE UNIE NV	BERINGEN
23. FABRICOM GTI NV	GENK
24. FAL-ACHEL NV	HAMONT-ACHEL
25. FORD WERKE TESTBANEN LOMMEL GMBH	LOMMEL
26. FRIESLAND FOODS PROFESSIONAL BELGIUM NV	LUMMEN
27. GROUP 4 FALCK NV	HEUSDEN-ZOLDER
28. HANSEN TRANSMISSIONS INTERNATIONAL NV	LOMMEL
29. HEIJMANS BOUW NV	BERINGEN
30. HELVOET PHARMA BELGIUM NV	ALKEN
31. HELVOET RUBBER & PLASTIC TECHNOLOGIES NV	LOMMEL
32. IKEA DISTRIBUTION BENELUX NV	GENK
33. INALFA NV	HAMONT-ACHEL
34. INTER-ACTIO NV	HASSELT
35. IP GLOBALNET NV	HASSELT
36. ISS FACILITY SERVICES HOUTHALEN NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN

37. ISS FACILITY SERVICES LIMBURG NV	BERINGEN
38. JABIL CIRCUIT BELGIUM NV	HASSELT
39. JAGA NV	DIEPENBEEK
40. JANSEN AFWERKINGSBEDRIJF NV	MEEUWEN-GRUITRODE
41. KAUTEX TEXTRON BENELUX BVBA	TESSENDERLO
42. KERAMO STEINZEUG NV	HASSELT
43. KUMPEN NV	HASSELT
44. LEAR CORPORATION BELGIUM CVA	GENK
45. LUMINUS NV	HASSELT
46. MARLUX NV	TESSENDERLO
47. MIREILLE NV	HEUSDEN-ZOLDER
48. NORBORD NV	GENK
49. OVERPELT-PLASCOBEL NV	OVERPELT
50. PANASONIC BATTERY BELGIUM NV	TESSENDERLO
51. PITTSBURGH CORNING EUROPE NV	TESSENDERLO
52. QUINTENS BAKKERIJ - Q-BAKERIES BELGIUM NV	HEUSDEN-ZOLDER
53. RADSON NV	ZONHOVEN
54. RALUX NV	DILSEN-STOKKEM
55. RANDSTAD BELGIUM NV	HASSELT
56. REAL SOFTWARE NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
57. RECOR NV	HASSELT
58. RIETER AUTOMOTIVE BELGIUM NV	GENK
59. SCANA NOLIKO NV	BREE
60. SCANIA AKTIEBOLAG CV	OPGLABBEEK
61. SCHELFHOUT C. NV	KINROOI
62. SKF LOGISTICS SERVICES NV	TONGEREN
63. SML - SERVICE MAGAZIJN LIMBURG NV	GENK
64. SWEDISH MATCH CIGARS NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
65. TEEPAK NV	LOMMEL
66. TESSENDERLO CHEMIE NV	HAM
67. THC - THE HEATING COMPANY BVBA	DILSEN-STOKKEM
68. VASCO BVBA	
69. TI GROUP AUTOMOTIVE SYSTEMS BELGIUM NV	BERINGEN
70. T-INTERIM NV	HASSELT
71. UMICORE NV	OVERPELT
72. VDAB - VLAAMSE DIENST VOOR ARBEIDSBEMIDDELING	HASSELT
73. VMW - VLAAMSE MAATSCHAPPIJ VOOR WATERVOORZIENING CVBA	HASSELT
74. ZF GETRIEBE SINT-TRUIDEN NV	SINT-TRUIDEN

500 – 999 werknemers

1. ALRO NV	DILSEN-STOKKEM
2. BIK INTERIM NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
3. CARGLASS NV	HASSELT
4. CENTER PARCS BELGIE NV	PEER
5. DE SCHEEPVAART NV	HASSELT
6. ESSERS BULKTRANSPORT NV	TESSENDERLO
7. HERAEUS ELECTRO-NITE INTERNATIONAL NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
8. IMPACT INTERIM NV	HASSELT
9. INTERELECTRA CVBA	HASSELT
10. LAG TRAILERS NV	BREE
11. LIMBURGSE VINYL MAATSCHAPPIJ NV	TESSENDERLO
12. NITTO EUROPE NV	GENK
13. NUTRECO BELGIUM - AFD. PINGO POULTRY PRODUCTS NV	MAASMECHELEN
14. SAPPI LANAKEN NV	LANAKEN
15. VCST INDUSTRIAL PRODUCTS BVBA	SINT-TRUIDEN

1000 werknemers en meer

1. ACTIEF INTERIM NV	HASSELT
2. ASAP INTERIM NV	GENK
3. BEWEL VZW	DIEPENBEEK
4. CENTER PARCS DE VOSSEMEREN NV	LOMMEL
5. FORD WERKE FABRIEKEN TE GENK GMBH	GENK
6. TENNECO AUTOMOTIVE EUROPE NV	SINT-TRUIDEN
7. TESSENDERLO CHEMIE NV	TESSENDERLO
8. UGINE & ALZ BELGIUM NV	GENK

Bijlage 3: De lijst van alle bedrijven in Limburg met meer dan 200 werknemers aangepast aan mijn bevindingen en met extractie van de niet relevante bedrijven

200 – 499 werknemers

1. ALKEN-MAES BROUWERIJEN NV	ALKEN
2. AMCOR FLEXIBLES TRANSPAC NV	HALEN
3. ANL PLASTICS NV	WELLEN
4. BEKAERT NV	DILSEN-STOKKEM
5. BELPLAS INDUSTRIES BVBA	GENK
6. BETONAC NV	SINT-TRUIDEN
7. BOREALIS POLYMERS NV	BERINGEN
8. BRABANTIA S&L BELGIUM NV	OVERPELT
9. BUDGETSLAGER NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
10. CELANESE NV	LANAKEN
11. CENTRUM LOGISTICS NV	OVERPELT
12. CHIYODA EUROPA NV	GENK
13. CLEANING MASTERS NV	ZONHOVEN
14. CONCENTRA UITGEVERSMAATSCHAPPIJ NV	HASSELT
15. DEMOCO NV	HASSELT
16. DSM SPECIALTY COMPOUNDS NV	GENK
17. ECHO NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
18. ELLIMETAL NV	MEEUWEN-GRUITRODE
19. EMGO NV	LOMMEL
20. EUROCLEAN NV	HASSELT
21. EURO SHOE UNIE NV	BERINGEN
22. FABRICOM GTI NV	GENK
23. FAL-ACHEL NV	HAMONT-ACHEL
24. FRIESLAND FOODS PROFESSIONAL BELGIUM NV	LUMMEN
25. GROUP 4 FALCK NV	HEUSDEN-ZOLDER
26. HANSEN TRANSMISSIONS INTERNATIONAL NV	LOMMEL
27. HEIJMANS BOUW NV	BERINGEN
28. HELVOET PHARMA BELGIUM NV	ALKEN
29. HELVOET RUBBER & PLASTIC TECHNOLOGIES NV	LOMMEL
30. IKEA DISTRIBUTION BENELUX NV	GENK
31. IP GLOBALNET NV	HASSELT
32. ISS FACILITY SERVICES HOUTHALEN NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
33. JABIL CIRCUIT BELGIUM NV	HASSELT
34. JAGA NV	DIEPENBEEK
35. JANSEN AFWERKINGSBEDRIJF NV	MEEUWEN-GRUITRODE

36. KAUTEX TEXTRON BENELUX BVBA	TESSENDERLO
37. KERAMO STEINZEUG NV	HASSELT
38. KUMPEN NV	HASSELT
39. LEAR CORPORATION BELGIUM CVA	GENK
40. LUMINUS NV	HASSELT
41. MARLUX NV	TESSENDERLO
42. MIREILLE NV	HEUSDEN-ZOLDER
43. NORBORD NV	GENK
44. PANASONIC BATTERY BELGIUM NV	TESSENDERLO
45. PITTSBURGH CORNING EUROPE NV	TESSENDERLO
46. QUINTENS BAKKERIJ - Q-BAKERIES BELGIUM NV	HEUSDEN-ZOLDER
47. RADSON NV	ZONHOVEN
48. RALUX NV	DILSEN-STOKKEM
49. REAL SOFTWARE NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
50. RECOR NV	HASSELT
51. RIETER AUTOMOTIVE BELGIUM NV	GENK
52. SCANA NOLIKO NV	BREE
53. SCANIA AKTIEBOLAG CV	OPGLABBEEK
54. SCHELFHOUT C. NV	KINROOI
55. SKF LOGISTICS SERVICES NV	TONGEREN
56. SML - SERVICE MAGAZIJN LIMBURG NV	GENK
57. SWEDISH MATCH CIGARS NV	HOUTHALEN-HELCHTEREN
58. TEEPAK NV	LOMMEL
59. TESSENDERLO CHEMIE NV	HAM
60. THC - THE HEATING COMPANY BVBA	DILSEN-STOKKEM
61. TI GROUP AUTOMOTIVE SYSTEMS BELGIUM NV	BERINGEN
62. UMICORE NV	OVERPELT
63. VMW - VLAAMSE MAATSCHAPPIJ VOOR WATERVOORZIENING CVBA	HASSELT
64. ZF GETRIEBE SINT-TRUIDEN NV	SINT-TRUIDEN

Werving- en selectiediensten en bedrijven met dezelfde personeelsmanager:

1. CQ STAFFING NV	ZONHOVEN
2. FORD WERKE TESTBANEN LOMMEL GMBH	LOMMEL
3. INALFA NV	HAMONT-ACHEL
4. INTER-ACTION	HASSELT
5. ISS FACILITY SERVICES LIMBURG NV	BERINGEN
6. OVERPELT-PLASCOBEL	OVERPELT
7. RANDSTAD BELGIUM NV	HASSELT
8. VASCO BVBA	DILSEN-STOKKEM
9. T-INTERIM NV	HASSELT
10. VDAB -VLAAMSE DIENST VOOR ARBEIDSBEMIDDELING-	HASSELT

500 – 999 werknemers

1. ALRO NV	DILSEN-STOKKEM
2. CARGLASS NV	HASSELT
3. DE SCHEEPVAART NV	HASSELT
4. ESSERS BULKTRANSPORT NV	TESSENDERLO
5. HERAEUS ELECTRO-NITE INTERNATIONAL NV	HOUTHAIEN-HELCHTEREN
6. INTERELECTRA CVBA	HASSELT
7. LAG TRAILERS NV	BREE
8. LIMBURGSE VINYL MAATSCHAPPIJ NV	TESSENDERLO
9. NITTO EUROPE NV	GENK
10. NUTRECO BELGIUM - AFD. PINGO POULTRY PRODUCTS NV	MAASMECHELEN
11. SAPPI LANAKEN NV	LANAKEN
12. VCST INDUSTRIAL PRODUCTS BVBA	SINT-TRUIDEN

Werving- en selectiediensten en bedrijven met dezelfde personeelsmanager:

1. BIK INTERIM (BUSINESS INTERIMKANTOOR) NV	HOUTHAIEN-HELCHTEREN
2. CENTER PARCS BELGIE NV	PEER
3. IMPACT INTERIM NV	HASSELT

1000 werknemers en meer

- | | |
|--------------------------------------|--------------|
| 1. CENTER PARCS DE VOSSEMEREN NV | LOMMEL |
| 2. FORD WERKE FABRIEKEN TE GENK GMBH | GENK |
| 3. TENNECO AUTOMOTIVE EUROPE NV | SINT-TRUIDEN |
| 4. TESSENDERLO CHEMIE NV | TESSENDERLO |
| 5. UGINE & ALZ BELGIUM NV | GENK |

Werving- en selectiediensten en bedrijven met dezelfde personeelsmanager:

- | | |
|----------------------|------------|
| 1. ACTIEF INTERIM NV | HASSELT |
| 2. ASAP INTERIM NV | GENK |
| 3. BEWEL VZW | DIEPENBEEK |

Bijlage 4: De inleidende brief

Tien minuutjes van uw tijd in ruil voor boeiende informatie over loopbaanbegeleiding en over het ervaringsfonds?

Hasselt, xx februari 2006

Dag meneer/mevrouw X,

Net zoals u blijven we bij ascento graag op de hoogte van de nieuwste trends in loopbaanbegeleiding. Daarom werken we mee aan het marktonderzoek van Sarah Eerdeken over **loopbaanbegeleiding in het Limburgse bedrijfsleven**.

Sarah Eerdeken zit in haar laatste jaar TEW aan de Universiteit Hasselt. Haar marktonderzoek is het onderwerp van haar mastersthesis (licentiaatsthesis). Sarah gaat over loopbaanbegeleiding enquêteren bij alle Limburgse ondernemingen waar meer dan tweehonderd mensen werken.

Mag ik voor een **telefonisch interview** op uw medewerking rekenen? Tien minuutjes van uw tijd in de loop van de maand februari of maart? Sarahs onderzoek gaat ook voor u handige informatie opleveren.

Na het interview bezorgt ascento u **als bedankje een brochure over loopbaanbegeleiding** en een informatiebrochure over het Ervaringsfonds. (Pas ná het interview omdat onze informatie uw antwoorden op de enquêtevragen niet mag kleuren.)

Sarah Eerdeken belt u in de loop van de maand februari of maart zelf nog op.

Alvast bedankt voor uw medewerking,

Peter Van der Auwera
Business development manager

P.S. Als u meewerkt, houden we u achteraf natuurlijk op de hoogte van de resultaten van dit marktonderzoek.

Bijlage 5: De vragenlijst

Bedrijf: HRM-manager: Sector: Aantal werknemers:

Loopbaanbegeleiding: definitie:

biedt een persoon de kans om, ondersteund door een professionele begeleider uit te zoeken hoe zijn of haar (levens)loopbaan er op zijn best uit zou zien en op welke manier dit optimum bereikt kan worden, gegeven zijn of haar vaardigheden, persoonlijkheid en wensen en gegeven zijn of haar actuele en toekomstige familiale en professionele context.

1. Biedt het bedrijf loopbaanbegeleiding aan, aan de werknemers?

Indien ja

2. Waarom, heeft u hiervoor specifieke redenen? (**opsomming niet geven**)

rangschikken op basis van belangrijkheid

- ☐ Motivatie te verhogen van de werknemers
- ☐ Ziekteverzuim te verminderen
- ☐ Loyaliteit van de werknemers verhogen
- ☐ Omdat de werknemers dit vragen
- ☐ Goed voor het imago van het bedrijf
- ☐ Om de capaciteiten van de werknemers beter te laten ontplooiën
- ☐ Om de personeelsplanning in de organisatie te ondersteunen
- ☐ Andere reden

.....

3. Hoe lang biedt het bedrijf al loopbaanbegeleiding aan?

..... jaar

4. Aan welke werknemers biedt u loopbaanbegeleiding aan?

- ☐ Aan arbeiders
- ☐ Aan bedienden
- ☐ Aan middenkader
- ☐ Aan hoger kader

5. Waarom aan deze werknemers? (**opsomming niet geven**)

1. Zij bekleden functies waarbij loopbaanbegeleiding gewenst is
2. Deze werknemers vragen er naar
3. Deze werknemers hebben het meeste loopbaanpotentieel in het bedrijf
4. Andere redenen

	1	2	3	4
Arbeider				
Bediende				
Middenkader				
Hoger kader				

6. Speelt het een rol of het een contract van onbepaalde of bepaalde duur is?

- ☐ Ja
- ☐ Neen

Waarom wel/niet?

.....

7. Speelt het een rol of het om een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht gaat?

- ☐ Ja
- ☐ Neen

Waarom wel/niet?

.....

8. Moeten de werknemers zelf het initiatief nemen of stelt het bedrijf het zelf voor?

Bedrijf / werknemer

9. Op welke manier wordt de loopbaanbegeleiding aangeboden?

- ☐ Intern: heeft het bedrijf de loopbaanbegeleiding zelf uitgebouwd
- ☐ Extern dienstverlener
- ☐ Beide

10. Is er sprake van:

- ☐ een standaardaanbod
- ☐ loopbaanbegeleiding op maat

11. Hoe ziet het proces van loopbaanbegeleiding er concreet uit? (**opsomming niet geven**)

Intern

- ☐ Mentor
- ☐ Bijscholing
- ☐ POP
- ☐ Functioneringsgesprekken
- ☐ Leidinggevenede

Extern

- ☐ Persoonsgericht coachen
- ☐ POP
- ☐ Development center
- ☐ SWOT-analyse

12. Is de loopbaanbegeleiding voor alle werknemersgroepen hetzelfde?

- ☐ Ja
- ☐ Neen

Op welke manier?

13. (**alleen vragen indien antwoord op vraag 9 extern of beide is**) Wie biedt deze externe loopbaanbegeleiding aan?

- | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ ABVV | ☐ Galilei | ☐ Kompas vzw | ☐ T-groep |
| ☐ Spoorzoeker | ☐ HRCC | ☐ Kopa vzw | ☐ Techpad |
| ☐ Arabel vzw | ☐ Consulting | ☐ LBC-NVK | ☐ VDAB- |
| ☐ ATB-limburg | ☐ In-Flow vzw | ☐ Ormit | ☐ VIBAM |
| ☐ vzw | ☐ Itinera | ☐ Right | ☐ Vitamine W- |
| ☐ Begeer | ☐ Jobcentrum | ☐ Management | ☐ focus |
| ☐ Management | ☐ West-Vlaanderen | ☐ Consultant | ☐ Vokans vzw |
| ☐ Consultants | ☐ vzw | ☐ Route | ☐ VormingPlus |
| ☐ Bridges for | ☐ Keerpunt vzw | ☐ Scharnier (1 en | ☐ Web vzw |
| ☐ Choice bvba | ☐ Kellens | ☐ 2) | |
| ☐ Cebob – De link | ☐ consulting bvba | ☐ Sophie Moens | |

14. (**alleen vragen indien antwoord op vraag 9 extern of beide is**) Voor welke aspecten doet het bedrijf beroep op die externe dienstverlener?

15. **(alleen vragen indien antwoord op vraag 9 extern of beide is)** Hoe tevreden is het bedrijf over deze loopbaanbegeleiding? Worden de gewenste effecten (vraag 2) bereikt? Geef een score op 10.
...../10

16. **(alleen vragen indien antwoord op vraag 9 extern of beide is)** Zou het bedrijf met een andere externe dienstverlener in zee willen gaan?

☐ Ja

Onder welke voorwaarden? **(opsomming niet geven)**

- ☐ Als men niet tevreden is van de huidige dienstverlening
- ☐ Als een andere instelling een betere prijs aanbiedt
- ☐ Als een andere instelling een betere service aanbiedt
- ☐ Andere redenen

.....
.....

☐ Neen

Waarom niet? **(opsomming niet geven)**

- ☐ Men is tevreden van de huidige dienstverlening
- ☐ Men heeft goede contacten met de huidige dienstverlener
- ☐ Om praktische redenen
- ☐ Andere redenen

.....
.....

17. **(indien het antwoord op vraag 9 intern is)** Zou het bedrijf een beroep op externe loopbaanbegeleiding willen doen?

☐ Ja

☐ Neen

Waarom wel/niet?

.....

18. **(indien ja op vraag 9 intern is)** Hoe groot acht u de kans dat het bedrijf binnen het jaar externe loopbaanbegeleiding gaat aanbieden? Geef score op /10

..... / 10

19. **(indien ja op vraag 9 intern is)** Voor welke diensten zou u dan beroep doen op een externe dienstverlener?

.....

20. Aan welke leeftijdscategorie biedt u loopbaanbegeleiding aan?

- ☐ Jonger dan 25jaar
- ☐ Tussen 25 en 35 jaar
- ☐ Tussen 35 en 45 jaar
- ☐ Tussen 45 en 55 jaar
- ☐ Ouder dan 55 jaar

21. Waarom aan deze leeftijdscategorie? (**opsomming niet geven**)

1. Deze categorie heeft er het meeste aan
2. Deze werknemers vragen ernaar
3. Aan een investering in deze groep heeft het bedrijf het meeste
4. Deze werknemers hebben loopbaanpotentieel in het bedrijf
5. Andere redenen

	1	2	3	4	5
x < 25jaar					
25> x <35 jaar					
35> x <45 jaar					
45> x <55 jaar					
x > 55 jaar					

22. (**indien in vraag 20 niet tussen 45 en 55 geantwoord**) Waarom niet aan de 45-plussers?

- ☐ Ze zijn te oud, de investering kan niet terug verdiend worden
- ☐ Ze vragen er niet naar
- ☐ Ze hebben geen loopbaanpotentieel meer in het bedrijf
- ☐ Andere redenen

.....

23. (**indien in vraag 20 niet ouder dan 55 geantwoord**) Waarom niet aan de 55-plussers?

- ☐ Ze zijn te oud, de investering kan niet terug verdiend worden
- ☐ Ze vragen er niet naar
- ☐ Ze hebben geen loopbaanpotentieel meer in het bedrijf
- ☐ Andere redenen

.....

24. Wist u dat u voor loopbaanbegeleiding bij 45-plussers gebruik kan maken van subsidies uit het Ervaringsfonds?

- ☐ Ja
- ☐ Neen

25. **(indien ja op vraag 24)** Maakt het bedrijf reeds gebruik van deze subsidie?

- ☐ Ja
- ☐ Neen

Waarom niet?

.....

26. **(indien ja op vraag 24)** Is het bedrijf geneigd meer loopbaanbegeleiding aan te bieden, aan de 45-plussers door deze subsidie?

- ☐ Ja
- ☐ Neen

27. **(indien neen op vraag 24)** Zou het bedrijf geneigd zijn meer 45-plussers loopbaanbegeleiding aan te bieden als het in aanmerking komt voor de subsidie?

- ☐ Ja
- ☐ Neen

28. Stijgt de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit

- ☐ Ja
- ☐ Neen

Bedrijf: HRM-manager: Sector: Aantal werknemers:

1. Biedt het bedrijf loopbaanbegeleiding aan, aan de werknemers?

Indien neen

2. Neemt het bedrijf andere initiatieven om de loopbaan van de werknemers te managen en te sturen?

- ☐ Ja
☐ Neen

3. **(indien ja bij vraag 2)** Welke?

.....

4. **(indien ja bij vraag 2)** Doet het bedrijf dit in samenwerking met een externe dienstverlener?

- ☐ Ja
☐ Neen
Waarom niet?

.....

5. Waarom biedt het bedrijf geen loopbaanbegeleiding aan? **(opsomming niet geven)**

- ☐ Te duur
☐ Te weinig geld beschikbaar
☐ De werknemers vragen er niet naar
☐ Niet in geïnteresseerd
☐ Andere redenen

.....

6. Is het bedrijf geïnteresseerd om loopbaanbegeleiding aan te bieden aan uw werknemers?

- ☐ Ja
☐ Neen

Waarom niet?

- ☐ Te duur
☐ Te weinig geld beschikbaar
☐ De werknemers vragen er niet naar
☐ Niet in geïnteresseerd
☐ Andere redenen

.....

7. Hoe groot acht u de kans dat het bedrijf binnen het jaar intern loopbaanbegeleiding gaat aanbieden aan uw werknemers. Geef een score op 10.

..... /10

8. Hoe groot acht u de kans dat het bedrijf binnen het jaar extern loopbaanbegeleiding gaat aanbieden aan uw werknemers. Geef een score op 10.

..... /10

9. **(indien lage scores op vraag 7 en 8)** Binnen hoeveel jaar denkt u dat het bedrijf loopbaanbegeleiding gaat aanbieden?

..... jaar

10. Voor welke diensten zou het bedrijf dan beroep doen op de externe dienstlener?

.....

11. Aan welke werknemers zou het bedrijf loopbaanbegeleiding willen aanbieden?

- ☐ Aan arbeiders
- ☐ Aan bedienden
- ☐ Aan middenkader
- ☐ Aan hoger kader

12. Waarom aan deze werknemers? (**opsomming niet geven**)

- 1. Zij bekleden functies waarbij loopbaanbegeleiding gewenst is
- 2. Deze werknemers vragen er naar
- 3. Deze werknemers hebben het meeste loopbaanpotentieel in het bedrijf
- 4. Andere redenen

	1	2	3	4
Arbeider				
Bediende				
Middenkader				
Hoger kader				

13. Speelt het een rol of het een contract van onbepaalde of bepaalde duur is?

- ☐ Ja
- ☐ Neen

Waarom niet/wel?

.....

14. Speelt het een rol of het om een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht gaat?

- ☐ Ja
- ☐ Neen

Waarom niet/wel?

.....

15. Moeten de werknemers zelf het initiatief nemen of gaat het bedrijf het zelf voorstellen?

Bedrijf / werknemer

16. Aan welke leeftijdscategorie zou het bedrijf loopbaanbegeleiding in eerste instantie willen aanbieden?

- ☐ Jonger dan 25jaar
- ☐ Tussen 25 en 35 jaar
- ☐ Tussen 35 en 45 jaar
- ☐ Tussen 45 en 55 jaar
- ☐ Ouder dan 55 jaar

17. Waarom aan deze leeftijdscategorie? (**opsomming niet geven**)

1. Deze categorie heeft er het meeste aan
2. Deze werknemers vragen ernaar
3. Aan een investering in deze groep heeft het bedrijf het meeste
4. Deze werknemers hebben loopbaanpotentieel in het bedrijf
5. Andere redenen

	1	2	3	4	5
x < 25jaar					
25> x <35 jaar					
35> x <45 jaar					
45> x <55 jaar					
x > 55 jaar					

18. (**indien in vraag 17 niet tussen 45 en 55 geantwoord**) Waarom niet aan de 45-plussers?

- ☐ Ze zijn te oud, de investering kan niet terug verdiend worden
- ☐ Ze vragen er niet naar
- ☐ Ze hebben geen loopbaanpotentieel meer in het bedrijf
- ☐ Andere redenen

.....

19. (**indien in vraag 17 niet ouder dan 55 geantwoord**) Waarom niet aan de 55-plussers?

- ☐ Ze zijn te oud, de investering kan niet terug verdiend worden
- ☐ Ze vragen er niet naar
- ☐ Ze hebben geen loopbaanpotentieel meer in het bedrijf
- ☐ Andere redenen

.....

20. Wist u dat u voor loopbaanbegeleiding bij 45-plussers gebruik kan maken van subsidies uit het Ervaringsfonds?

- ☐ Ja
- ☐ Neen

21. (indien ja op vraag 20) Zou u gebruik maken van deze subsidie?

- ☐ Ja
- ☐ Neen

Waarom wel/niet?

.....

22. (indien neen op vraag 20) Zou u geneigd zijn meer 45-plussers loopbaanbegeleiding aan te bieden als in aanmerking komt voor de subsidie?

- ☐ Ja
- ☐ Neen

23. Stijgt de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit

- ☐ Ja
- ☐ Neen

Bijlage 6: Tabellen

Tabel 1: Overzicht van de doelgroep

Doelgroep	200-499	500-999	> 1000	Totaal	%
Meegewerkt	41	11	5	57	70,37
Niet meegewerkt	23	1	0	24	29,63
Totaal	64	12	5	81	100,00

Tabel 2: Aanbod van loopbaanbegeleiding binnen de bedrijven

Aanbod loopbaanbegeleiding	200-499	500-999	> 1000	Totaal	%
Ja	23	5	5	33	57,89
Neen	18	6	0	24	42,11
Totaal	41	11	5	57	100,00

Tabel 3: Redenen om loopbaanbegeleiding aan te bieden

Begeleiding JA	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Motivatie verhogen	12	3	4	19
Ziekteverzuim verminderen	1			1
Loyaliteit verhogen	5	1	1	7
Werknemers vragen het	1	1	3	5
Goed voor imago van bedrijf				0
Capaciteiten van werknemers beter ontplooiën	13	1		14
Personeelsplanning van bedrijf ondersteunen	4		3	7
Graag werken		1		1
Balans werk / privé bevorderen	1	3		4
Effectiviteit verhogen	2			2
Maatsch. verantw. tav werkloosheid (herintegratie in maatsch.)	1	1		2
Belonings- en erkenningsbeleid			1	1

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 4: Hoe lang de bedrijven al loopbaanbegeleiding aanbieden

Duur aanbod loopbaanbegeleiding	200-499	500-999	> 1000	Totaal
1 - 2 jaar	1		1	2
3 - 4 jaar	7	1		8
5 - 6 jaar	5	1	1	7
7 - 8 jaar	1			1
9 - 10 jaar of meer	9	1	2	12
Geen antwoord	0	2	1	3
Totaal	23	5	5	33

Tabel 5: Hoe het aanbod verdeeld is over de werknemerscategorieën

Aanbod loopbaanbegeleiding: werknemerscategorie	200-499	500-999	> 1000	Totaal	%
Arbeiders	10	2	3	15	45,45
Bedienden	16	4	5	25	75,75
Middenkader	20	5	5	30	90,90
Hoger kader	21	5	5	31	93,94
Maximum	23	5	5	33	100,00%

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 6: Waarom het aan bepaalde werknemerscategorieën wordt aangeboden

Reden arbeiders	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Bekleedt functie waardoor het gewenst is				0
Ze vragen het zelf	1		2	3
Ze hebben het meeste loopbaanpotentieel in het bedrijf				0
Ondersteuning personeelsplanning	1	1	3	5
Andere				0
Geen antwoord	6			6
Reden Bedienden	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Bekleedt functie waardoor het gewenst is	3			3
Ze vragen het zelf	2	1	3	3
Ze hebben het meeste loopbaanpotentieel in het bedrijf		2	1	1
Ondersteuning personeelsplanning	1	1	3	5
Andere				0
Geen antwoord	8	1	1	10
Reden Middenkader	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Bekleedt functie waardoor het gewenst is	7		1	8
Ze vragen het zelf	2	2	2	6
Ze hebben het meeste loopbaanpotentieel in het bedrijf	2	2	1	5
Ondersteuning personeelsplanning		1	3	4
Andere	1			1
Geen antwoord	7	1	1	9
Reden Hoger Kader	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Bekleedt functie waardoor het gewenst is	8		1	9
Ze vragen het zelf	2	2	2	6
Ze hebben het meeste loopbaanpotentieel in het bedrijf	2	2	1	5
Ondersteuning personeelsplanning		1	3	4
Andere	1			1
Geen antwoord	6	1	1	8

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 7: Het belang van een contract van onbepaalde of bepaalde duur

Belang contract onbepaalde duur	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	19	3	4	26
Neen	4	2	1	7
Totaal	23	5	5	33

Tabel 8: Op welke manier de aard van het contract een rol speelt

Reden belang onbepaalde duur = JA	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Alleen voor onbepaalde duur	16	3	4	23
Voorrang voor onbepaalde duur	3			3
Totaal	19	3	4	26

Tabel 9: Waarom de aard van het contract geen rol speelt

Reden belang onbepaalde duur = NEEN	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Iedereen is gelijk	1			1
Iedereen moet opgeleid worden	1			1
Bepaalde duur wordt omgezet in onbepaalde duur		1		1
Geen antwoord	2	1	1	4
Totaal	4	2	1	7

Tabel 10: Het belang van een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht

Belang deeltijds/voltijds	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	6	1	2	9
Neen	17	4	3	24
Totaal	23	5	5	33

Tabel 11: Op welke manier het een rol speelt of het om een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht gaat

Reden belang deeltijds/voltijds = JA	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Beperkt aanbod voor deeltijdse	6		1	7
Andere motivatie van deeltijdse			1	1
Voltijds geprefereerd voor hoger functies			1	1
Geen antwoord		1		1
Totaal	6	1	3	10

Tabel 12: Waarom het geen rol speelt of het om een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht gaat

Reden belang deeltijds/voltijds = NEEN	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Iedereen gelijk in uitbouw carrière	3	1	2	6
Beperkt aantal deeltijdse	1			1
Geen antwoord	13	3	1	17
Totaal	17	4	3	24

Tabel 13: Van wie moet het initiatief komen?

Initiatief tot loopbaanbegeleiding	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Bedrijf	14	3	1	18
Werknemers		1	1	2
Beide	9	1	3	13
Totaal	23	5	5	33

Tabel 14: Manier waarop de loopbaanbegeleiding wordt aangeboden

Manier aanbod loopbaanbegeleiding	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Intern	15	1	3	19
Extern		1		1
Beide	8	3	2	13
Totaal	23	5	5	33

Tabel 15: Aard van de loopbaanbegeleiding

Aard loopbaanbegeleiding	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Standaardaanbod	4			4
Op maat	19	5	5	29
Totaal	23	5	5	33

Tabel 16: Het interne proces van loopbaanbegeleiding

Proces - INTERN	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Mentor	3	4	1	8
Bijscholing	4	1		5
POP	5	2	3	10
Functioneringsgesprekken	14	1	2	17
Leidinggevende	3		2	5
Peter	1	2		3

Tabel 17: Het externe proces van loopbaanbegeleiding

Proces - EXTERN of beide	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Outplacement		1		1
Assessment	3	1		4
Mentor		1		1
Persoonsgericht coachen		1	1	2
POP		1		1
Development Center				0
SWOT-analyse	2			2
Opleiding	6	1		7
Afhankelijk van externe partner			1	1

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 18: Is de loopbaanbegeleiding voor alle werknemersgroepen hetzelfde?

Voor alle werknemersgroepen hetzelfde?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	16	3	3	22
Neen	7	2	2	11
Totaal	23	5	5	33

Tabel 19: De externe dienstverleners

Externe dienstverleners	200-499	500-999	> 1000	Totaal
ascento	1			1
DeWitte & Morel	2	1		3
FTML	1			1
GLOBIS	2	1		3
Limob	1	1		2
Profucius (NL)	1			1
Schouten en Nelissen - Winners Development		1		1
Sinergie Guido			1	1
VDAB		1		1
Geen vaste partners	1	1	1	3
Geen antwoord	1	1	1	3

Tabel 20: Diensten waarvoor men beroep doet op een externe dienstverlening

Voor welke aspecten EXTERN?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Assessment	3	2		5
Competentiemeting	3			3
Coaching			1	1
Development center	1			1
Opleiding	4			4
Outplacement		1	1	2
Probleemoplossing		2		2

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 21: Tevredenheid over de externe dienstverlener

Tevredenheidsschaal EXTERN	200-499	500-999	> 1000	Totaal
1/10				0
2/10				0
3/10				0
4/10				0
5/10				0
6/10				0
7/10	2	2		4
8/10	5	1	1	7
9/10		1		1
10/10				0
Geen antwoord	1		1	2
Totaal	8	4	2	14

Tabel 22: Bereidheid om met andere dienstverlener in zee te gaan

Bereidheid andere EXTERNE	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	6	3	2	11
Neen	2	1		3
Totaal	8	4	2	14

Tabel 23: Voorwaarden om over te stappen op andere externe dienstverlener

Bereidheid andere EXTERNE = JA Onder welke voorwaarden?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Men is niet tevreden				0
Betere prijs van een andere	1	1	1	3
Betere service of inhoud van een andere	4	1	1	6
Afhankelijk van de specialisatie	2	2		4
Als het bedrijf het zelf niet kan	1			1

Tabel 24: Waarom men niet wil overstappen naar een andere externe dienstverlener

Bereidheid andere EXTERNE = NEEN	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Waarom niet?				
Men is tevreden	2	1		3
Men heeft nu goede contacten				0
Om praktische redenen				0

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 25: Bereidheid om over te stappen op externe dienstverlening

INTERN – bereid voor EXTERN?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	2	1	1	4
Neen	13		2	15
Totaal	15	1	3	19

Tabel 26: Wanneer is men bereid om over te stappen op een externe dienstverlener?

Commentaar bij JA	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Indien nodig			3	3
Geen		1		1
Totaal	0	1	1	4

Tabel 27: Waarom is men niet bereid om over te stappen op een externe dienstverlener?

Commentaar bij NEEN	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Intern loopt het goed	8			8
Systeem opgelegd door hoofdzetel	1		2	3
Geen	4			4
Totaal	13	0	2	15

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 28: Kans op tien dat men binnen het jaar over zal schakelen naar een externe dienstverlener

INTERN - Kans voor overgang binnen 1 jaar naar EXTERN	200-499	500-999	> 1000	Totaal
0/10	10		2	12
1/10	2			2
2/10	2			2
3/10	1			1
4/10				0
5/10		1		1
6/10			1	1
7/10				0
8/10				0
9/10				0
10/10				0
Totaal	15	1	3	19

Tabel 29: Welke diensten wil met extern gaan opzoeken?

INTERN - welke diensten EXTERN?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Aanwervingen	1			1
Assessment	2		1	3
Coaching en mentoring		1		1
Opstellen POP		1		1
SWOT-analyse			1	1
Geen antwoord	12		1	13
Totaal	15	2	3	4

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 30: Verdeling van loopbaanbegeleiding tussen de leeftijdscategorieën

Loopbaanbegeleiding per leeftijdscategorie	200-499	500-999	> 1000	Totaal	%
Jonger dan 25 jaar	18	2	4	24	72,73
Tussen 25 en 35 jaar	20	3	5	28	84,85
Tussen 35 en 45 jaar	22	3	5	30	93,94
Tussen 45 en 55 jaar	22	3	4	29	87,87
Ouder dan 55 jaar	19	1	3	23	69,70
Geen antwoord		2		2	6,06
Maximum	23	5	5	33	100%

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 31: Aantal HRM-managers, van bedrijven die al loopbaanbegeleiding aanbieden, die alle leeftijdscategorieën aangeduid hebben

Alle leeftijdscategorieën aangeduid	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja-vragenlijst	16	1	3	20
Totaal aantal ingevulde ja-vragenlijsten	23	5	5	33

Tabel 32: Waarom aan een bepaalde leeftijdscategorie

Waarom jonger dan 25 jaar?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Deze categorie heeft er het meeste aan	1		1	2
Deze werknemers vragen er naar		2		2
Aan een investering in deze groep heeft het bedrijf het meeste				0
Deze werknemers hebben loopbaanpotentieel in het bedrijf	1		1	2
Niet leeftijdsgebonden	15		2	17
Geen antwoord	1			1
Totaal	18	2	4	24
Waarom tussen 25 en 35 jaar?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Deze categorie heeft er het meeste aan	2			2
Deze werknemers vragen er naar	1	2		3
Aan een investering in deze groep heeft het bedrijf het meeste				0
Deze werknemers hebben loopbaanpotentieel in het bedrijf			2	2
Niet leeftijdsgebonden	16		2	18
Geen antwoord	1	1	1	3
Totaal	20	3	5	28
Waarom tussen 35 en 45 jaar?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Deze categorie heeft er het meeste aan	2			2
Deze werknemers vragen er naar	1	2		3
Aan een investering in deze groep heeft het bedrijf het meeste				0
Deze werknemers hebben loopbaanpotentieel in het bedrijf	1		2	3
Niet leeftijdsgebonden	16		2	18
Geen antwoord	2	1	1	4
Totaal	22	3	5	30

Waarom tussen 45 en 55 jaar?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Deze categorie heeft er het meeste aan				0
Deze werknemers vragen er naar	2	2		4
Aan een investering in deze groep heeft het bedrijf het meeste				0
Deze werknemers hebben loopbaanpotentieel in het bedrijf	1		1	2
Niet leeftijdsgebonden	16		2	18
Gelet op leeftijd => jongeren begeleiden	1			1
Geen antwoord	2	1	1	4
Totaal	22	3	4	29
Waarom ouder dan 55 jaar?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Deze categorie heeft er het meeste aan				0
Deze werknemers vragen er naar	1	1		2
Aan een investering in deze groep heeft het bedrijf het meeste				0
Deze werknemers hebben loopbaanpotentieel in het bedrijf			1	1
Niet leeftijdsgebonden	16		2	18
Geen antwoord	2			2
Totaal	19	1	3	23

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 33: Waarom geen loopbaanbegeleiding aan 45-plussers?

Waarom niet aan 45-plussers?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ze zijn te oud, de investering kan niet terug verdiend worden				0
Ze vragen er niet naar	1			1
Ze hebben geen loopbaanpotentieel meer in het bedrijf			1	1
Geen antwoord		2		2
Totaal	1	2	1	4

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 34: Waarom geen loopbaanbegeleiding aan 55-plussers?

Waarom niet aan 55-plussers?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ze zijn te oud, de investering kan niet terug verdiend worden		1		1
Ze vragen er niet naar	2	1		3
Ze hebben geen loopbaanpotentieel meer in het bedrijf	3	1	1	5
Weinig 55-plussers			1	1
Geen antwoord		2		2
Totaal	5	5	2	12

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 35: Op de hoogte van het bestaan van het Ervaringsfonds

Bestaan ervaringsfonds gekend?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	16	3	3	22
Neen	7	2	2	11
Totaal	23	5	5	33

Tabel 36: Hoeveel maken gebruik van het Ervaringsfonds

Zo ja, maakt u gebruik van deze subsidie?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	2		1	3
Neen	14	3	2	19
Totaal	16	3	3	22

Tabel 37: Redenen om nog geen gebruik te maken van het Ervaringsfonds

Waarom niet?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Onwetendheid of nog maar pas geweten	8	1	1	10
Geen of te weinig tijd	2			2
Geen behoefte		2	1	3
Te weinig 45-plussers	1			1
Geen antwoord	3			3
Totaal	14	3	2	19

Tabel 38: (indien al op de hoogte) Zou men meer loopbaanbegeleiding aanbieden door de subsidie?

Zo ja, meer bereidheid voor aanbod loopbaanbegeleiding door subsidie?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	4			4
Neen	12	3	3	18
Totaal	16	3	3	22

Tabel 39: (indien nog niet op de hoogte) Zou men meer loopbaanbegeleiding aanbieden door de subsidie?

Zo neen, meer bereidheid voor aanbod loopbaanbegeleiding door subsidie?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	2	1		3
Neen	5	1	2	8
Totaal	7	2	2	11

Tabel 40: Stijgt de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit?

Stijgt de kans voor loopbaanbegeleiding door de anciënniteit?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	4		1	5
Neen	19	5	4	28
Totaal	23	5	5	33

Tabel 41: Neemt men reeds andere initiatieven?

Andere initiatieven om werknemers te managen en te sturen?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	17	4		21
Neen	1	2		3
Totaal	18	6	0	24

Tabel 42: De andere initiatieven

Indien ja, welke?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Assessment	1	1		2
Coaching	5	2		7
Functioneringsgesprekken	6			6
Geen systematische aanpak		1		1
Mutaties (interne vacatures)	6			6
Outplacement	1			1
Opleiding	5	1		6

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 43: Zijn de initiatieven in samenwerking met een externe dienstverlener?

Indien ja, samenwerking met EXTERN?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja	5	2		7
Neen	12	2		14
Totaal	17	4	0	21

Tabel 44: Waarom de initiatieven niet in samenwerking met een externe dienstverlener plaatsvinden

Waarom niet?	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Niet aan de orde	1			1
Te weinig tijd	1			1
Genoeg capaciteiten in eigen huis	1			1
Opgelegd door hoofdzetel	1			1
Geen antwoord	8	2		10

Tabel 45: Redenen om geen loopbaanbegeleiding aan te bieden

Waarom geen loopbaanbegeleiding?	200-499	500-999	Totaal
Te duur			0
Te weinig geld	2	1	3
De werknemers vragen er niet naar	2		2
Geen interesse	8	5	13
Gebrek aan mankracht	1	1	2
Andere prioriteiten	7		7
Geen antwoord			0

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 46: Interesse om loopbaanbegeleiding aan te gaan bieden

Interesse in aanbod loopbaanbegeleiding?	200-499	500-999	Totaal	%
Ja	15	6	21	87,50
Nee	3	0	3	12,5
Totaal	18	6	24	100,00

Tabel 47: Redenen waarom men geen loopbaanbegeleiding wil aanbieden

Waarom niet?	200-499	500-999	Totaal
Te duur			0
Te weinig geld			0
De werknemers vragen er niet naar	1		1
Geen interesse	3		3
Te weinig doorgroeikansen		1	1
Andere prioriteiten		1	1

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 48: De kans op tien dat er binnen het jaar intern loopbaanbegeleiding gaat aangeboden worden in het bedrijf

Kans aanbod loopbaanbegeleiding binnen 1 jaar - INTERN?	200-499	500-999	Totaal
0/10	12	2	14
1/10			0
2/10		1	1
3/10		1	1
4/10			0
5/10			0
6/10		1	1
7/10		1	1
8/10	2		2
9/10			0
10/10	1		1
Totaal	15	6	21

Tabel 49: De kans op tien dat er binnen het jaar extern loopbaanbegeleiding gaat aangeboden worden in het bedrijf

Kans aanbod loopbaanbegeleiding binnen 1 jaar - EXTERN?	200-499	500-999	Totaal
0/10	13	5	18
1/10			0
2/10			0
3/10		1	1
4/10	1		1
5/10			0
6/10			0
7/10			0
8/10			0
9/10			0
10/10	1		1
Totaal	15	6	21

Tabel 50: Binnen de hoeveel jaar loopbaanbegeleiding zal aangeboden worden in het bedrijf

7 en 8 laag - binnen hoeveel jaar aanbod loopbaanbegeleiding?	200-499	500-999	Totaal
1 jaar			0
2 jaar	2		2
3 jaar	5	1	6
4 jaar		1	1
5 jaar	3	2	5
6 jaar			0
7 jaar			0
8 jaar			0
9 jaar			0
10 jaar	1		1
Geen antwoord	4	2	6
Totaal	15	6	21

Tabel 51: Diensten waarvoor men beroep zou willen doen op een externe dienstverlener

Voor welke diensten EXTERN?	200-499	500-999	Totaal
Allerlei diensten	1		1
Aanwervingen			0
Assessment	1		1
Coaching en mentoring			0
Opleiding	2		2
Opstellen POP			0
Outplacement	1		1
SWOT-analyse			0
Nog niet gekend / geen antwoord	13	6	19
Totaal	18	6	22

* de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen

Tabel 52: Hoe men het aanbod zou verdelen over de werknemerscategorieën

Aanbod loopbaanbegeleiding: werknemerscategorie	200-499	500-999	Totaal	%
Arbeiders	6	2	8	38,10
Bedienden	13	3	16	76,19
Middenkader	12	4	16	76,19
Hoger kader	13	3	16	76,19
Nog geen idee		1	1	4,76
Maximum	15	6	21	100,00%

Tabel 53: Waarom aan een bepaalde werknemer?

Reden arbeiders	200-499	500-999	Totaal
Bekleedt functie waardoor het gewenst is	1	2	3
Ze vragen het zelf			0
Ze hebben het meeste loopbaanpotentieel in het bedrijf			0
Ondersteuning personeelsplanning	1		1
Andere	2		2
Geen antwoord	2		2
Reden Bedienden	200-499	500-999	Totaal
Bekleedt functie waardoor het gewenst is	4	2	6
Ze vragen het zelf	3		3
Ze hebben het meeste loopbaanpotentieel in het bedrijf	1		1
Ondersteuning personeelsplanning	1	1	2
Andere	2		2
Geen antwoord	3		3
Reden Middenkader	200-499	500-999	Totaal
Bekleedt functie waardoor het gewenst is	5	2	7
Ze vragen het zelf	3		3
Ze hebben het meeste loopbaanpotentieel in het bedrijf		1	1
Ondersteuning personeelsplanning	1	1	2
Andere	2		2
Geen antwoord	3		3
Reden Hoger Kader	200-499	500-999	Totaal
Bekleedt functie waardoor het gewenst is	5	2	7
Ze vragen het zelf	3		3
Ze hebben het meeste loopbaanpotentieel in het bedrijf	1		1
Ondersteuning personeelsplanning	1	1	2
Andere	3		3
Geen antwoord	3		3

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 54: De invloed van de aard van het contract

Belang contract onbepaalde duur	200-499	500-999	Totaal
Ja	9	5	14
Neen	6	1	7
Totaal	15	6	21

Tabel 55: Op welke manier de aard van het contract een rol zou spelen

Reden belang onbepaalde duur = JA	200-499	500-999	Totaal
Alleen voor onbepaalde duur	4	4	8
Voorrang voor onbepaalde duur	5	1	6
Kader is alleen van onbepaalde duur			0
Totaal	9	5	14

Tabel 56: Waarom de aard van het contract geen rol zou spelen

Reden belang onbepaalde duur = NEEN	200-499	500-999	Totaal
Iedereen is gelijk	1		1
Iedereen moet opgeleid worden	1	1	2
Bepaalde duur wordt omgezet in onbepaalde duur			0
Weinig contracten van onbepaalde duur	2		2
Geen antwoord	2		2
Totaal	6	1	7

Tabel 57: Het belang van een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht

Belang deeltijds/voltijds	200-499	500-999	Totaal
Ja	2	3	5
Neen	13	3	16
Totaal	15	6	21

Tabel 58: Op welke manier het een rol zou spelen of het om een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht gaat

Reden belang deeltijds/voltijds = JA	200-499	500-999	Totaal
Beperkt aanbod voor deeltijdse		3	3
Andere motivatie van deeltijdse			0
Voltijds geprefereerd	2		2
Geen antwoord			0
Totaal	2	3	5

Tabel 59: Waarom het geen rol zou spelen of het om een deeltijdse of voltijdse arbeidskracht gaat

Reden belang deeltijds/voltijds = NEEN	200-499	500-999	Totaal
Iedereen gelijk in uitbouw carrière	4	3	7
Beperkt aantal deeltijdse			0
Geen antwoord	9		9
Totaal	13	3	16

Tabel 60: Wie zal het initiatief nemen?

Initiatief tot loopbaanbegeleiding	200-499	500-999	Totaal
Bedrijf	11	3	14
Werknemers	2		2
Beide	2	2	4
Geen antwoord		1	1
Totaal	15	6	21

Tabel 61: Verdeling van loopbaanbegeleiding tussen de leeftijdscategorieën

Loopbaanbegeleiding per leeftijdscategorie	200-499	500-999	Totaal	%
Jonger dan 25 jaar	9	4	13	61,91
Tussen 25 en 35 jaar	14	6	20	95,24
Tussen 35 en 45 jaar	11	5	16	76,19
Tussen 45 en 55 jaar	11	5	16	76,19
Ouder dan 55 jaar	10	4	14	66,67
Maximum	15	6	21	100,00%

Tabel 62: Aantal HRM-managers, van bedrijven die nog geen loopbaanbegeleiding aanbieden, die alle leeftijdscategorieën aangeduid hebben

Alle leeftijdscategorieën aangeduid	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Neen-vragenlijst	8	3		11
Totaal aantal ingevulde neen-vragenlijsten	15	6	0	21

Tabel 63: Waarom aan een bepaalde leeftijdscategorie?

Waarom jonger dan 25 jaar?	200-499	500-999	Totaal
Deze categorie heeft er het meeste aan			0
Deze werknemers vragen er naar			0
Aan een investering in deze groep heeft het bedrijf het meeste			0
Deze werknemers hebben loopbaanpotentieel in het bedrijf		1	1
Niet leeftijdsgebonden	8	3	11
Geen antwoord	1		1
Totaal	9	4	13

Waarom tussen 25 en 35 jaar?	200-499	500-999	Totaal
Deze categorie heeft er het meeste aan	1		1
Deze werknemers vragen er naar	1		1
Aan een investering in deze groep heeft het bedrijf het meeste			0
Deze werknemers hebben loopbaanpotentieel in het bedrijf	3	2	5
Niet leeftijdsgebonden	8	3	11
Geen antwoord	2	1	3
Totaal	15	6	21
Waarom tussen 35 en 45 jaar?	200-499	500-999	Totaal
Deze categorie heeft er het meeste aan			0
Deze werknemers vragen er naar	1		1
Aan een investering in deze groep heeft het bedrijf het meeste			0
Deze werknemers hebben loopbaanpotentieel in het bedrijf	1	1	2
Om kennis te verbeteren	1		1
Niet leeftijdsgebonden	8	3	11
Geen antwoord	1	1	2
Totaal	12	5	17
Waarom tussen 45 en 55 jaar?	200-499	500-999	Totaal
Deze categorie heeft er het meeste aan	1		1
Deze werknemers vragen er naar			0
Aan een investering in deze groep heeft het bedrijf het meeste			0
Deze werknemers hebben loopbaanpotentieel in het bedrijf		1	1
Om kennis te verbeteren	1		1
I.f.v. het generatiepact	1		1
Niet leeftijdsgebonden	8	3	11
Geen antwoord		1	1
Totaal	11	5	16
Waarom ouder dan 55 jaar?	200-499	500-999	Totaal
Deze categorie heeft er het meeste aan			0
Deze werknemers vragen er naar			0
Aan een investering in deze groep heeft het bedrijf het meeste			0
Deze werknemers hebben loopbaanpotentieel in het bedrijf			0
Niet leeftijdsgebonden	8	3	11
Geen antwoord	2	1	3
Totaal	10	4	14

* de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen

Tabel 64: Waarom niet meer aan de 45-plussers?

Waarom niet aan 45-plussers?	200-499	500-999	Totaal
Ze zijn te oud, de investering kan niet terug verdiend worden			0
Ze vragen er niet naar	1		1
Ze hebben geen loopbaanpotentieel meer in het bedrijf	2		2
Niet of weinig vertegenwoordigd	1	1	2
Geen antwoord			0
Totaal	4	1	5

Tabel 65: Waarom niet meer aan de 55-plussers?

Waarom niet aan 55-plussers?	200-499	500-999	Totaal
Ze zijn te oud, de investering kan niet terug verdiend worden		1	1
Ze vragen er niet naar	1		1
Ze hebben geen loopbaanpotentieel meer in het bedrijf	2		2
Niet of weinig vertegenwoordigd	1	1	2
Geen antwoord			0
Totaal	4	2	6

** de personeelsmanagers konden meerdere antwoorden opsommen*

Tabel 66: Op de hoogte van het bestaan van het Ervaringsfonds

Bestaan ervaringsfonds gekend?	200-499	500-999	Totaal
Ja	10	2	12
Neen	5	4	9
Totaal	15	6	21

Tabel 67: Gebruik maken van de subsidie

Zo ja, maakt u gebruik van deze subsidie?	200-499	500-999	Totaal
Ja	10	1	11
Neen		1	1
Totaal	10	2	12

Tabel 68: Waarom geen gebruik maken van de subsidie?

Waarom niet?	200-499	500-999	Totaal
Geen antwoord		1	1
Totaal	0	1	1

Tabel 69: Zou men meer loopbaanbegeleiding aanbieden door de subsidie?

Zo neen, meer bereidheid voor aanbod loopbaanbegeleiding door subsidie?	200-499	500-999	Totaal
Ja	1	1	2
Neen	4	3	7
Totaal	5	4	9

Tabel 70: Stijgt de kans om deel te nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit

Stijgt de kans voor loopbaanbegeleiding door de anciënniteit?	200-499	500-999	Totaal
Ja	1	3	4
Neen	14	3	17
Totaal	15	6	21

Tabel 71: Procentuele verhoudingen van de verdeling van loopbaanbegeleiding over de werknemerscategorieën (ja-vragenlijst)

Aanbod loopbaanbegeleiding: werknemerscategorie	200-499	500-999	> 1000
Arbeiders	43,50%	40,00%	60,00%
Bedienden	69,67%	80,00%	100,00%
Middenkader	87,00%	100,00%	100,00%
Hoger kader	91,33%	100,00%	100,00%

Tabel 72: Procentuele verhoudingen van de verdeling van loopbaanbegeleiding over de werknemerscategorieën (neen-vragenlijst)

Aanbod loopbaanbegeleiding: werknemerscategorie	200-499	500-999
Arbeiders	33,33%	33,33%
Bedienden	72,20%	50,00%
Middenkader	66,67%	66,67%
Hoger kader	72,20%	50,00%

Tabel 73: Procentuele verhoudingen van het belang dat de bedrijven hechten aan de aard van het contract (ja-vragenlijst)

Belang contract onbepaalde duur	200-499	500-999	> 1000
Ja	82,60%	60,00%	80,00%
Neen	17,40%	40,00%	20,00%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%

Tabel 74: Procentuele verhoudingen van het belang dat de bedrijven hechten aan de aard van het contract (neen-vragenlijst)

Belang contract onbepaalde duur	200-499	500-999
Ja	60,00%	83,33%
Neen	40,00%	16,67%
Totaal	100,00%	100,00%

Tabel 75: Procentuele verhouding van het initiatief tot loopbaanbegeleiding (ja-vragenlijst)

Initiatief tot loopbaanbegeleiding	200-499	500-999	> 1000
Bedrijf	60,87%	60,00%	20,00%
Werknemers		20,00%	20,00%
Beide	39,13%	20,00%	60,00%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%

Tabel 76: Procentuele verhouding van het initiatief tot loopbaanbegeleiding (neen-vragenlijst)

Initiatief tot loopbaanbegeleiding	200-499	500-999
Bedrijf	73,34%	50,00%
Werknemers	13,33%	
Beide	13,33%	33,33%
Geen antwoord of niet van toepassing		16,67%
Totaal	100,00%	100,00%

Tabel 77: Alle leeftijdscategorieën aangeduid

Alle leeftijdscategorieën aangeduid	200-499	500-999	> 1000	Totaal
Ja-vragenlijst	16	1	3	20
Neen-vragenlijst	8	3		11
Totaal	24	4	3	31

Tabel 78: Procentuele verhoudingen van de loopbaanbegeleiding per leeftijdscategorie (ja-vragenlijst)

Loopbaanbegeleiding per leeftijdscategorie	200-499	500-999	> 1000
Jonger dan 25 jaar	78,26%	40,00%	80,00%
Tussen 25 en 35 jaar	86,96%	60,00%	100,00%
Tussen 35 en 45 jaar	95,65%	60,00%	100,00%
Tussen 45 en 55 jaar	95,65%	60,00%	80,00%
Ouder dan 55 jaar	82,61%	20,00%	60,00%
Geen antwoord		40,00%	

Tabel 79: Procentuele verhoudingen van de loopbaanbegeleiding per leeftijdscategorie (neen-vragenlijst)

Aanbod loopbaanbegeleiding: werknemerscategorie	200-499	500-999
Arbeiders	40,00%	33,33%
Bedienden	86,67%	50,00%
Middenkader	80,00%	66,67%
Hoger kader	86,67%	50,00%

Tabel 80: Procentuele verhoudingen van de kennis van het bestaan van het Ervaringsfonds (ja-vragenlijst)

Bestaan ervaringsfonds gekend?	200-499	500-999	> 1000
Ja	69,57%	60,00%	60,00%
Neen	30,43%	40,00%	40,00%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%

Tabel 81: Procentuele verhoudingen van de kennis van het bestaan van het Ervaringsfonds (neen-vragenlijst)

Bestaan ervaringsfonds gekend?	200-499	500-999
Ja	66,67%	33,33%
Neen	33,33%	66,67%
Totaal	100,00%	100,00%

Tabel 82: Procentuele verhoudingen van het al dan niet gebruik maken van de subsidie (ja-vragenlijst)

Zo ja, maakt u gebruik van deze subsidie?	200-499	500-999	> 1000
Ja	12,50%		33,33%
Neen	87,50%	100,00%	66,67%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%

Tabel 83: Procentuele verhoudingen van het al dan niet gebruik maken van de subsidie (neen-vragenlijst)

Zo ja, maakt u gebruik van deze subsidie?	200-499	500-999
Ja	100,00%	50,00%
Neen		50,00%
Totaal	100,00%	100,00%

Tabel 84: Procentuele verhoudingen van het al dan niet stijgen van de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit (ja-vragenlijst)

Stijgt de kans voor loopbaanbegeleiding door de anciënniteit?	200-499	500-999	> 1000
Ja	17,39%		20,00%
Neen	82,61%	100,00%	80,00%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%

Tabel 85: Procentuele verhoudingen van het al dan niet stijgen van de kans om deel te mogen nemen aan loopbaanbegeleiding met het aantal jaren anciënniteit (neen-vragenlijst)

Stijgt de kans voor loopbaanbegeleiding door de anciënniteit?	200-499	500-999
Ja	6,67%	50,00%
Neen	93,33%	50,00%
Totaal	100,00%	100,00%

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen en uw akkoord te verlenen.

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Loopbaanbegeleiding in Limburg : een stand van zaken

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2006**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt houdt in dat ik/wij als auteur de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij kan reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

U bevestigt dat de eindverhandeling uw origineel werk is, en dat u het recht heeft om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. U verklaart tevens dat de eindverhandeling, naar uw weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

U verklaart tevens dat u voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen hebt verkregen zodat u deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal u als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze licentie

Ik ga akkoord,

Sarah EERDEKENS

Datum: