



***Inzetbaarheid van oudere werknemers na  
herstructureringen met o.a. Philips Hasselt  
bruggepensioneerden zes jaar na de sluiting aan het  
woord***

**Jan Bilsen**

promotor :  
Prof. dr. Hilda MARTENS

## **Voorwoord**

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Bedrijfseconomische Wetenschappen (BEW) aan de faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Om dit werk tot een goed einde te brengen, kon ik rekenen op de steun en assistentie van een aantal personen die ik via deze weg graag mijn dank wil betuigen.

Ten eerste wil ik een bijzonder dankwoord uitbrengen naar mijn promotor, Prof. Dr. H. Martens, voor haar ondersteuning en deskundig advies. Daarnaast ben ik het outplacementbureau Ascento erg dankbaar voor de samenwerking en goede verstandhouding die wij de afgelopen maanden deelden.

Verder richt ik een woord van dank aan alle geïnterviewde werkzoekenden en (kandidaat-) bruggepensioneerden die, in een over het algemeen voor hen moeilijke periode, hun verhaal wilden doen. Bovendien ben ik ook de bevoorrechte getuigen dankbaar voor de tijd die ze voor mijn onderzoek wilden vrijmaken.

Bovendien wil ik mijn ouders, zus, neef en vrienden bedanken voor de steun die ze mij doorheen mijn opleiding aanboden. Zonder hen had ik nooit de moed en de ijver gehad om door te zetten.

## Samenvatting

De ambitieuze Europese Lissabondoelstellingen, vooropgesteld voor 2010, noopten heel het Europese continent ertoe om de werkzaamheidsgraad van alle leeftijdscategorieën het afgelopen decennium gevoelig te verhogen. Voor de cohorte 55-plussers moest een werkzaamheidsgraad van 50 procent behaald worden. Nu 2010 aangebroken is, is dit het perfecte moment om een stand van zaken op te stellen.

Hieruit kunnen we vaststellen dat er nergens minder 55-plussers werken dan in België. Daarnaast is er momenteel sprake van laagconjunctuur waardoor het aantal herstructureringen gevoelig toeneemt en de toename in de werkzaamheidsgraad van ouderen geremd wordt. Deze vaststellingen ondersteunen de vraag naar een goed beleid om 45-plussers die hun job verliezen na herstructureringen opnieuw zo goed mogelijk te integreren in de arbeidsmarkt. Vanuit deze problematiek formuleer ik dan ook de volgende centrale onderzoeksvraag:

‘Wat zijn de bevorderende en belemmerende factoren die maken dat oudere werknemers na herstructureringen gemakkelijk opnieuw in de arbeidsmarkt treden?’

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, voer ik zowel een literatuuronderzoek als een praktijkonderzoek. Beide onderzoeken zijn exploratief.

Mijn literatuurstudie, het eerste deel van deze eindverhandeling, gaat van start met het toelichten van enkele inleidende begrippen. Zo worden niet alleen employabiliteit, het employabiliteitsproces, leeftijdsbewust personeelsbeleid en het psychologisch contract toegelicht, maar geef ik de lezer eveneens wat meer achtergrondinformatie over de Europese Lissabondoelstellingen. Nadien beantwoord ik vier vooropgestelde deelvragen, die tot doel hebben de bevorderende en belemmerende factoren uit de literatuur naar voor te brengen. Deze factoren worden overzichtelijk neergeschreven in het afsluitend hoofdstuk van de literatuurstudie. Hier maak ik een onderscheid tussen de factoren op individueel, organisatorisch en maatschappelijk niveau.

Mijn praktijkstudie vormt het tweede deel van deze eindverhandeling. De onderzoeksmethode die ik in dit deel heb gebruikt, is het afnemen van diepte-interviews. Ik onderscheid vier onderzoeksgroepen: Philips Hasselt bruggepensioneerden, werkloze 45-plussers, kandidaat-bruggepensioneerden en deskundigen.

Twintig Philips Hasselt bruggepensioneerden zijn al eens geïnterviewd voor het artikel *'Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid'* van *Martens H., Vandenberk A. en De Weerdt S.* anno 2004. Door tien van deze bruggepensioneerden zes jaar na de sluiting van Philips Hasselt nogmaals te interviewen, kan ik onder meer onderzoeken hoe hun beleving van het brugpensioen geëvolueerd is. Voor de tweede (werkloze 45-plussers) en derde (kandidaat-bruggepensioneerden) onderzoeksgroep, heb ik elk een vijftal interviews afgenomen over hoe zij hun situatie zonder werk ervaren en hoe zij de inzetbaarheid van ouderen inschatten. Tot slot heb ik acht expertinterviews met betrekking tot de inzetbaarheid van oudere werknemers na herstructureringsgeorganiseerd. De deskundigen zijn gekozen op basis van het literatuuronderzoek.

Aan de hand van de bevindingen die voortvloeien uit de diepte-interviews, heb ik de benodigde praktijkervaring opgedaan om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. De praktijkstudie wordt dan ook, net als de literatuurstudie, afgesloten met een hoofdstuk over de belemmerende en bevorderende factoren die aan bod zijn gekomen in dit deel. Deze factoren deel ik eveneens in, op individueel, organisatorisch en maatschappelijk niveau.

Het derde en laatste deel vergelijkt de belemmerende en bevorderende factoren uit de literatuur met deze uit de praktijk. Ik kom tot de conclusie dat de bevindingen uit beide delen grotendeels gelijklopend zijn. In wat volgt, wordt een overzicht opgesteld van de belangrijkste factoren uit mijn onderzoek. Het effect van deze factoren op het al dan niet opnieuw in de arbeidsmarkt treden van oudere werknemers na herstructurerings, wordt gedetailleerd neergeschreven in de eindconclusies van deze eindverhandeling.

Individueel niveau:

- 1) Geslacht
- 2) Financiële overwegingen
- 3) Statuut
- 4) Scholingsgraad
- 5) Periode van werkloos zijn
- 6) Psychische toestand

Organisatorisch niveau:

- 1) Stereotiepen
- 2) Investerings in de bedrijfsinterne inzetbaarheid door de werkgever

Maatschappelijk niveau:

- 1) Institutionele wetten
- 2) Financiële overheidsmaatregelen
- 3) Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteitbeleid
- 4) Vroege begeleiding
- 5) Economische situatie
- 6) Transitionele arbeidsmarkt
- 7) Overheidsinvesteringen voor het verhogen van de externe inzetbaarheid
- 8) Mentaliteit: vervroegd uittreden is evident

Nadien geef ik aan naar welke factoren meer onderzoek gevoerd moet worden en waarom. Volgende drie aanbevelingen zijn de meest frappante.

Ten eerste zorgen aantrekkelijke institutionele wetten ervoor dat oudere werknemers definitief uit de arbeidsmarkt treden na herstructurerings. Als gevolg van het generatiepact van 2005 zijn deze institutionele wetten gevoelig verstrengd. Zowel mijn literatuur- als praktijkstudie wijzen echter aan dat er twijfels zijn over de effecten van het beleid dat vervroegd brugpensioneerden wil aanmoedigen om zich opnieuw te activeren op de arbeidsmarkt. Is het haalbaar en realistisch te denken dat personen met jarenlange anciënniteit in eenzelfde bedrijf, die bovendien een financiële vergoeding boven hun werkloosheidsuitkering krijgen en enkele jaren van hun vrijstelling van de arbeidsmarkt zijn, nog een aantal jaar in een ander bedrijf gaan werken? Moeten de institutionele wetten met betrekking tot het brugpensioen herzien worden?

Ten tweede moet nader bestudeerd worden of werknemers minder afhankelijk gemaakt kunnen worden van hun huidige werkgever. Bedrijven maken hun werknemers immers bedrijfstrouw door lonen afhankelijk te maken van anciënniteit. Scheiden met het bedrijf houdt afzien van de opgebouwde anciënniteitrechten in. Wanneer oudere werknemers, met een bepaalde anciënniteit, hun werk verliezen na herstructurerings, is de kans klein

dat ze nog werk vinden in dezelfde looncategorie. Wanneer er interessante voorwaarden zijn om de arbeidsmarkt te verlaten, zullen velen van deze mogelijkheid gebruik maken. Om dit probleem op te lossen zijn er heel wat financiële overheidsstimuli beschikbaar zodat een oudere werkzoekende en organisaties elkaar toch zouden vinden op de vacaturemarkt. Over de precieze effecten van deze stimuli op de arbeidskansen van ouderen valt er weinig of niets terug te vinden in de literatuur. Extra onderzoek kan uitwijzen in welke mate deze stimuli hun doel bereiken.

Tot slot is er de begeleiding van de oudere werkzoekenden. Hoe later de outplacementbegeleiding opgestart wordt, hoe lager de uitstroom van werklozen naar de arbeidsmarkt is. De geïnterviewde outplacementconsulent geeft aan dat er momenteel in de praktijk een trage tendensverschuiving plaatsvindt, waarbij de ontslagen werknemers steeds vroeger begeleid worden. Verder onderzoek kan duidelijk maken of deze tendens voldoende ondersteuning krijgt van het overheids- en organisatiebeleid. Daarnaast moet bestudeerd worden of de werkzoekenden voldoende persoonlijke begeleiding krijgen en in welke mate het mogelijk is om dit te verbeteren: vier van de vijf bevraagde oudere werklozen vinden dat outplacement de werklozen meer gericht moet helpen zoeken naar vacatures die met hun individueel profiel matchen.

## Inhoudstabel

Voorwoord

Samenvatting

Inhoudstabel

Lijst van tabellen en figuren

Inleiding

Hoofdstuk 1: Inleiding en probleemstelling .....	- 1 -
1.1 Algemene omschrijving van het praktijkprobleem .....	- 1 -
1.2 Centrale onderzoeksvraag en onderzoeksdoel.....	- 3 -
1.3 Onderzoeksopzet .....	- 4 -
1.3.1 Literatuurstudie.....	- 4 -
1.3.2 Praktijkstudie.....	- 5 -
1.3.3 Grenzen van deze eindverhandeling.....	- 7 -
Deel 1: Literatuurstudie.....	- 9 -
Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethodologie .....	- 9 -
2.1 Inleidende begrippen.....	- 9 -
2.2 Beantwoorden van de deelvragen .....	- 9 -
2.3 Belemmerende en bevorderende factoren van de literatuurstudie .....	- 10 -
2.4 Parameters .....	- 10 -
2.5 Zoektermen .....	- 11 -
Hoofdstuk 3: Inleidende begrippen .....	- 12 -
3.1 Employabiliteit.....	- 12 -
3.1.1 Inleiding.....	- 12 -
3.1.2 Verschillende definities.....	- 13 -
3.1.3 Link employabiliteit en deze eindverhandeling.....	- 13 -
3.2 Employabiliteitsproces .....	- 14 -



3.2.1 Inleiding .....	- 14 -
3.2.2 Employabiliteitsproces voor oudere werkzoekenden .....	- 14 -
3.2.3 Invloed van bewegingskapitaal (movement capital) op de werkzaamheidsgraad .....	- 18 -
3.3 Leeftijdsbewust personeelsbeleid .....	- 19 -
3.3.1 Definitie .....	- 19 -
3.3.2 Link tussen de inzetbaarheid van ouderen en leeftijdsbewust personeelsbeleid.....	- 19 -
3.4 Psychologisch contract .....	- 20 -
3.4.1 Definitie .....	- 20 -
3.4.2 Nieuw psychologisch contract.....	- 20 -
3.5 De Europese Lissabon-doelstellingen .....	- 22 -
3.5.1 Inleiding.....	- 22 -
3.5.2 De belangrijkste oorzaken van het beleid om de werkzaamheidsgraad te verhogen .....	- 22 -
3.5.3 Besluit .....	- 23 -
Hoofdstuk 4: Uitwerking deelvragen .....	- 24 -
4.1 Hoe is het gesteld met onze nationale inzetbaarheid? .....	- 24 -
4.1.1 In welke mate voldoet onze nationale werkzaamheidsgraad aan de Europese doelstellingen? .....	- 25 -
4.1.2 Hoe zijn onze nationale kansen op hertewerkstelling van ouderen en werkzaamheidsgraad vergeleken met die van de EU? .....	- 29 -
4.1.3 Welke impact heeft de economische crisis op de nationale werkzaamheidsgraad? .....	- 31 -
4.1.4 Conclusie deelvraag 1: Hoe is het gesteld met onze nationale inzetbaarheid? .....	- 34 -
4.2 Wanneer treden oudere werknemers definitief uit onze nationale arbeidsmarkt? Welke factoren spelen volgens Belgische (ex-)werknemers mee in deze uittredingsbeslissing? .....	- 36 -

4.2.1 Wanneer verlaten oudere werknemers definitief de arbeidsmarkt?.....	- 36 -
4.2.2 Welke factoren spelen volgens Belgische (ex-)werknemers mee in deze uittredingsbeslissing? .....	- 38 -
4.2.3 Conclusie deelvraag 2: Wanneer treden oudere werknemers definitief uit onze nationale arbeidsmarkt? Welke factoren spelen volgens Belgische (ex-)werknemers mee in deze uittredingsbeslissing? .....	- 44 -
4.3 Hoe is het gesteld met de inzetbaarheid en arbeidskansen van oudere werknemers in Vlaanderen? Hoe is die geëvolueerd? .....	- 46 -
4.3.1 Hoe is de inzetbaarheid van oudere werknemers de afgelopen eeuwen geëvolueerd? .....	- 46 -
4.3.2 Hoe zijn de inzetbaarheid en arbeidskansen van oudere werknemers het afgelopen decennium geëvolueerd?.....	- 47 -
4.3.3 Hoe zijn de inzetbaarheid en arbeidskansen van oudere werknemers de afgelopen twee jaar geëvolueerd? Welke invloed oefent de economische crisis uit op de tewerkstelling van ouderen? .....	- 52 -
4.3.4 Welk beeld heeft onze maatschappij over oudere werknemers? Welke stereotiepen hebben een invloed op de arbeidskansen van oudere werklozen? -	55 -
4.3.5 Conclusie deelvraag 3: Hoe is het gesteld met de inzetbaarheid van oudere werknemers in Vlaanderen? Hoe is die geëvolueerd? .....	- 57 -
4.4 Welk organisatie-, werkgevers- en overheidsbeleid wordt er gevoerd inzake inzetbaarheid van oudere werknemers? Wat zijn de doelstellingen van dit beleid? -	60 -
4.4.1 In welke mate kunnen organisaties de employabiliteit van hun werknemers verhogen? .....	- 60 -
4.4.2 Verplicht de overheid organisaties om hun medewerkers de kans te geven hun externe inzetbaarheid te verhogen? .....	- 62 -
4.4.3 Wat is een transitionele arbeidsmarkt? Welk overheidsbeleid werkt naar een transitionele arbeidsmarkt toe? .....	- 63 -
4.4.4 Welke overheidsmaatregelen verhogen de kans dat oudere werklozen na een herstructurering nieuw werk vinden?.....	- 68 -

4.4.5 Wanneer kunnen oudere werknemers de arbeidsmarkt definitief verlaten na een herstructurering? Welk overheidsbeleid wordt hiertoe gevoerd? .....	- 75 -
4.4.6 Conclusie deelvraag 4: Welk organisatie-, werkgevers- en overheidsbeleid wordt er gevoerd inzake employabiliteit? Wat zijn de doelstellingen van dit beleid? .....	- 81 -
Hoofdstuk 5: Belemmerende en bevorderende factoren uit de literatuurstudie .....	- 85 -
5.1 Individueel niveau.....	- 85 -
5.2 Organisatorisch niveau .....	- 87 -
5.3 Maatschappelijk niveau.....	- 87 -
Deel 2: Praktijkstudie.....	- 91 -
Hoofdstuk 6: Onderzoeksmethodologie .....	- 91 -
6.1 Onderzoeksgroep 1: Bruggepensioneerden.....	- 92 -
6.2 Onderzoeksgroepen 2 en 3: werkloze 45-plussers en kandidaat-bruggepensioneerden.....	- 96 -
6.3 Onderzoeksgroep 4: Deskundigen .....	- 99 -
Hoofdstuk 7: Praktijkonderzoek: Verwerking van de interviews .....	- 103 -
7.1 Bevindingen uit interviews onderzoeksgroep 1: Philips Hasselt bruggepensioneerden.....	- 103 -
7.2 Bevindingen uit interviews onderzoeksgroep 2: werkloze 45-plussers .....	- 108 -
7.3 Bevindingen uit interviews onderzoeksgroep 3: Kandidaat-bruggepensioneerden ..	- 113 -
7.4 Bevindingen uit interviews onderzoeksgroep 4: Deskundigen .....	- 116 -
Hoofdstuk 8: Belemmerende en bevorderende factoren uit de praktijkstudie.....	- 133 -
8.1 Individueel niveau.....	- 133 -
8.2 Organisatorisch niveau .....	- 135 -
8.3 Maatschappelijk niveau.....	- 136 -

Deel 3: Besluiten .....	- 139 -
Hoofdstuk 9: Eindconclusies.....	- 139 -
9.1 Vergelijking van de bevindingen uit de literatuur- en de praktijkstudie .....	- 139 -
9.1.1 Individueel niveau .....	- 140 -
9.1.2 Organisatorisch niveau .....	- 141 -
9.1.3 Maatschappelijk niveau .....	- 142 -
9.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	- 145 -
9.3 Methodologische terugblik .....	- 146 -

Lijst van de geraadpleegde werken

Bijlagen

## Lijst van tabellen en figuren

### Figuren

- Figuur 1: The Employability Process Model (p. 15)
- Figuur 2: Hertewerkstellingskans voor werkloze 50-plussers van land X ten opzichte van hertewerkstellingskans van Vlaamse werkloze 50-plusser (2007) (p. 31)
- Figuur 3: Evolutie van de economische groei (t.o.v. dezelfde periode vorig jaar) (p. 33)
- Figuur 4: De evolutie van het aantal werkzoekende 50-plussers in het Vlaams Gewest (p. 50)
- Figuur 5: Het aantal werkzoekende 50-plussers naar leeftijd en werkloosheidsduur, Vlaams Gewest 2000-2009 (p. 51)
- Figuur 6: Kans op werk van oudere werklozen volgens werkloosheidsduur (jaargemiddelde 2009) (p. 54)
- Figuur 7: Vormen van begeleiding en bemiddeling op een transitionele arbeidsmarkt (p. 64)
- Figuur 8: Het aandeel van 46-plussers in het aantal uitzendkrachten, Vlaanderen, 2002-2006 (p. 67)
- Figuur 9: Wijziging Cao 82 sinds generatiepact (p. 71)
- Figuur 10: Evolutie van de aangevraagde en goedgekeurde tewerkstellingspremie 50+ (p. 73)
- Figuur 11: Het aantal 50-plussers in diverse uitkeringsstelsels, Vlaams Gewest 2000-2009 (p. 77)

## Tabellen

- Tabel 1: Het nieuwe psychologische contract (p. 21)
- Tabel 2: Toestand op de nationale arbeidsmarkt, scenario van juni 2009 en verschil ten opzichte van de resultaten van juni 2008, in procenten (p. 25)
- Tabel 3: Trendniveau werkzaamheidsgraad (België en de gewesten, EU-25; 1<sup>e</sup> kwartaal 2000 – 2<sup>e</sup> kwartaal 2007) (p. 27)
- Tabel 4: Bevolking opgesplitst volgens sociaaleconomisch statuut in België en de EU15 in 2008 (procenten van het totaal) (p. 30)
- Tabel 5: Gemiddelde uittredeleeftijd naar statuut arbeider en bediende (p. 37)
- Tabel 6: De kenmerken van de uittreding en de betekenis van hun effect (p. 41)
- Tabel 7: Evolutie van de werkzaamheidsgraad in de leeftijdsklasse 50-64 jaar (Vlaams Gewest; 2000-2008) (p. 48)
- Tabel 8: Aandeel 45-49-, 50-54- en 55-64-jarigen in de nieuwe indiensttredingen (Vlaams Gewest; 2000-2008) (p. 51)
- Tabel 9: Het aantal niet-werkende werkzoekenden en de evolutie naar leeftijd, Vlaams Gewest 2008-2009 (p. 53)
- Tabel 10: Kans op werk van niet-werkende werkzoekenden volgens leeftijd en onderwijsniveau in procent (Vlaams Gewest, eerste semester 2009) (p. 53)
- Tabel 11: De kans op werk voor werkzoekenden naar leeftijd, op maandbasis, Vlaams gewest 2008-2009 (p. 55)
- Tabel 12: Tewerkstellingspremie 50+ in functie van het inkomen (p. 72)
- Tabel 13: De voorwaarden waaraan iemand moet voldoen om op brugpensioen te kunnen gaan (p. 77)

- Tabel 14: Aantal bruggepensioneerden naar leeftijd, Vlaanderen 2006-(februari)2008 (p. 80)
- Tabel 15: Verdeling van mannen en vrouwen, naar statuut in de populatie, volgens het aantal antwoorden en het aantal effectief gerealiseerde interviews (p. 93)
- Tabel 16: Verdeling van mannen en vrouwen, naar statuut in de populatie, volgens het aantal gerealiseerde interviews in 2004 en het aantal gerealiseerde interviews in 2010 (p. 94)
- Tabel 17: Overzicht van de geïnterviewde deskundigen met telkens de reden waarom ik hen geïnterviewd heb (p. 102)

## **Inleiding**

Het onderwerp van deze thesisverhandeling is 'inzetbaarheid van oudere werknemers na herstructureringen met o.a. Philips Hasselt bruggepensioneerden zeven jaar na de sluiting aan het woord'.

De hoofdvraag die ik mij bij aanvang van dit onderzoek stel, is: 'Wat zijn de bevorderende en belemmerende factoren die maken dat oudere werknemers na herstructureringen gemakkelijk opnieuw in de arbeidsmarkt treden?'

Alvorens van start te gaan met het eigenlijke onderzoek, leid ik het praktijkprobleem en de centrale onderzoeksvraag in en licht ik de onderzoeksopzet toe, in hoofdstuk 1. Nadien tracht ik de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden aan de hand van een exploratief onderzoek, dat enerzijds uit een literatuurstudie en anderzijds uit een praktijkonderzoek bestaat.

Het eerste deel van mijn eindverhandeling, de literatuurstudie, bestaat uit vier hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk, hoofdstuk 2, licht ik de methodologie van mijn literatuurstudie aan de hand van vier bijhorende deelvragen toe. Nadien licht ik enkele inleidende begrippen in, in hoofdstuk 3. Zo worden niet alleen employabiliteit, het employabiliteitsproces, leeftijdsbewust personeelsbeleid en het psychologisch contract toegelicht, maar geef ik de lezer eveneens wat meer achtergrondinformatie over de Europese Lissabondoelstellingen. Nadien, in hoofdstuk 4, formuleer ik een antwoord op de gestelde deelvragen. Hierdoor kan ik, in hoofdstuk 5, een overzicht opstellen van de belemmerende en bevorderende factoren die, volgens de literatuur, maken dat oudere werknemers gemakkelijk opnieuw in de arbeidsmarkt treden na herstructureringen. Hier maak ik een onderscheid tussen de factoren op individueel, organisatorisch en maatschappelijk niveau.

In het tweede deel komt mijn praktijkstudie aan bod. Ook dit deel begint, in hoofdstuk 6, met de onderzoeksmethodologie. Vervolgens geef ik de verwerkte resultaten, die voortvloeien uit de verschillende gerealiseerde interviews, weer in hoofdstuk 7. Hoofdstuk 8 sluit de praktijkstudie af met de belemmerende en bevorderende factoren die in dit deel naar voor zijn gebracht.



Het derde en laatste deel, de besluiten, bestaat enkel uit hoofdstuk 9. In dit hoofdstuk formuleer ik mijn eindconclusies. Deze eindconclusies worden opgesplitst in drie delen. In het eerste deel vergelijk ik de belemmerende en bevorderende factoren uit de literatuur met deze uit de praktijk. Op die manier kan ik concluderen welke belemmerende en bevorderende factoren ervoor zorgen dat oudere werknemers na herstructureringen opnieuw in de arbeidsmarkt treden. Nadien geef ik in de aanbevelingen aan naar welke factoren er extra onderzoek gevoerd moet worden. Ten slotte sluit ik het hoofdstuk af met een methodologische terugblik. In deze terugblik geef ik een woordje uitleg over welke moeilijkheden ik ben tegengekomen tijdens het uitwerken van mijn eindverhandeling. Bovendien deel ik ook mee wat ik anders zou doen, wanneer ik het onderzoek opnieuw zou voeren.

## **Hoofdstuk 1: Inleiding en probleemstelling**

### **1.1 Algemene omschrijving van het praktijkprobleem**

Demografische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen leiden ertoe dat de arbeidsmarktpositie van ouderen de afgelopen decennia aan het veranderen is (*Bosselaar H., van den Berg M., den hoedt M., 2006*).

Zo staat de vergrijzing op het punt zich verder uit te bouwen waardoor de lage werkzaamheidsgraad van oudere werknemers problematisch dreigt te worden. "Het aantal jongeren dat de arbeidsmarkt instroomt, verkleint en zal de komende twintig jaar blijven verkleinen. Het aantal ouderen dat de arbeidsmarkt uitstroomt, vergroot en zal de komende twintig jaar blijven vergroten" (*Bombaerts G. en Martens H., 2009, p. 9*). Volgens het onderzoek van *Elchardus M. en Cohen J. (2003, Deelrapport 2, pp. 57-62)* naar het gedrag en de verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan, werd de actieve periode de laatste halve eeuw ingekort met 10 jaar door de verlenging van de studietijd en de vervroegde uittrede uit het arbeidscircuit. Verder verklaarden ze dat de overgrote meerderheid van de Belgen vanaf 55 jaar in een vrijetijdsmaatschappij leeft. Aangezien ons pensioensysteem hier niet op voorbereid is (*Martens H. e.a., 2004, p. 212*), leidt dat tot een immens maatschappelijk vraagstuk: hoe kan de te lage werkzaamheidsgraad van 50 tot 65-jarigen verhoogd worden?

Om zich onder meer hier tegen te wapenen, sloten de Vlaamse Regering, de werkgeversorganisaties en de vakbonden in november 2001 het 'pact van Vilvoorde' om tegen 2010 de werkgelegenheidsgraad van kansengroepen, zoals 50-plussers, in Vlaanderen te verhogen ([www.ersvlimburg.be](http://www.ersvlimburg.be)).

Een concrete doelstelling, naar 2010 toe, werd echter opgelegd door de Europese Unie (EU). Zo moesten alle lidstaten afgelopen decennium niet alleen naar een gemiddelde werkzaamheidsgraad van 70 procent toewerken, maar werd tevens het streefdoel van 50 procent werkzaamheidsgraad voor 55-plussers geambieerd ([www.vbo-feb.be](http://www.vbo-feb.be)).

Deze opgelegde doelstellingen maken van 2010 een zeer interessant jaar om een huidige stand van zaken op te maken. *Sels L., Herremans W., Nuyts J. en Vansteenkiste S. (2010)* verwoorden dit in 'De deadline bereikt, de doelen niet' als volgt: "Ooit was er

Lissabon, daarna Stockholm. Ooit waren er ambitieuze doelstellingen. Doelen die we op lange termijn zouden proberen te realiseren. Die lange termijn is intussen vandaag, 2010. Deze deadline kwam er vanzelf, de realisatie van de doelen laat daarentegen op zich wachten." In de EU15 werken er nergens minder 55-plussers dan in België (*De Lathouwer L. & Bombaerts G., 2008, p. 5*). Deze werkzaamheidsgraad kunnen we enkel opkrikken indien we onder meer de vroege uitstoot van oudere werknemers kunnen beperken (*Sels L. e.a., 2010*).

Herstructureringen leiden vaak tot een vervroegde uitstroom van oudere werknemers uit de arbeidsmarkt. Zo stelden *Henkens en Van Solinge (2003, p. 2)* dat er sprake is van een cultuur waarin zowel werkgevers als werknemers het heel gewoon vinden dat ouderen bij de eerste de beste gelegenheid vervroegd stoppen met werken. *Ester P., Muffels R. en Schippers J. (2003)* beschreven datzelfde jaar dat ouderen 'in' zijn, maar dan wel als onderwerp van beleidsdiscussies met betrekking tot de arbeidsmarkt en niet als werknemer.

Momenteel zitten we midden in een wereldwijde economische crisis die het aantal faillissementen en herstructureringen gevoelig doet stijgen. Wanneer we het aantal faillissementen over de periode juni tot september van 2008 vergelijken met die van 2009, zien we een stijging van 5,9 procent (<http://statbel.fgov.be>). Dat zal de uitvloeiing van ouderen uit de arbeidsmarkt alleen maar versnellen, terwijl deze mensen volgens *Van Dyck F. (2009)* weer broodnodig zullen zijn op de arbeidsmarkt wanneer de Belgische economie zich herpakt.

Resultaten van 2008 en 2009 wijzen aan dat aanzienlijk meer jongeren dan ouderen in de geregistreerde werkloosheid geduwd worden als gevolg van de economische crisis (*Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2009, pp. 11-25; De Lathouwer L., 2010*). Toch blijft de inzetbaarheid van oudere werklozen volgens *De Lathouwer L. (2010)* in 'Hoe sterk worden oudere werknemers getroffen door de crisis?' zorgwekkend. In tegenstelling tot de jongeren ondervindt de groep werklozen ouder dan 50 jaar, die al erg omvangrijk was voordat de crisis uitbrak, enorme moeilijkheden met het vinden van een nieuwe job. Zo brengen cijfergegevens van *De Lathouwer (2010)* naar voor dat werkzoekenden onder de 25 jaar momenteel gemiddeld 15 procent kans hebben om opnieuw werk te vinden, terwijl dit gemiddeld slechts 2,7 procent is voor 49-plussers.

## **1.2 Centrale onderzoeksvraag en onderzoeksdoel**

De vaststellingen van het praktijkprobleem leidde mij ertoe te werken rond 'inzetbaarheid van oudere werknemers na herstructureringen'.

Zoals bij het omschrijven van het praktijkprobleem reeds is aangehaald, staat het verhogen van de werkzaamheidsgraad van oudere werknemers zowel op nationaal als op Europees vlak hoog op de agenda. Vertrekkende vanuit dit feit heb ik volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

**'Wat zijn de bevorderende en belemmerende factoren die maken dat oudere werknemers na herstructureringen gemakkelijk opnieuw in de arbeidsmarkt treden?'**

Het onderzoeksdoel van deze eindverhandeling is om deze centrale onderzoeksvraag, door middel van een explorierend onderzoek, zo goed mogelijk te beantwoorden. Nadien kan ik dan aangeven naar welke factoren meer onderzoek gevoerd moet worden. Op welke manier ik dit tracht te doen en welke grenzen de omkadering van mijn studie omvat, wordt besproken in de onderzoeksopzet en -methodologie.

### **1.3 Onderzoeksopzet**

Om voldoende informatie te verzamelen om de centrale onderzoeksvraag op een exploratieve manier te beantwoorden, heb ik mijn eindverhandeling onderverdeeld in twee grote delen, namelijk een literatuurstudie en een praktijkstudie. Omdat deze twee delen een andere aanpak vereisen, bespreek ik de keuze en de verantwoording van de onderzoeksstrategieën van beide delen dan ook apart. Een onderzoeksstrategie is een algemeen plan over aanpak bij het zoeken van antwoorden op onderzoeksvragen (*Broeckmans, 2003*). De methodologie die ik hanteer tijdens het vervolledigen van de literatuurstudie enerzijds en de praktijkstudie anderzijds, worden later besproken. In het laatste deel van dit onderzoeksopzet, geef ik de grenzen van deze eindverhandeling op.

#### **1.3.1 Literatuurstudie**

Het eerste deel bestaat uit het bestuderen van de relevante literatuur, die vervolgens opgenomen wordt in deze eindverhandeling. Deze literatuurstudie heeft een tweeledig doel: enerzijds levert het een bijdrage voor het oplossen van de centrale onderzoeksvraag, anderzijds helpt het de nodige inzichten te verwerven om de praktijkstudie tot een goed eind te brengen. Dit wil ik aanpakken door op de vier deelvragen te antwoorden die ik hieronder stel.

Bij de keuze van de verschillende deelvragen, heb ik zowel rekening gehouden met de centrale onderzoeksvraag, de benodigde informatie en inzichten voor mijn praktijkonderzoek, als met de beschikbaarheid van de gegevens.

De deelvragen voor het literatuuronderzoek zijn de volgende:

- 1) Hoe is het gesteld met onze nationale inzetbaarheid?
- 2) Wanneer treden oudere werknemers definitief uit onze nationale arbeidsmarkt? Welke factoren spelen volgens Belgische (ex-)werknemers mee in deze uittredingsbeslissing?
- 3) Hoe is het gesteld met de inzetbaarheid en arbeidskansen van oudere werknemers in Vlaanderen? Hoe is die geëvolueerd?

- 4) Welk organisatie-, werkgevers- en overheidsbeleid wordt er gevoerd inzake inzetbaarheid van oudere werknemers? Wat zijn de doelstellingen van dit beleid?

### **1.3.2 Praktijkstudie**

Nadat ik mijn onderwerp aan de literatuur getoetst heb, bestudeer ik de centrale onderzoeksvraag in de praktijk. Zoals de komende alinea's beschrijven, doe ik dit door diepte-interviews af te nemen. Hierbij is het belangrijk om nogmaals te vermelden dat het slechts om een explorierend onderzoek gaat, dat geen statistische representativiteit nastreeft.

Het praktijkonderzoek van dit eindwerk zet het werk *'Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid'* van *Martens H., Vandenberk A. en De Weerd S. (2004)* gedeeltelijk verder. Dit artikel werd tevens in bijlage één geplaatst. In de komende alinea's breng ik, aan de hand van citaten uit het artikel, naar voor wat het doel en de opzet van dit onderzoek waren. Verder licht ik toe in welke mate mijn onderzoeksdoel en -opzet hiermee overeenstemt.

Om te beginnen luidde de doelstelling van het artikel *'Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid'* als volgt: "Voor een goed beleid is o.a. inzicht in de belevingen en motieven van al dan niet-beroepsactieve 50-plussers noodzakelijk. Hoe beleven bruggepensioneerde, werkzoekende en werkende 50-plussers hun situatie? Welk zijn hun meningen en ervaringen i.v.m.werken? Welke motieven hebben ze om te werken? Hoe oordelen ze zelf over hun inzetbaarheid, m.a.w. hun vermogen om werk te kunnen verkrijgen op de arbeidsmarkt? Hoe vinden ze zelf dat hun werkbereidheid kan worden beïnvloed? Dit exploratief onderzoek wordt gevolgd door een ESF-onderzoeksproject, gericht op het ontwikkelen van personeelsbeleidsinstrumenten en processen, gericht op blijvende tewerkstelling van oudere werknemers. Daarin zal ook het theoretisch kader uitgewerkt worden. Wanneer deze 'zilveren processen en instrumenten' aansluiten op de waarden en motieven van de oudere werknemers zelf, hebben ze meer kans op slagen. Deze bijdrage heeft uitdrukkelijk níét tot doel de 'body of knowledge' omtrent leeftijdsbewust personeelsbeleid of het functioneren van de arbeidsmarkt te vergroten. Het heeft daarentegen wél tot doel – conform het oogmerk van de 'Staten-Generaal van de Limburgse economie en werkgelegenheid' van de Faculteit Toegepaste Economie van

het Limburgs Universitair Centrum – een voor het beleid nuttige bijdrage te leveren omtrent formules of ideeën om oudere mensen langer aan het werk te houden, door dit te bevragen bij de betrokkenen. Onze bedoeling is exploratie van de problematiek vanuit drie verschillende perspectieven, inzicht in de diepte en niet zozeer veralgemeenbaarheid en statistische representativiteit.”

Het onderzoeksdoel van mijn onderzoek stemt gedeeltelijk overeen met dit van het onderzoek van *Martens H., Vandenberg A. en De Weerd S. (2004)*: zoals de omschrijvingen van mijn praktijkprobleem en centrale onderzoeksvraag reeds uitwezen, concentreert dit werk zich, net als het artikel van *Martens H., Vandenberg A. en De Weerd S. (2004)* op het verhogen van de werkzaamheidsgraad van oudere mensen. Het grote verschil tussen mijn onderzoeksdoel en dit van *Martens H., Vandenberg A. en De Weerd S. (2004)*, is dat het leveren van formules of ideeën om oudere mensen langer aan het werk te houden niet centraal staat in mijn eindverhandeling. Daarentegen wordt mijn onderzoek, zowel in theorie als in praktijk, hoofdzakelijk gevoerd om te achterhalen welke de belemmerende en bevorderende factoren zijn, die maken dat oudere werknemers gemakkelijk opnieuw in de arbeidsmarkt treden na herstructureringen.

Vervolgens worden de verschillende onderzoeksgroepen van het artikel '*Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid*' geciteerd: "Er werden drie onderzoeken gedaan: één bij de recent bruggepensioneerden van Philips, één bij de werkzoekenden van het niche kantoor 45+ van t-interim en één bij werkende 45-plussers in Borealis. Op deze wijze willen we de belevingen, de plannen en voorstellen van de individuen in die drie condities nagaan en met elkaar vergelijken. In Philips en t-interim deden we individuele diepte-interviews van anderhalf tot twee uur. Bij Borealis werden gestructureerde besprekingen in groep georganiseerd, zgn. focusgroepen of klankbordgroepen."

De focusgroepen bij Borealis worden niet verder behandeld in deze eindverhandeling. Tijdens deze focusgroepen werden immers werkende ouderen bevroegd, terwijl mijn thesis zich richt tot de niet-werkende ouderen die hun job verloren na een herstructurering. De andere twee onderzoeksgroepen uit de vorige alinea, bruggepensioneerden en werklozen, maken wel deel uit van mijn praktijkonderzoek.

Voor de onderzoeksgroep bruggepensioneerden heb ik, in samenspraak met mijn promotor Prof. Dr. Martens H., besloten om dezelfde twintig bruggepensioneerden als in 2004 te interviewen. Hierdoor wil ik onderzoeken hoe prille 50-plus bruggepensioneerden de eerste jaren van hun brugpensioen beleven en hoe ze, na middellange termijn, over hun brugpensioen denken. Op die manier kan ik tevens nagaan hoe lang het duurde alvorens deze mensen zich hadden aangepast aan leven zonder werk.

Vervolgens wil ik interviews organiseren met vijf werkloze 45-plussers en vijf kandidaat-bruggepensioneerden. Deze laatste groep wordt geïnterviewd omdat werkzoekende 45-plussers, waaronder kandidaat-bruggepensioneerden, sinds december 2007 onder bepaalde voorwaarden verplicht outplacement moeten volgen (voor de precieze regeling verwijs ik naar punt 4.4.4 en 4.4.5 van dit werk). Van deze personen neem ik een diepte-interview af over het vinden van nieuw werk na een herstructurering.

De vierde en laatste onderzoeksgroep van deze eindverhandeling zijn deskundigen. Samen met hen bespreek ik welke factoren belemmeren en bevorderen dat oudere werknemers na herstructurerings gemakkelijk opnieuw in de arbeidsmarkt treden.

Om de lezer meer achtergrondinformatie te geven over de studie door *Martens H., Vandenberk A. en De Weerd S. (2004)*, raad ik aan de eindconclusies van dit onderzoek in bijlage één te overlopen.

### **1.3.3 Grenzen van deze eindverhandeling**

Zoals eerder vermeld, wil dit onderzoek op een exploratieve wijze antwoorden geven op de centrale onderzoeksvraag. De grenzen van deze masterproef omvatten, worden in dit deel toegelicht.

De 'job voor het leven' is aan het verdwijnen waardoor werknemers in de toekomst zelden hun hele loopbaan bij eenzelfde werkgever zullen doorbrengen. Dit impliceert dat werknemers moeten gaan van een gevoel van baanzekerheid naar een gevoel van werkzekerheid (*Forrier A., Sels L., 2003, p. 103*). Employabiliteit, voorlopig gedefinieerd als 'de waarschijnlijkheid om een job te behalen of te behouden' (*Forrier A. e.a., 2008, pp. 2-3*), kadert in leeftijdsbewust personeelsbeleid waarbij alle leeftijdscategorieën in acht genomen moeten worden. Zowel employabiliteit als leeftijdsbewust personeelsbeleid worden in het hoofdstuk 'inleidende begrippen' dieper bestudeerd.



Een verhoging van de arbeidsdeelname van ouderen is absoluut noodzakelijk, wil ons land in de buurt komen van de Lissabon-doelstelling die een algemene werkgelegenheidsgraad van 70 procent tegen 2010 nastreeft (*Hoge raad van de Werkgelegenheid, 2001, p. 7*). Dit onderzoek richt zich dan ook hoofdzakelijk op de Europese doelstelling die tegen 2010 een 50 procent werkzaamheidsgraad van 55-plussers vooropstelde. Naast de 55-plussers, zal er in dit onderzoek ook vaak onderzoek gevoerd worden naar diegenen die binnen een aanzienlijke tijd de cohorte van 55-plussers zullen bekleden; de 45-plussers.

Daarnaast licht ik toe dat dit onderwerp zich richt tot de oudere werknemers uit de private sector. Oudere werknemers uit de publieke sector komen dus niet aan bod in deze eindverhandeling.

Bovendien is het de bedoeling om een overzicht te creëren van de belemmerende en bevorderende factoren die kunnen maken dat zowel oudere arbeiders, kaderleden als bedienden gemakkelijk opnieuw in de arbeidsmarkt treden na herstructureringen. Er wordt slechts beperkt onderzocht hoe de arbeidskansen van oudere arbeiders, oudere bedienden en oudere kaderleden van elkaar verschillen.

Verder vermeld ik dat dit onderzoek gevoerd wordt op drie niveaus. Op maatschappelijk niveau bestudeer ik het beleid dat gevoerd wordt en de resultaten die behaald worden om oudere werknemers na herstructureringen opnieuw in de arbeidsmarkt te doen treden. Daarnaast ga ik op individueel niveau na hoe werkzoekenden, die hun job verloren na een herstructurering, hun situatie beleven. Op organisatieniveau onderzoek ik ten slotte hoe organisaties denken over de inzetbaarheid van oudere werknemers.

Tot slot is het belangrijk dit onderzoek geografisch af te bakenen. De literatuurstudie van mijn eindverhandeling richt zich hoofdzakelijk op Vlaanderen. Zoals eerder besproken, zijn er Europese doelstellingen opgelegd om de werkzaamheidsgraad in de verschillende lidstaten te verhogen. Aangezien ik voor ons land een stand van zaken opmaak, worden er in de eerste deelvraag nationale cijfers gebruikt. Mijn praktijkstudie wordt voor het grootste deel in Limburg georganiseerd.

## **Deel 1: Literatuurstudie**

### **Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethodologie**

In dit onderdeel licht ik toe welke onderzoeksmethode ik gebruikt heb doorheen mijn literatuurstudie.

#### **2.1 Inleidende begrippen**

Alvorens de deelvragen uit te werken, definieerde ik enkele begrippen die moesten toelaten dat ik het benodigde algemene basisinzicht kon verwerven in mijn onderwerp. Zo onderzocht ik niet alleen literatuur die me vertrouwd moest maken met de begrippen 'employabiliteit', 'employabiliteitsproces', 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' en psychologisch contract, maar zocht ik ook meer achtergrondinformatie over de Europese Lissabondoelstellingen.

#### **2.2 Beantwoorden van de deelvragen**

Met het oog op het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag, formuleerde ik volgende vier deelvragen:

- 1) Hoe is het gesteld met onze nationale inzetbaarheid?
- 2) Wanneer treden oudere werknemers definitief uit onze nationale arbeidsmarkt? Welke factoren spelen volgens Belgische (ex-)werknemers mee in deze uittredingsbeslissing?
- 3) Hoe is het gesteld met de inzetbaarheid en arbeidskansen van oudere werknemers in Vlaanderen? Hoe is die geëvolueerd?
- 4) Welk organisatie-, werkgevers- en overheidsbeleid wordt er gevoerd inzake inzetbaarheid van oudere werknemers? Wat zijn de doelstellingen van dit beleid?

### **2.3 Belemmerende en bevorderende factoren van de literatuurstudie**

Wanneer de deelvragen beantwoord waren, stelde ik een overzicht op van verschillende belemmerende en bevorderende factoren die maken dat oudere werknemers gemakkelijk opnieuw in de arbeidsmarkt treden na herstructureringen. Hier maakte ik een onderscheid tussen de factoren op individueel, organisatorisch en maatschappelijk niveau.

### **2.4 Parameters**

Om deze literatuurstudie tot een goed eind te brengen, heb ik hoofdzakelijk boeken, rapporten en artikels bestudeerd. Daarnaast vormden ook websites een interessante bron van informatie. Aangezien de thematiek van mijn eindverhandeling zeer actueel is, probeerde ik de actualiteit ook steeds goed te volgen.

De inzetbaarheid van 45-plussers heeft, hoofdzakelijk door het streven naar de vooropgestelde Europese doelstellingen, het afgelopen decennium enorm aan belang gewonnen. Hierdoor zijn er de laatste tien jaar immens veel werken rond dit thema geschreven. Het merendeel van de onderzochte literatuur dateert dan ook van na 2000. Soms onderzocht ik echter ook oudere bronnen omdat deze heel wat bijkomende informatie bevatten.

Om de meest relevante bronnen op te sporen, maakte ik gebruik van wetenschappelijke databases zoals Anet en Ebsco en wetenschappelijke zoekmachines zoals Google Scholar en Scirus. Daarnaast stelde Prof. Dr. H. Martens mij heel wat toepasselijke literatuur ter beschikking. Verder speurde ik geregeld de bibliotheek van Hasselt af. Wanneer ik een werk bestudeerd had, keek ik tot slot ook vaak naar de desbetreffende bronnenlijst. Op die manier stootte ik ook geregeld op nieuwe interessante bronnen.

Aangezien er enorm veel bronnen over dit onderwerp zijn, bestudeerde ik hoofdzakelijk Nederlandstalige literatuur. Toch kwam mijn kennis Engels zeker van pas. Zo kon ik onder meer het employabiliteitsproces van *Forrier A., De Coen A. en Sels L, (2008)* ontleden.

## **2.5 Zoektermen**

Tijdens mijn zoektocht naar relevante literaire bronnen, hanteerde ik voornamelijk de volgende zoektermen:

45-plussers, 50-plussers, 55-plussers, arbeidskansen, bruggepensioneerden, brugpensioen, diversiteit, employabiliteit, employability, generatiepact, hertewerkstelling, inzetbaarheid, leeftijdsbewust personeelsbeleid, mobiliteit, ouderen, oudere werknemers, outplacement, psychologische contract, tewerkstellingscel, vergrijzing, vervroegde uittreding, werklozen, werkzoekenden, ...

## **Hoofdstuk 3: Inleidende begrippen**

Alvorens van start te gaan met het uitwerken van de deelvragen, licht ik enkele inleidende begrippen toe. Zo worden niet alleen employabiliteit (3.1), het employabiliteitsproces (3.2), leeftijdsbewust personeelsbeleid (3.3) en het psychologisch contract (3.4) toegelicht, maar geef ik de lezer eveneens wat meer achtergrondinformatie over de Europese Lissabondoelstellingen (3.5).

### **3.1 Employabiliteit**

#### **3.1.1 Inleiding**

Tot voor kort bleven werknemers meestal een werkleven lang in dezelfde organisatie. Carrière werd gemaakt door zich op te werken in de bedrijfshiërarchie. De laatste decennia is er een verschuiving merkbaar waarin levenslang tewerkgesteld zijn in dezelfde organisatie onder druk kwam te staan. 'Levenslange job' maakt plaats voor 'levenslange tewerkstelling'. Doordat een werknemer vaker van job verandert, moet die gemakkelijk kunnen integreren in een nieuw bedrijf of nieuwe functie (*Forrier A., Sels L., 2003*).

In '*Van baanzekerheid naar werkzekerheid op de Belgische arbeidsmarkt*' verklaren *De Vos M. en Konings J. (2007)* dat een hele reeks factoren, zoals de internationalisering van financiële en productmarkten; de Europese en globale economische integratie; de technologische vooruitgang en de veranderingen op gebied van personeelsorganisatie, de baanzekerheid doen afnemen. Dit leidde tot het op de voorgrond treden van het begrip 'employabiliteit'.

### **3.1.2 Verschillende definities**

Een eerste definitie is deze van *Forrier, Sels, De Witte, Vander Steene, en Van Hootegem (2001)*: "Employability verwijst naar de duurzame inzetbaarheid van werknemers op de interne en externe arbeidsmarkt." Iemands 'employabiliteit' moet met andere woorden gewaardeerd worden door zowel de huidige werkgever (interne arbeidsmarkt) als door mogelijk toekomstige werkgevers (externe arbeidsmarkt), zodat die persoon permanent inzetbaar kan blijven op de arbeidsmarkt.

De definitie van *Fugate M. e.a. (2004)* (<http://mfugate.cox.smu.edu>) omschrijft employabiliteit als volgt: "Employability is a psycho-social construct that embodies individual characteristics that foster adaptive cognition, behavior, and affect and enhance the individual-work interface." De auteur benadrukt dus dat het individu bepaalde eigenschappen moet dragen om met de veranderende werkomgeving om te kunnen gaan.

*Forrier A., De Coen A. en Sels L. (2008)* definiëren employabiliteit tot slot als de waarschijnlijkheid om een betrekking te behalen of te behouden om zo duurzame inzetbaarheid van een individu op de arbeidsmarkt na te streven. Deze definitie ligt dus duidelijk in het verlengde van de vorige twee definities.

### **3.1.3 Link employabiliteit en deze eindverhandeling**

Uit de drie omschreven definities stel ik vast dat employabiliteit duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt nastreeft. Deze duurzame inzetbaarheid kan bereikt worden door tewerkgesteld te blijven bij de huidige werkgever, maar ook door – als werknemer-interessant te zijn voor andere organisaties.

Deze eindverhandeling richt zich enkel tot 'het als werknemer interessant zijn voor andere organisaties'. De onderzoeksgroep van dit werk zijn immers oudere werknemers die hun job verloren na herstructureringen. Ze hebben bijgevolg tot doel om een (nieuwe) job te behalen. In het verdere verloop van dit eindwerk zal ik de term 'inzetbaarheid' gebruiken in plaats van 'employabiliteit'.

## **3.2 Employabiliteitsproces**

### **3.2.1 Inleiding**

Het Employability Proces Model omvat verschillende factoren die iemands kans beïnvloeden om een baan te verkrijgen of te behouden (*Forrier, A., 2003, p. 185*). Bijgevolg omschrijft dit model het proces waarbinnen de kansen op een baan tot stand komen en worden gerealiseerd (*Forrier A. en Sels L., 2003*).

### **3.2.2 Employabiliteitsproces voor oudere werkzoekenden**

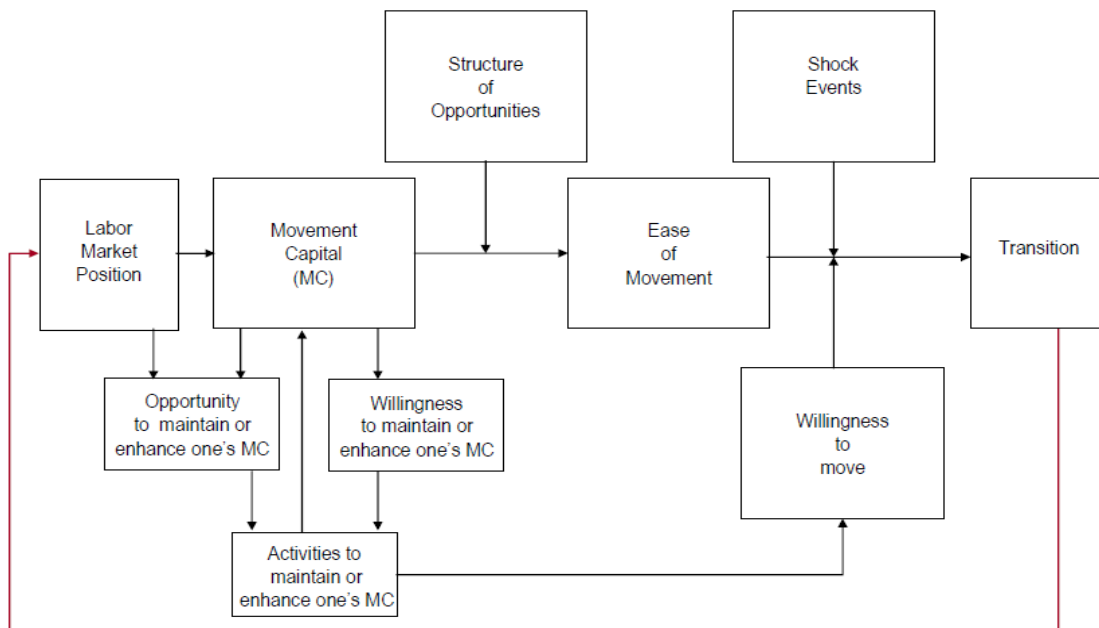
In 'An employability model applied to re-employment of older' introduceren *Forrier A., De Coen A. en Sels L. (2008)* een conceptueel model (figuur 1) rond factoren die een invloed hebben op de employabiliteit van oudere werkzoekenden, de doelgroep van deze thesis. Het is belangrijk hierbij op te merken dat, in tegenstelling tot wat voordien verondersteld werd, deze veranderingen in employabiliteit niet helemaal te wijten zijn aan de persoonlijke eigenschappen van de individuen zelf. Zo kan een individu in laagconjunctuur moeilijk plaatsbaar zijn op de arbeidsmarkt, terwijl ditzelfde individu dit wel zou zijn indien er hoogconjunctuur zou aanbreken. Figuur 1 brengt dan ook naar voren dat er, naast iemands individuele competenties en adaptatiegedrag, allerhande structurele factoren zijn die maken dat iemands employabiliteit varieert doorheen tijd en plaats (*Forrier A. e.a. 2008*).

Het employabiliteitsproces bestaat dus uit verschillende componenten die een invloed uitoefenen op de waarschijnlijkheid dat een individu een job kan behalen of behouden. Dit proces vormt een dynamische keten waarbij het individu mogelijk meermaals een nieuwe positie inneemt op de arbeidsmarkt. Hieronder worden de verschillende componenten uit het employabiliteitsproces van oudere werklozen toegelicht. Verder wordt er ook aangegeven hoe ze interfereren met de andere componenten.

Een eerste factor die de transitie van een werknemer bepaalt is 'de Labor Market Position of arbeidsmarktpositie'. De huidige arbeidsmarktpositie beïnvloedt namelijk toekomstige arbeidsmarktmogelijkheden en transities. Volgende posities kunnen onderscheiden

worden: werk, werkloosheid, scholing, inactiviteit wegens zorgarbeid en pensionering (De Coen A. en Sels L., 2007, p.6).

**Figuur 1: The Employability Process Model**



Bron: Forrier A., De Coen A. en Sels L, 2008, p. 30

'Movement Capital (MC) of bewegingskapitaal' omvat alle individuele eigenschappen en competenties die de kans op mobiliteit in de arbeidsmarkt beïnvloeden. Maakt een werknemer veel kans om aangenomen te worden in een ander bedrijf? In vroegere studies werd bewegingskapitaal wel eens gelijkgesteld aan employabiliteit. In het employabiliteitsproces is het echter slechts een van de vele factoren, zonder te ontkennen dat het van cruciaal belang is. Hierdoor wordt het ook beschouwd als het centrum van het employabiliteitsproces. Bewegingskapitaal wordt onderverdeeld in vier verschillende dimensies:

- Menselijk kapitaal: dit is de 'know how' (individuele competenties, kennis en expertise) waarover een individu beschikt. Hoe meer 'know how' iemand heeft, hoe interessanter zijn aanwerving voor een bedrijf wordt.



- Sociaal kapitaal: dit is de 'know whom' (formele en informele netwerken) waarover een individu beschikt. Voor werklozen is het interessant carrièregerelateerde netwerken te hebben, zodat ze weten waar interessant werk aangeboden wordt en ze gemakkelijker in contact komen met mogelijke werkgevers.
- Identiteit: hier gaat het om de 'know why' (persoonlijke waarden, motivatie en carrière-interesses) van een individu. Die zijn cruciaal om carrière-opportunities te identificeren.
- Adapteebaarheid: dit wordt gedefinieerd als de bereidbaarheid en mogelijkheid om gedrag, gevoelens en gedachten aan te passen om aan de vraag van de omgeving te beantwoorden. Mensen die hieraan voldoen, vinden gemakkelijker opnieuw werk.

Dit bewegingskapitaal kan behouden en uitgebreid worden door middel van bepaalde activiteiten. Denk hier maar aan training en taakuitbreiding. Deze 'activities to maintain or enhance one's movement capital' hangen nauw samen met de manier waarvoor werknemers hier openstaan ('willingness' of bereidheid) en de mogelijkheden om dit te doen ('opportunities'). Deze mogelijkheden kunnen aangereikt worden door een bedrijf.

'Ease of movement of bewegingsgemak' wordt beschreven als het aantal alternatieven dat iemand heeft om aan werk te geraken en valt zeer moeilijk te meten. Hierdoor wordt de waargenomen ease of movement als goed alternatief meetinstrument voor de werkelijke ease of movement geaccepteerd. Nemen ze een sterke positie in op de arbeidsmarkt of hebben ze veel geluk nodig om aan werk te geraken? Dit wordt enerzijds bepaald door de reeds besproken movement capital, anderzijds door de 'structure of opportunities'. Hier gaat het om externe of contextuele factoren die nog maar enkele jaren aan onderzoek onderworpen zijn. Voordien dachten onderzoekers immers dat enkel en alleen movement capital een invloed had op de ease of movement.

Tot de 'structure of opportunities' beschouwen we momenteel 'de vraag op de arbeidsmarkt' en 'de mate waarin vraag en aanbod overeenkomen'. Al zal dit de komende jaren hoogstwaarschijnlijk verder uitgewerkt en gespecificeerd worden.

- De vraag op de arbeidsmarkt: het spreekt voor zich dat het aantal jobs en de inhoud van de jobs de ease of movement van individuen op de arbeidsmarkt mee bepalen.
- De mate waarin vraag en aanbod overeenkomen: er zijn meerdere variabelen die bepalen welke individuen met een bepaald werknemersprofiel een bepaalde job aangeboden krijgen. Hier denken we aan de volgende vier dimensies: segmentatie van de arbeidsmarkt (wat voor mensen wensen ze aan te werven op basis van leeftijd en geslacht?), loonkosten, overheidsregulaties en culturele normen en waarden.

De 'transition', dit is het veranderen van de ene arbeidspositie naar een andere (rode pijl figuur 1), wordt vaak gebruikt om iemands employabiliteit te meten. Meerdere studies gaan uit van deze visie en kijken naar het arbeidstraject dat iemand aflegt om diens employabiliteit te berekenen. Er is echter geen consensus over hoe het meten van dit arbeidstraject geïnterpreteerd moet worden. Moeten alle transities naar en tussen jobs of enkel de transities naar jobs waar de werknemer beter af is dan voordien beschouwd worden als employabiliteitsindicator?

Of een individu van de ene arbeidspositie naar een andere zal veranderen, hangt niet alleen af van de ease of movement van dat individu. 'Willingness to move' is in dat opzicht evenzeer een belangrijke variabele. Of iemand bereid is van job te veranderen, hangt hoofdzakelijk af van de afweging tussen de aantrekkelijkheid van de nieuwe positie enerzijds en deze van de huidige en potentiële alternatieve posities anderzijds.

'Shock events' die positief, negatief of neutraal kunnen zijn, verklaren samen met de willingness to move waarom mensen bepaalde transitions maken, gegeven hun ease of movement. We definiëren ze als gebeurtenissen die plaatsvinden en van doorslaggevend belang zijn opdat een individu al dan niet de huidige arbeidsmarkt verlaat. Er moet zich niet altijd een schok voordoen, alvorens er sprake kan zijn van een transitie.

De 'shock events' die in deze eindverhandeling aan bod komt, zijn herstructureringen. Herstructureringen, die leiden tot het ontslag van oudere werknemers, kunnen er

enerzijds voor zorgen dat oudere werknemers uit de arbeidsmarkt treden. Anderzijds is het mogelijk dat een oudere werknemer op zoek gaat naar een nieuwe baan. In deze eindverhandeling onderzoek ik welke factoren deze zoektocht naar een nieuwe baan belemmeren en bevorderen.

### **3.2.3 Invloed van bewegingskapitaal (movement capital) op de werkzaamheidsgraad**

Het model uit punt 3.2.2 bracht naar voor dat hoe hoger iemand zijn bewegingskapitaal is, hoe gemakkelijker die persoon nieuw werk kan vinden nadat hij zijn job verloren heeft. In dit opzicht is het interessant om na te gaan welke invloed een verhoging van de arbeidsmobiliteit van de actieve bevolking op de werkzaamheidsgraad heeft.

*Sels L. (2007)* stelt dat er onvoldoende onderzoek gevoerd wordt naar de relatie tussen arbeidsmobiliteit en werkzaamheidsgraad. Zo besluit hij in zijn studie naar '*Arbeidsmobiliteit, vaart de arbeidsmarkt er wel bij?*' dat de positieve correlatie tussen mobiliteit en werkzaamheid een belangrijke vaststelling is, maar dat (de richting van) de causaliteit hoogst onduidelijk blijft.

Een onderzoek van *Sels L.* in samenwerking met *De Winne S., Stynen D. en Gilbert C. (2009, p. 13)* bevestigt deze stelling, al besluiten ze wel voorzichtig meer in te zetten op mobiliteit. Ze stellen dat dit onder meer gepaard moet gaan met loopbaanlange inzetbaarheid en activerende maatregelen die gericht zijn op een snelle transitie naar ander werk.

### **3.3 Leeftijdsbewust personeelsbeleid**

#### **3.3.1 Definitie**

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën op korte en lange termijn, waarbij rekening wordt gehouden met veranderende mogelijkheden en behoeften (*Martens e.a., 2006, p. 9*).

#### **3.3.2 Link tussen de inzetbaarheid van ouderen en leeftijdsbewust personeelsbeleid**

Leeftijdsbewust personeelsbeleid schept voorwaarden om de kwaliteiten van werknemers te ontwikkelen en te blijven benutten, tot op het einde van hun loopbaan. Er wordt daarbij rekening gehouden met de leeftijdsdynamiek van de mens (*Martens e.a., 2006, p. 9*).

Door dit beleid te voeren, neemt de duurzame inzetbaarheid van een oudere werknemer toe. Zo stellen *Dewilde T., Vlaminckx A., De Vos A. en Buysens D. (2006)* in 'Het mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van de zilverboot' dat de sleutel tot het langer inzetbaar houden van oudere werknemers, het voeren van een geïntegreerd leeftijdsbewust personeelsbeleid is. Daar moeten zowel werkgever, werknemer als beleid een belangrijke rol in spelen.

### **3.4 Psychologisch contract**

#### **3.4.1 Definitie**

Het psychologische contract omschrijft de wederzijdse verwachtingen in de relatie tussen werknemer en werkgever (*Sels L. e.a., 2002*).

#### **3.4.2 Nieuw psychologisch contract**

In het nieuwe psychologische contract zijn werknemers hoofdzakelijk loyaal aan hun eigen loopbaan en niet noodzakelijk aan de huidige werkgever. Dit impliceert, zoals tabel 1 weergeeft, dat werkzekerheid plaats ruimt voor employabiliteit (*Sels L. e.a., 2002*). *Bal M. (2005)* definieert het psychologische contract als de overtuigingen, naast contractuele afspraken, die werkgevers aan werknemers overbrengen in een soort van denkbeeldig contract. Deze overtuigingen zijn de laatste jaren drastisch veranderd door de vele herstructureringen, fusies en overnames waarbij de baan zekerheid in het gedrang kwam. Volgens *Sels L. (2007)* kent onze nationale arbeidsmarkt echter relatief weinig overgangen van de ene baan naar de andere en zijn zwerfgedrag en ongebonden loopbanen slechts terug te vinden bij een beperkt segment van onze werkzame bevolking. *Forrier A., Booghmans M. en Sels, L. (2007)* bestudeerden data van 600.000 banen over een periode van negentien kwartalen. Na afloop van deze negentien kwartalen concludeerden de onderzoekers dat 70,6 procent van diegenen die over de periode van negentien kwartalen continu zijn blijven werken, bij dezelfde werkgever gebleven zijn.

*Sels L., De Winne S., Stynen D. en Gilbert C. (2009)* stellen dat er een voorzichtig beleid moet gevoerd worden dat deze transitie op de arbeidsmarkt aanmoedigt en dat er geïnvesteerd moet worden in blijvende inzetbaarheid.

Verder stelt *Bal M. (2005)* dat oudere werknemers opgezaald zitten met het oude psychologische contract omwille van twee redenen: enerzijds zijn oudere werknemers opgevoed met het oude psychologische contract, anderzijds is het eigen aan oudere werknemers dat ze stabiliteit nastreven. *Bal M. (2005)* concludeert dat er extra

wetenschappelijk onderzoek nodig is om de precieze invloed van deze twee redenen op het nastreven van het oude psychologische contract na te gaan.

Met het oog op dit eindwerk, kan er besloten worden dat oudere werknemers die hun job verliezen na een herstructurering in een situatie terechtkomen waarin ze vaak nog nooit hebben gezeten. Ze zijn immers van een generatie waarbij werkzekerheid altijd al van groot belang is geweest. Daarnaast zitten 50-plussers hoofdzakelijk in de laatste fase van hun loopbaan, waarbij stabiliteit op het werk met het oog op de mogelijkheid om de carrière af te bouwen steeds belangrijker wordt. Dit bemoeilijkt de zoektocht naar een nieuwe job.

**Tabel 1: Het nieuwe psychologische contract**

	Oud	Nieuw
Focus	Zekerheid	Employability
Format	Gestructureerd	Flexibel
Duur	Permanent	Variabel
Scope	Breed	Eng
Onderliggend principe	Traditie	Marktkrachten
Verwachte output	Loyaliteit en betrokkenheid	Loyaliteit en betrokkenheid
Verantwoordelijkheid werkgever	Billijk loon voor goed werk	Hoog loon voor hoge prestaties
Verantwoordelijkheid werknemer	Goede prestaties in huidige job	Een verschil maken
Input werkgever	Stabiel loon en loopbaan	Kansen voor zelfontwikkeling
Input werknemer	Tijd en inzet	Kennis en vaardigheden

*Bron: Hilltrop J.M., 1995*

### **3.5 De Europese Lissabon-doelstellingen**

#### **3.5.1 Inleiding**

Zoals in de probleemstelling reeds werd aangehaald, legde de Europese Unie (EU) in maart 2000 doelstellingen op om tegen 2010 de werkzaamheidsgraad in de EU-lidstaten te verhogen. Zo moesten alle lidstaten afgelopen decennium niet alleen toewerken naar een gemiddelde werkzaamheidsgraad van 70 procent, maar werden tevens de streefdoelen van 50 en 60 procent werkzaamheidsgraad voor respectievelijk 55-plussers en vrouwen geambieerd (*www.vbo-feb.be*). Wanneer deze doelstellingen bereikt zouden worden, zou de welvaart in de Europese regio gehandhaafd kunnen worden.

#### **3.5.2 De belangrijkste oorzaken van het beleid om de werkzaamheidsgraad te verhogen**

De vergrijzing en de schulden hebben afgelopen decennium een grote uitbouw gekend. Omdat naast België ook vele andere EU-lidstaten met deze problematiek kampt, werden er volgens *De Leus K. en Huybrechts P. (2006)* concrete (Lissabon)doelstellingen door de EU opgesteld, waar de desbetreffende lidstaten nu al een decennium lang naar proberen toe te werken.

De noodzaak aan een hogere werkzaamheidsgraad valt dus grotendeels te verantwoorden door de demografische evolutie. Zo staat de generatie van babyboomers op het punt de arbeidsmarkt te verlaten en houdt de tendens van een stijgende levensverwachting aan. *De Vos M. en Konings J. (2007)* spreken van een naderende 'opa- en omaboom' wanneer vanaf 2011 de babyboomgeneratie geleidelijk aan massaal met pensioen zal gaan.

Volgens het '*jaarverslag van de Federale Overheidsdienst Financiën*' uit 2008 bedroeg de staatsschuld 310 miljard euro. Dit is volgens het rapport maar liefst 25 miljard euro meer dan in 2007. Deze stijging valt grotendeels te nuanceren door de economische crisis. Verder is het belangrijk op te merken dat schulden schulden genereren, aangezien er op de uitstaande overheidsschuldvordering interesten betaald moeten worden. Indien dit

problematisch wordt, wordt er volgens *De Leus K. en Huybrechts P. (2006)* van de zogenaamde rentesnieuwbal gesproken. Ondanks het vooropgestelde stabiliteitsprogramma 2008-2011 waarbij er gemikt werd op een begrotingsevenwicht, werd 2008 afgesloten met een budgettair tekort van 1,20 procent van het Bruto Binnenlands Product (BBP). Te wijten aan het verdere verloop en de eventuele naweeën van de economische crisis enerzijds en het stabiliteitsprogramma anderzijds, werden 2009 en 2010 zoals aangekondigd jaren vol nationale budgettaire beperkingen (*Federale Overheidsdienst Financiën jaarverslag, 2008*).

*De Leus K. en Huybrechts P. (2006)* brengen in 'De uitvaart van onze welvaart' naar voor dat een stijging van de werkzaamheidsgraad een oplossing kan bieden voor de schuldenberg. De auteurs stellen vast dat economische groei extra inkomsten genereert die de schuldenlast binnen de perken kunnen houden. Deze economische groei wordt berekend op basis van twee componenten, namelijk de toename van de productiviteit en de toename van de actieve bevolking. *De Leus K. en Huybrechts P.* verklaren de daling van de oplopende pensioenskosten door een verhoging van de werkzaamheidsgraad van 55-plussers aan de hand van twee redenen: enerzijds dalen de pensioenskosten die de overheid moet uitkeren aan de gepensioneerden wanneer de werkzaamheidsgraad van ouderen stijgt, anderzijds zorgt de stijging van het aantal werkende ouderen voor een toename van het aantal pensioensbijdragen die de werknemers aan de overheid uitkeren.

### **3.5.3 Besluit**

Maart 2000 stelde de EU de Lissabon-doelstellingen op om de werkzaamheidsgraad in Europa te verhogen. Het nastreven van deze doelen moest de schuldenberg en de vergrijzing onder controle houden, waardoor de Europese regio hun welvaart zou kunnen behouden. De deadline van de Europese Lissabon-doelstellingen zijn dit jaar. In de verwerking van de deelvragen wordt er aandacht geschonken aan in welke mate deze in ons land bereikt zijn. Nadien zullen onze nationale cijfers vergeleken worden met deze van andere lidstaten uit de EU.



## **Hoofdstuk 4: Uitwerking deelvragen**

Zoals omschreven in de onderzoeksopzet, zijn dit de vragen die in dit hoofdstuk behandeld zullen worden:

- 1) Hoe is het gesteld met onze nationale inzetbaarheid?
- 2) Wanneer treden oudere werknemers definitief uit onze nationale arbeidsmarkt? Welke factoren spelen volgens Belgische (ex-)werknemers mee in deze uittredingsbeslissing?
- 3) Hoe is het gesteld met de inzetbaarheid en arbeidskansen van oudere werknemers in Vlaanderen? Hoe zijn die geëvolueerd?
- 4) Welk organisatie-, werkgevers- en overheidsbeleid wordt er gevoerd inzake inzetbaarheid van oudere werknemers? Wat zijn de doelstellingen van dit beleid?

Iedere deelvraag wordt afgesloten met een conclusie.

### **4.1 Hoe is het gesteld met onze nationale inzetbaarheid?**

Deze eerste deelvraag van de literatuurstudie heeft tot doel meer inzicht te verkrijgen in hoe het gesteld is met onze nationale inzetbaarheid. In het hoofdstuk 'inleidende begrippen' werd de inhoud van de Europese doelstellingen behandeld. In 4.1.1 ga ik na in welke mate ons land hieraan voldoet. Vervolgens, in 4.1.2, worden enerzijds onze nationale kans op hertewerkstelling van ouderen en anderzijds onze nationale werkzaamheidsgraad vergeleken met die van andere EU-lidstaten. Voorts wordt er hier ook kort naar voor gebracht in welke mate deze landen aan de Europese doelstellingen beantwoorden. Aangezien ons land zich momenteel in een economische crisis bevindt, wordt de invloed van laagconjunctuur op onze nationale werkzaamheidsgraad in 4.1.3 onderzocht. Dit gebeurt aan de hand van het vergelijken van de cijfers van economische groei van twee momentopnamen: één voor het uitbreken van de economische crisis

(2006) en één nadat de economische crisis reeds uitgebroken was (2009). Dit deel wordt in 4.1.4 afgesloten met een conclusie.

#### 4.1.1 In welke mate voldoet onze nationale werkzaamheidsgraad aan de Europese doelstellingen?

Zoals reeds besproken, stelde Het verdrag van Lissabon zich in maart 2000 in de eerste plaats tot doel een werkzaamheidsgraad van 70 procent te behalen in 2010. Deze doelstelling is, zoals tabel 2 over onze nationale werkzaamheid uitwijst, niet bereikt. In 2008 bedroeg onze algemene werkzaamheidsgraad volgens de Studiecommissie voor de Vergrijzing (SCvV) nog maar 63,6 procent.

**Tabel 2: Toestand op de nationale arbeidsmarkt, scenario van juni 2009 (1) en verschil ten opzichte van de resultaten van juni 2008 (2), in procenten**

	2008		2014		2030		2050		2060
	(1)	(1)-(2)	(1)	(1)-(2)	(1)	(1)-(2)	(1)	(1)-(2)	(1)
Werkgelegenheidsgraad (% van de bevolking van 15-64 jaar)	63,6	0,4	62,7	-2,3	66,9	-1,3	68,4	-0,2	68,5
15-54-jarigen	68,2	0,3	67,0	-2,4	70,0	-1,6	71,5	-0,6	71,3
Vrouwen	63,2	0,0	62,2	-3,5	66,6	-2,5	68,3	-1,2	68,1
Mannen	73,0	0,7	71,7	-1,2	73,4	-0,7	74,7	0,1	74,6
55-64-jarigen	37,4	0,6	39,6	-2,6	47,1	-0,6	48,9	0,9	48,5
Vrouwen	27,9	0,5	31,1	-2,9	41,1	-2,3	43,8	-0,5	43,4
Mannen	47,1	0,6	48,2	-2,3	53,1	1,2	54,3	2,3	53,8
Totale werkloosheidsgraad <sup>a</sup> (% van de corresponderende beroepsbevolking)	11,8	-0,2	14,7	3,5	9,7	1,6	8,0	-0,0	8,0
Activiteitsgraad (met inbegrip van oudere werklozen)	72,1	0,4	73,5	0,3	74,1	-0,1	74,3	-0,2	74,4
Bruggenpensioneringsgraad (% van de corresponderende potentiële beroepsbevolking <sup>b</sup> )	8,6	0,1	8,0	1,5	6,4	-0,4	7,0	-0,1	6,9

a. Met inbegrip van de oudere niet-werkzoekende werklozen.

b. = beroepsbevolking van 55 tot 64 jaar + gewone bruggepensioneerden + personen in voltijdse loopbaanonderbreking

Bron: Studiecommissie voor de Vergrijzing (SCvV), 2009, p. 28

Tabel 3 beschrijft de evolutie van de werkzaamheidsgraad in ons land voor de periode tussen het eerste kwartaal van 2000 en het tweede kwartaal van 2007. In deze periode steeg de werkzaamheidsgraad in ons land met 2,7 procentpunten. Het is zeker niet zo dat deze stijging continu was, aangezien kleinere perioden van toename en afname van de werkzaamheidsgraad elkaar regelmatig afwisselden.

Verder wordt er in tabel 3 ook een onderscheid gemaakt voor de werkzaamheidsgraad in Vlaanderen, Wallonië en Brussel. Wanneer de werkzaamheidsgraad van de gewesten vergeleken worden voor het tweede kwartaal van 2007, constateer ik dat de werkzaamheidsgraad in Vlaanderen maar liefst 9,2 procentpunten hoger ligt dan in Wallonië en 11,9 procentpunten dan in Brussel. Daarnaast brengt tabel 3 tevens naar voor dat de werkzaamheidsgraad in Vlaanderen tussen het eerste kwartaal van 2000 en het tweede van 2007 met +3,3 procentpunten steeg, terwijl deze stijging in Wallonië slechts +1,9 procentpunten bedraagt en er in Brussel zelfs sprake is van een lichte daling (-0,2 procentpunten).

**Tabel 3: Trendniveau werkzaamheidsgraad (België en de gewesten, EU-25; 1<sup>e</sup> kwartaal 2000 – 2<sup>e</sup> kwartaal 2007)**

(%)	Vlaanderen	Wallonië	Brussel	België
2000/1	62,5	54,7	54,1	59,0
2000/2	63,1	55,1	54,4	59,5
2000/3	63,4	55,5	54,6	59,9
2000/4	63,5	55,9	55,0	60,1
2001/1	63,4	56,4	55,1	60,3
2001/2	63,2	56,1	54,9	60,1
2001/3	63,2	56,0	54,6	60,0
2001/4	63,4	55,4	53,9	59,9
2002/1	63,3	55,0	54,3	59,8
2002/2	63,4	55,0	53,8	59,8
2002/3	63,5	54,8	54,0	59,8
2002/4	63,5	54,9	54,5	59,9
2003/1	63,4	55,0	53,7	59,8
2003/2	63,3	54,8	54,0	59,7
2003/3	63,0	55,0	53,5	59,5
2003/4	62,9	55,4	53,2	59,6
2004/1	63,4	55,3	53,4	59,8
2004/2	63,7	55,5	54,0	60,1
2004/3	64,1	55,3	54,0	60,3
2004/4	64,3	55,1	54,1	60,3
2005/1	64,5	55,4	54,3	60,9
2005/2	64,8	55,5	53,9	61,0
2005/3	64,9	55,8	54,2	61,2
2005/4	64,9	56,1	54,8	61,1
2006/1	64,6	56,1	54,9	60,9
2006/2	64,4	56,0	54,6	60,7
2006/3	64,5	56,0	54,1	60,7
2006/4	65,0	56,1	53,4	61,0
2007/1	65,4	56,6	53,2	61,3
2007/2	65,8	56,6	53,9	61,7

Bron: <http://www.steunpuntwse.be/view/nl/2389938>

Prospecties van de SCvV voorspellen de eerstkomende jaren een daling van onze algemene werkzaamheidsgraad. Zo zou deze volgens tabel 2 afnemen tot 62,7 procent in 2014, ver onder het target van 70 procent. In 2060 zou ons land wel in de buurt van 70 procent werkzaamheidsgraad kunnen komen.

Bovendien is het door middel van tabel 2 mogelijk het scenario opgesteld in juni 2009 (1) te vergelijken met dit van juni 2008 (2). Op die manier worden de eerste voorspellingen van de invloed van de economische crisis op de werkzaamheidsgraad zichtbaar. Zo verwacht het scenario, dat in 2008 opgesteld werd, een werkzaamheidsgraad van 62,7 procent tegen 2014. Dit zijn 2,3 procentpunten minder dan het scenario dat in juni 2008 vooropgesteld werd. Voor 2030 voorspelt het scenario 1 een werkgelegenheidsgraad van

66,7 procent, 1,3 procentpunten lager dan scenario 2. Voor 2050 verwacht scenario 1 dan weer een werkgelegenheidsgraad van 68,4 procent, waardoor scenario 1 nog maar slechts 0,2 procentpunten afwijkt van scenario 2, dat een jaar voordien werd opgesteld. In dit laatste scenario werd er immers een werkzaamheidsgraad van 68,6 procent geprospecteerd tegen 2050.

Hiernaast vereisen de Lissabondoelstellingen, ten tweede, een tewerkstelling van minimaal 60 procent van de vrouwen (*www.werk.be*). Zoals tabel 2 uiteenzet, werkte anno 2008 in ons land reeds 63,2 procent van de vrouwen van 15 tot 54 jaar, waardoor ons land deze Europese doelstelling voor deze cohorte behaalt. Dit betekent niet dat er geen initiatieven meer moeten zijn om deze tewerkstelling te verhogen. Indien we op termijn de door het verdrag van Lissabon opgelegde werkzaamheidsgraad van 70 procent willen ambiëren, zullen we uit iedere leeftijdscategorie een maximale tewerkstelling moeten halen. De prospectie van juni 2009 voorspelt dat deze 1 procentpunt zal afnemen tegen 2014, maar nadien gestaag zal stijgen tot 68,3 procent tegen 2050.

De ouderen, ten derde, voldoen volgens tabel 2 met hun 27,1 procent bij vrouwen en 47,1 procent bij mannen absoluut niet aan de Lissabondoelstelling van 50 procent werkzaamheidsgraad. Het scenario van juni 2009 verwacht, ondanks de crisis, een continue stijging van de werkzaamheidsgraad van deze 55-plussers. In punt 1.10 wordt onze nationale werkzaamheidsgraad van 55-plussers vergeleken met die van de rest van de Europese Unie (EU).

Voorts merk ik op dat de projecties in tabel 2 kritisch bekeken moeten worden. In deze voorspellingen worden immers heel wat veronderstellingen gemaakt waardoor er geen enkele aanwijzing is dat dit resultaat met zekerheid bereikt zal worden. Zo is dit percentage onder meer gebonden aan de productie in ons land die op haar beurt afhangt van buitenlandse investeerders (*Studiecommissie voor de Vergrijzing (SCvV), 2009, p. 28*). Om dit te illustreren stel ik, aan de hand van tabel 2, vast dat het scenario van juni 2009 afwijkt van dit van juni 2008.

Tot slot stel ik vast dat uit de voorafgaande analyses met betrekking tot de werkzaamheidsgraad duidelijk werd dat de werkzaamheidsgraad varieert naar gelang leeftijd en geslacht. Zo spreekt het enerzijds voor zich dat een werknemer die pas aan de slag gaat, andere eigenschappen bezit dan een werknemer die dicht tegen zijn pensioen zit. Denk maar aan ervaring, ambitie, ... Op basis van tabel 2 stel ik vast dat 68,2

procent van de bevolking tussen 15 en 54 jaar tewerkgesteld is. Dit cijfer ligt maar liefst 30,8 procentpunten lager voor mensen ouder dan 55 jaar. Anderzijds is er, ondanks de jarenlange emancipatie van de vrouw, toch nog steeds een onderscheid in de werkzaamheidsgraad tussen mannen en vrouwen. Volgens tabel 2 werkten er in 2008 9,8 procentpunten meer mannen dan vrouwen in de leeftijdsgroep tussen 15 en 54 jaar. Voor de bevolking ouder dan 55 jaar, is dit zelfs 19,2 procentpunten.

#### **4.1.2 Hoe zijn onze nationale kansen op hertewerkstelling van ouderen en werkzaamheidsgraad vergeleken met die van de EU?**

In 2008 waren er al zeven EU-landen die aan de peilers van het verdrag van Lissabon voldeden. Dat waren Denemarken, Zweden, het Verenigd Koninkrijk, Nederland, Cyprus, Finland en Duitsland (*Muyters F., 2009, pp. 10-11*). België moet deze normen zelf ook nastreven.

Merk allereerst op uit tabel 4 op dat de werkloosheid van de EU15 doorheen de verschillende leeftijdscategorieën, tot op enkele procentpunten na, vrij parallel loopt met die van België. De verschillen tussen de EU en België qua activeringsgraad, is dus hoofdzakelijk te wijten aan de inactieve bevolking. Dit is de bevolking die niet werkloos is en niet werkt (*Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2009, p. 44*). In tabel 4 valt duidelijk af te leiden dat het aandeel van de inactieve bevolking in ons land veel groter is dan deze in de EU15. Enkel voor de cohorte 30- tot 44-jarigen heeft ons land (11,1 procent) een procentueel minder grote inactieve bevolking dan de EU (13 procent).

Verder stellen we (tabel 4) vast dat de leeftijdscategorieën 15- tot 29-jarigen (zonder studenten) en 30- tot 44-jarigen het qua activeringsgraad beter doen dan het Europese gemiddelde. Desondanks scoort België minder goed dan het Europese gemiddelde voor de gehele bevolking op arbeidsleeftijd: "De totale werkgelegenheidsgraad lag in 2008 met 62,4 procent maar liefst 5 procentpunten lager dan het gemiddelde in de EU15. De oorzaak hiervan vinden we enerzijds terug in het niet geneigd zijn van jonge studenten om tijdens hun scholing te werken en anderzijds in de ondermaatse tewerkstelling van de 45-plussers (waarvan 39,8 procent inactief zijn, tegen gemiddeld 31,9 procent in de EU)" (*Hoge Raad voor Werkgelegenheid, 2009, p. 44*). Bovendien werken er nergens in de EU15 minder 55-plussers dan in België. De regio Brussel doet het tamelijk goed. Vlaanderen en Wallonië hinken achterop (*De Lathouwer L. & Bombaerts G., 2008, p. 5*).

Deze bevindingen bevestigen nogmaals de nood om ouderen zo lang mogelijk actief te houden, zodat het aandeel inactieven in de totale bevolking in de toekomst zal afnemen.

**Tabel 4: Bevolking opgesplitst volgens sociaaleconomisch statuut in België en de EU15<sup>1</sup> in 2008 (procenten van het totaal)**

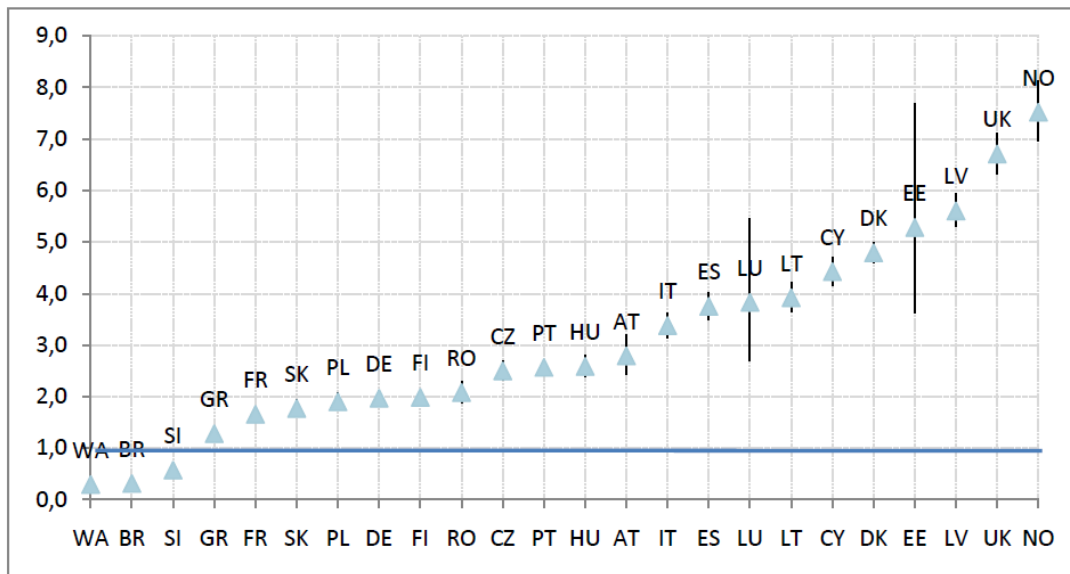
		15-29-jarigen		30-44-jarigen	45-64-jarigen	15-64-jarigen
		Totaal	Ongerekend studenten			
België	Werkend	45,7	78,3	83,6	57,3	62,4
	<i>p.m. in 2000</i>	47,6	78,7	81,4	50,6	60,5
	<i>p.m. in 1992</i>	48,9	<i>n.b.</i>	77,7	41,9	56,2
	Werkloos	6,7	10,8	5,3	2,8	4,7
	Inactief	47,7	10,9	11,1	39,8	32,9
EU15 <sup>1</sup>	Werkend	53,7	76,6	81,7	64,6	67,3
	<i>p.m. in 2000</i>	52,2	74,2	78,7	57,2	63,2
	Werkloos	7,4	10,3	5,3	3,5	5,2
	Inactief	38,9	13,1	13,0	31,9	27,5

Bronnen: ADSEI, Eurostat (EAK).

<sup>1</sup> EU15 voor de totale bevolking, EU12 (ongerekend Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Spanje) voor de niet-studerende bevolking.

De meest schrijnende vaststelling die ten slotte gemaakt moet worden, is die in verband met de hertewerkstellingskans voor werkloze 50-plussers in ons land, vergeleken met deze van de andere EU-lidstaten. Figuur 2 (*Sels L. e.a., 2010*) toont dat deze kans op hertewerkstelling voor werkloze 50-plussers in België tot de laagste van Europa behoort. Zo is de hertewerkstellingskans in Vlaanderen, die zich op de lijn van figuur 2 bevindt, vergeleken met Europa, alleen maar kleiner in Wallonië, Brussel en Slovenië. Voor de meeste andere Europese landen, ligt deze zeker tweemaal zo hoog als het cijfer in Vlaanderen, al zijn er heel wat landen waar deze kans maar liefst vijf tot acht keer zo hoog ligt. In de derde deelvraag worden de arbeidskansen van ouderen in Vlaanderen dieper geanalyseerd.

**Figuur 2: Hertewerkstellingskans voor werkloze 50-plussers van land X ten opzichte van hertewerkstellingskans van Vlaamse werkloze 50-plusser (2007)**



Bron: Sels L. e.a., 2010

#### **4.1.3 Welke impact heeft de economische crisis op de nationale werkzaamheidsgraad?**

Zoals reeds vermeld werd, worden twee momentopnamen vergeleken: de situatie van 2006 wordt, aan de hand van cijfers over de economische groei, vergeleken met deze van 2009. Door deze vergelijking uit te bouwen, ontstaat er een indicatie over de gevolgen die de arbeidsmarkt ondervindt aan fluctuaties in de conjunctuur.

*Situatie 2006:* de economische groei bedroeg rond de 3 procent, het hoogste groeipeil sinds 2000. Deze sterke economische vooruitgang liet zich voelen op de Vlaamse arbeidsmarkt. De stijging van het aantal werkende Vlamingen nam met ongeveer 2 procentpunten meer toe dan de stijging in 2005, die gepaard ging met een economische groei van 1,5 procent. Het ging vooral om vrouwen en ouderen die van de hoogconjunctuur profiteerden om terug werk te vinden. Het aantal werkzoekenden aan de VDAB daalde datzelfde jaar met 25.000 eenheden tot 180.000. Verder nam het aantal vacatures onder impuls van de economische groei sterk toe. Door de afname van werkzoekenden en de toename van openstaande vacatures, ondervonden werkgevers



steeds meer moeite om geschikte kandidaten te vinden voor hun openstaande vacatures (*Departement Werk en Sociale Economie, 2007*).

*Situatie 2009*: na jaren van werkgelegenheids groei, voorspelt het Centraal Economisch Plan (CEP) enerzijds een daling van de werkgelegenheid met 1,5 procent in 2009 en 4 procent in 2010 en anderzijds een stijging van de werkloosheid. Deze werkloosheid bedroeg slechts 3,9 procent in 2008, terwijl het CEP respectievelijk een werkloosheid van 5,5 procent en 8,75 procent voorziet voor 2009 en 2010. (*Centraal Economisch Plan, 2009, pp. 77-81*).

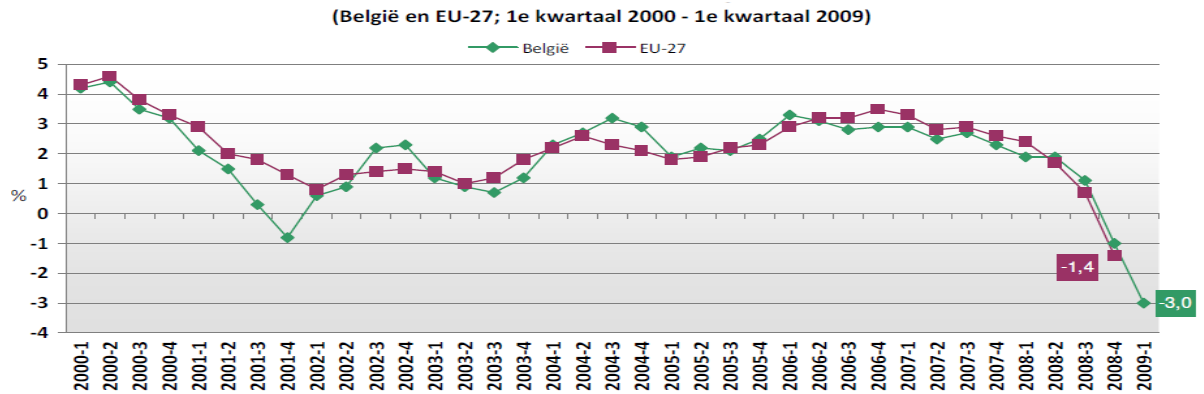
Zoals de cijfers van figuur 3 aantonen, is de economische groei momenteel negatief. Deze trend was reeds in het laatste kwartaal van 2008 ontstaan, toen ons land kampte met een economische groei van -1 procent. Het eerste kwartaal in 2009 daalt de economische groei tot -3 procent vergeleken met dezelfde periode van het jaar voordien. (Figuur 3).

Twee kwartalen na elkaar negatieve economische groei, betekent dat er officieel sprake is van een recessie (*Departement Werk & Sociale Economie i.s.m. Steunpunt WSE, 2009*).

De economische crisis zorgt ervoor dat het aantal openstaande vacatures daalt en het aantal ontslagen en herstructureringen toeneemt. Verder blijft het aantal vrouwen en ouderen op de arbeidsmarkt, ondanks de laagconjunctuur, stijgen. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de niet-actieve bevolking ontmoedigd wordt om aan de arbeidsmarkt te participeren en dat nieuwkomers hun toetreding tot de werkloosheidrijke arbeidsmarkt uitstellen. Ten slotte zijn er ook veel werknemers die zich vervroegd terugtrekken uit de arbeidsmarkt. Een economische crisis kan de overheid met andere woorden aanzetten tot het toekennen van brugpensioenen (*Centraal Economisch Plan, 2009, pp. 77-81*).

Opmerking: (figuur 3) de Europese economische groei loopt meestal vrij parallel aan die van België. Dit komt omdat de economie van België grotendeels samenhangt met die van Europa. De economie van Europa, op zijn beurt, is dan weer gebonden aan die van de VS. Dat Europa rommelkredieten van de VS bezit, was de initiële reden dat de economische crisis in september 2008 in Europa uitbrak (*Buijink C., 2009*).

**Figuur 3: Evolutie van de economische groei (t.o.v. dezelfde periode vorig jaar)**



Bron: Departement Werk & Sociale Economie i.s.m. Steunpunt WSE, 2009

#### **4.1.4 Conclusie deelvraag 1: Hoe is het gesteld met onze nationale inzetbaarheid?**

De belangrijkste conclusie is dat het momenteel niet goed gaat met onze nationale algemene inzetbaarheid en deze van onze ouderen, terwijl de werkzaamheidsgraad van vrouwen tamelijk goed scoort. Afgelopen deel werden er heel wat verontrustende cijfers ingeleid. Zeker wanneer deze cijfers vergeleken werden met deze van andere lidstaten van de EU.

In deze conclusie worden de belangrijkste vaststellingen samengevat:

Onze algemene werkzaamheidsgraad bedroeg anno 2008 slechts 63,6 procent, terwijl de Europese doelstellingen 70 procent nastreefden tegen 2010. In de periode 2000 (berekent op basis van gemiddelde, tabel 3) tot 2008 steeg onze werkzaamheidsgraad met ongeveer 4 procentpunten. Bovendien leidde ik uit de literatuur af dat deze stijging allesbehalve continu was.

Onze algemene werkzaamheidsgraad doet het opvallend slechter dan andere lidstaten van de EU. *De Hoge Raad voor Werkgelegenheid (2009)* gaf zelfs aan dat onze totale werkgelegenheidsgraad maar liefst 5 procentpunten lager ligt dan gemiddeld in de EU15, wat volgens tabel 4 hoofdzakelijk te wijten valt aan onze grote groep inactieve bevolking. *Muyters F. (2009, pp. pp. 10-11)* gaf aan dat er in 2008 reeds zeven EU-landen waren die aan de peilers van het verdrag van Lissabon voldeden. Dit waren Denemarken, Zweden, het Verenigd Koninkrijk, Nederland, Cyprus, Finland en Duitsland.

De vrouwen in ons land voldoen met 63,2 procent in 2008 voor de cohorte 15-54-jarigen wel aan hun Europese doelstelling, die een werkzaamheidsgraad van 60 procent voorschrijft. De tewerkstelling van de cohorte 55-64-jarige vrouwen is met 27,9 procent in 2008 echter ondermaats.

De derde Europese doelstelling is gericht op de doelgroep van deze eindverhandeling; de oudere werknemer. Momenteel werken er, volgens *De Lathouwer L. en Bombaerts G. (2008, p. 5)* nergens in de EU minder 55-plussers dan in België. Tabel 2 brengt naar voor dat onze werkzaamheidsgraad van 55-plussers met 37,4 procent in 2008 helemaal niet voldoet aan de – door de EU - vooropgestelde 50 procent. Prospecties verwachten dat dit tegen 2030 continu toegenomen zal zijn tot 47,1 procent, al valt dit af te wachten.

Naast de werkzaamheidsgraad van 55-plussers, behoort ook de kans op hertewerkstelling voor werkzoekende 50-plussers in ons land tot de laagste van Europa. De arbeidskansen van oudere werkzoekenden in Vlaanderen worden verder onderzocht in deelvraag 3.

In deze deelvraag werd er reeds regelmatig een vergelijking gemaakt tussen de inzetbaarheid van Vlaanderen, Wallonië en Brussel. Uit de literatuur blijkt dat de inzetbaarheid in Vlaanderen beter is dan die in Brussel en Wallonië:

De werkzaamheidsgraad in Vlaanderen lag in het tweede kwartaal van 2007 maar liefst 9,2 procentpunten hoger dan in Wallonië en 11,9 procentpunten dan in Brussel. Daarnaast steeg de werkzaamheidsgraad in Vlaanderen tussen het eerste kwartaal van 2000 en het tweede van 2007 met +3,3 procentpunten, terwijl deze stijging in Wallonië en Brussel respectievelijk slechts +1,9 en -0,2 procentpunten bedroegen. Verder stelden *De Lathouwer L. en Bombaerts G. (2008)* dat Brussel het tamelijk goed doet qua tewerkstelling van 55-plussers, maar dat Vlaanderen en Wallonië het ondermaats doen. De hertewerkstellingskans van Vlaanderen behoort, ten slotte, tot de laagste van Europa. Toch is deze, naast Slovenië, nog beduidend kleiner in Wallonië en Brussel.

Hiernaast werd de impact van de laagconjunctuur op de nationale werkzaamheidsgraad onderzocht aan de hand van twee momentopnamen. Dit leidde tot de conclusie dat een economische crisis, die gepaard gaat met een negatieve economische groei, een negatieve invloed uitoefent op de arbeidsmarkt:

Zo heeft de economische crisis allereerst, door de hoge werkloosheidscijfers, een negatieve impact op de werkzaamheidsgraad. Bovendien kan ik besluiten dat de negatieve economische groei de kans op jobs voor werkzoekenden hypothekeert. Het aantal openstaande vacatures neemt af, terwijl het aantal werkzoekenden stijgt (*Centraal Economisch Plan 2009, pp. 77-81*).

Hierbij is het belangrijk op te merken dat het opgestelde jaarlijkse verslag van 2009 van de *Studiecommissie voor de Vergrijzing (SCvV)* voorspelt dat de werkzaamheidsgraad van ouderen de komende jaren, ondanks de crisis, toch zal toenemen. Het verslag geeft echter geen duiding waarom ze dit voorspellen.

## **4.2 Wanneer treden oudere werknemers definitief uit onze nationale arbeidsmarkt? Welke factoren spelen volgens Belgische (ex-)werknemers mee in deze uittredingsbeslissing?**

Deze tweede deelvraag wil de definitieve uittredingen uit onze nationale arbeidsmarkt nader bestuderen op basis van wetenschappelijke studies. Enerzijds worden hiertoe in 4.2.1 geanalyseerd wanneer oudere werknemers de arbeidsmarkt verlaten en hoe Belgische (ex-)werknemers tegenover pensioen staan, anderzijds worden in 4.2.2 de factoren bestudeerd die volgens Belgische ex-werknemers meespelen in deze uittredingsbeslissing. Tot slot wordt er, in 4.2.3, vanuit de literatuur een conclusie op de deelvraag geformuleerd.

### **4.2.1 Wanneer verlaten oudere werknemers definitief de arbeidsmarkt?**

De normale pensioengerechtigde leeftijd in ons land is zowel voor mannen als voor vrouwen 65 jaar. Een groot deel van de actieve bevolking verlaat de arbeidsmarkt echter vroeger. Indien iemand 35 jaar heeft gewerkt, kan die op 60 jaar al genieten van een vervroegd pensioen. Voor werknemers is dit 100 procent van het normale pensioen. ([www.seniorennet.be](http://www.seniorennet.be)).

Uit OESO-rapporten (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) die dateren van 2004, blijkt dat de gemiddelde pensioenleeftijd in België werkelijk veel lager ligt dan de vooropgestelde pensioenleeftijd van 65 jaar. Mannen gingen toen gemiddeld op 58,3 jaar op pensioen, vrouwen op 56,9 jaar ([www.ouderenenarbeid.be](http://www.ouderenenarbeid.be)). Van Vansteenkiste S., Herremans W. en Sels L. (2009) evalueerden in 2009 de toestand van de gemiddelde uittredeleeftijd in België. Deze onderzoekers stelden vast dat die tussen 2001 en 2005 een geringe progressie heeft gemaakt van 58,4 jaar tot 58,8 jaar of een reële groeivoet van 1,2 maanden per jaar. Over hoe deze groeivoet zich vanaf 2005 verder heeft doorgezet, bestaat er volgens hen twijfel rond. Europese statistieken stellen immers dat de gemiddelde uittredeleeftijd in 2005 60,6 jaar was, terwijl deze volgens cijfers van het steunpunt WSE dat jaar slechts 58,8 jaar bedroeg. Door deze onzekerheid in de betrouwbaarheid van de cijfers zal verder onderzoek afgewacht moeten worden. Dit

verder onderzoek moet al dan niet bevestigen of de gemiddelde uittredeleeftijd in België anno 2008 58,6 jaar is, zoals de Europese statistieken naar voor brengen.

*Van Vansteenkiste S., Herremans W. en Sels L. (2009)* voorspellen verder een gunstige evolutie van de groeivoet van de gemiddelde uittredeleeftijd, al blijft dit volgens hen onzeker in het huidige economische klimaat. Zo sluiten ze hun rapport af met de vraag in welke mate recent ontslagen vijftigplussers er in zullen slagen om opnieuw een kwaliteitsvolle job vast te krijgen.

*Herremans W. (2006)* introduceerde volgende stelling: "Gezien de eigenheid van elk beroepsstatuut en de specifieke modaliteiten met betrekking tot bepaalde uittredekanalen, kunnen we verwachten dat er aanzienlijke verschillen bestaan in de uittredepatronen van arbeiders, bedienden, ambtenaren en zelfstandigen." Zoals in de 'grenzen van deze eindverhandeling' reeds werd besproken, zal dit werk zich enkel richten tot werknemers uit de private sector. In 2001 verlieten arbeiders volgens *Herremans W. (2006)* van alle beroepsstatuten het vroegst de Belgische arbeidsmarkt, met gemiddeld 56,7 jaar. Bedienden traden dat jaar gemiddeld uit op 57,8 jaar.

Tabel 5 toont aan dat de gemiddelde uittredeleeftijd van arbeiders in het Vlaams Gewest tussen 2001 en 2005 +0,16 jaar meer gestegen is dan deze van de bedienden. Toch werkten bedienden in het Vlaams Gewest gemiddeld nog steeds een jaar langer dan arbeiders: bedienden traden anno 2005 gemiddeld op 58,4 jaar uit de arbeidsmarkt, arbeiders op 57,4 jaar.

**Tabel 5: Gemiddelde uittredeleeftijd naar statuut arbeider en bediende**

<b>Vlaams Gewest</b>	<b>2001</b>	<b>2005</b>	<b>2001 → 2005</b>	<b>Reële groeivoet</b>
<b>Arbeiders</b>	56,7 jaar	57,4 jaar	+0,76 jaar	2,3
<b>Bedienden</b>	57,8 jaar	58,4 jaar	+0,60 jaar	1,8

*Bron: Vansteenkiste S., Herremans W. en Sels L. (2009)*

#### **4.2.2 Welke factoren spelen volgens Belgische (ex-)werknemers mee in deze uittredingsbeslissing?**

Door de jaren heen zijn er heel wat theorieën over de inzetbaarheid van individuen op de arbeidsmarkt ontwikkeld. In dit onderdeel richt ik mij tot datgene wat een individu doet uittreden uit de arbeidsmarkt of er langer op houdt: de push- en pullfactoren om te werken.

Bij het verlaten van de arbeidsmarkt wordt er een onderscheid gemaakt tussen vrijwillige en gedwongen pensionering. De plotse wending van gedwongen pensionering levert naast het leuke financiële plaatje heel wat nadelen voor het individu op. *Van Solinge H. en Henkens K. (2007)* analyseerden in hun studie over onvrijwillige pensionering de manier waarop 778 werknemers op pensioen gingen in Nederland. Ze kwamen tot de conclusie dat één op vier gepensioneerden zich (al dan niet gedeeltelijk) gedwongen voelde om op pensioen te gaan, vaak door de organisatie na een herstructurering. In het tweede deelrapport '*De levensloop en de pensioentransitie*' van *Elchardus M. en Cohen J. (2003)* werd dit onderzocht voor België. De onderzoekers stelden vast dat maar liefst 36,8 procent van de 1.132 bevraagde personen die vervroegd op pensioen zijn, verplicht werden om op pensioen te gaan. Van de 393 geënquêteerde bruggepensioneerden geeft 38,2 procent aan dat ze niet vrijwillig op brugpensioen zijn gegaan. *Elchardus M. en Cohen J. (2003)* stellen dat gedwongen pensioen mogelijk is onder dreiging van werkloosheid, zoals bij herstructurerings.

Uit het tweede deelrapport van *Elchardus M. en Cohen J. (2003)* komt verder aan bod dat er indicaties zijn dat brugpensioen populair is: van diegenen die het stelsel van brugpensioen kennen, zegt iets meer dan de helft van de 45 tot 65-jarigen, dat er een redelijke tot zeer grote kans bestaat dat zij ooit van het stelsel gebruik zullen maken.

*De Vos M. en Konings J. (2007, p. 69)* bevestigen dat aantrekkelijke formules voor vervroegde uittreding, zoals brugpensioen, een factor kunnen vormen die ouderen uit de arbeidsmarkt drijft. Het overheidsbeleid dat gevoerd wordt rond de vervroegde uittredingen na herstructurerings komt in punt 4.4.4 aan bod: enerzijds wordt het 'succes' van brugpensioen besproken, anderzijds wordt er in de literatuur onderzocht of het moeilijker wordt de arbeidsmarkt definitief te verlaten na herstructurerings.

*Denaeghel K. e.a. (2009)* onderzochten in hun studie '*The impact of individuals, household en institutional determinants on the length of the career*' welke determinanten

bepalen op welk tijdstip een individu op pensioen gaat. Deze determinanten worden ingedeeld in vier niveaus. Naast de persoonlijke keuzes houden individuen die overwegen op pensioen te gaan, rekening met de mening van hun huishouden, de organisatie waar ze in werken en de geldende institutionele wetten. Een samenspel tussen deze verschillende determinanten leiden volgens *Denaeghel K. e.a. (2009)* al dan niet tot de beslissing de arbeidsmarkt te verlaten.

In het artikel van *Martens H., Vandenberk A. en De Weerd S. (2004)* werd aan de hand van drie focusgroepen onderzocht wat werknemers van Borealis belemmert en bevordert om langer te werken. Dit artikel werd in bijlage één geplaatst, aangezien er nog meermaals naar verwezen zal worden voor het vervolledigen van mijn praktijkstudie. Voor de onderzoeksopzet en –methodologie verwijs ik naar punt 3.3 van het artikel.

*Martens H., Vandenberk A. en De Weerd S. (2004)* deelden de motieven die Borealis-medewerkers opgaven als belemmeringen om langer te werken in als volgt: werkomstandigheden, de verhouding tussen werk en privé, financiële motieven en omgevingsfactoren. In de komende alinea's citeer ik de bespreking van deze vier groepen "belemmerende" factoren door *Martens H., Vandenberk A. en De Weerd S. (2004)*:

"Werkomstandigheden die men beschouwt als niet bevorderlijk om langer te werken, zijn de volgende: de bedrijfs sfeer, onbestaande tussenvormen van werken, de stress en de werkdruk, het gevoel zich te moeten bewijzen, de voortdurende en te snelle veranderingen, bureaucratie, het niet meekunnen met de nieuwe technologie, te lange dagen, te volle weken, verandering van werkplaats, verandering van werkomstandigheden (terug in shiften of net geen shiften meer), niet gewaardeerd of opzijgezet worden...

Als belemmerende factoren om langer te werken die zich situeren in de verhouding tussen werk en privé, vermeldt men gezondheid, de thuissituatie, 'andere' dingen willen doen, op reis gaan, meer mogelijkheden hebben, eenzelfde levensritme als de partner aannemen, de files en verplaatsingen en de vrees om niet te kunnen genieten.

Als financiële motieven wijst men op het kleine verschil tussen werken en niet-werken en het feit dat men het geld niet meer nodig heeft.

Tot de belemmerende omgevingsfactoren behoren de sociale druk om te stoppen bij herstructureringen, de dubbelzinnige houding van de overheid en het feit dat vroeger stoppen normaal geworden is en dus ook verwacht wordt."



De onderzoekers deelden de "bevorderende" factoren in deze studie op in werkomstandigheden, jobinvulling, de verhouding tussen werk en privé en de financiële motieven. Ook hier citeer ik de resultaten van dit onderzoek:

"Werkomstandigheden die motiveren om langer te werken zijn het gevoel nog iets te kunnen bereiken, promotie kunnen maken, gezien worden, waardering krijgen, gerespecteerd worden, een gunstig werkritme, een interessante, zinvolle job, plezier in het werk, uitdaging, sociale contacten, minder gestresseerd werk, de mogelijkheid om uit shift te gaan, een goed werkklimaat, inspraak van de werknemers, kunnen kiezen, en zelf kunnen beslissen.

Wat ook als motiverend wordt genoemd is het deeltijds kunnen gaan werken, zonder achteruitgang van de jobinhoud, maximaal flexibel werken of projectwerk doen, coach of mentor zijn of stilaan kunnen verminderen van 100% naar 80%, naar 60% of van job veranderen of andere voorstellen krijgen van de werkgever (mits behoud van verworvenheden als anciënniteit ) of thuis werken.

Motieven om langer te werken kunnen liggen in de gezinssituatie, in de angst om in een zwart gat te vallen, in hetzelfde of het net verschillende levensritme van de partner, de gezondheid, de locatie.

Het financiële is een prikkel om langer te werken als het verschil tussen het loon en het pensioen groot genoeg is en als men goed kan leven."

In het derde deelrapport van *Elchardus M. en Cohen J.* in verband met '*Het einde van de loopbaan*' (2003), worden de determinanten omschreven die een vroege uittrede uit de arbeidsmarkt bevorderen en belemmeren. Dit onderzoek werd gevoerd aan de hand van een steekproef van 5.268 personen tussen de 45 en 65 jaar. Van deze steekproef is 53,8 procent nog actief op de arbeidsmarkt (N=2.836) en 46,2 procent (N=2.432) is reeds definitief gestopt met werken. In tabel 6 staan alle determinanten die werknemers sneller uit de arbeidsmarkt doen stappen. Hierbij wordt ook vermeld welke invloed ze precies hebben op een mogelijk vervroegde uittrede. In de alinea's die daarop volgen, worden de meest belangrijke determinanten die een vroege uittrede uit de arbeidsmarkt beïnvloeden, besproken.

**Tabel 6: De kenmerken van de uittreding en de betekenis van hun effect**

	Betekenis
1. Leeftijd	Hou ouder, hoe groter de kans op uittreding
2. inkomen	Wie een hoger inkomen heeft, blijft langer actief.
3. Alleenstaand	Alleenstaanden blijven langer actief
4. Professioneel statuut	Zelfstandigen en statutaire ambtenaren werken langer dan andere statuten.
5. Geslacht	mannen zijn langer actief dan vrouwen
6. Deeltijds werkregime	Wie deeltijds werkt (op het einde van de loopbaan), verlaat de arbeidsmarkt minder snel.
7. Subjectieve gezondheid	Wie vindt dat hij een slechte of zeer slechte gezondheid heeft in vergelijking met leeftijdsgenoten, verlaat de arbeidsmarkt sneller.
8. Financiële verandering bij uittreding	Wie meer moet inleveren bij de uittreding, blijft langer actief.
9. Groepsverzekering/aanvullend statuut	Wie een groepsverzekering of aanvullend pensioen heeft, blijft langer actief.
10. Loopbaanonderbreking	Wie de loopbaan ooit onderbrak (voor een andere reden dan werkloosheid), treedt minder snel uit.
11. Aantal uitgetreden in omgeving	Wie veel vrienden en kennissen heeft die al definitief zijn gestopt, zal sneller uittreden.
12. Werkloos geweest	Wie ooit werkloos is geweest, verlaat de arbeidsmarkt minder snel.
13. tijdsafhankelijkheid	op onregelmatige uren werken bevordert de uittrede
14. Leningvrij eigenaar woonst	Wie geen leningsschulden meer heeft op een woonst, treedt sneller uit de arbeidsmarkt.

Bron: Elchardus M. en Cohen J. 2003, *Het einde van de loopbaan: deelrapport 3*, 42

Zoals tabel 6 weergeeft, heeft het 'geslacht' een grote invloed op de kans op uittreden. In identieke omstandigheden is de kans dat vrouwen uitstappen 4,4 keer zo groot als die van mannen. Vrouwen stappen gemiddeld veel vroeger uit de arbeidsmarkt dan mannen. De verschillende determinanten uit tabel 6 hebben dan ook niet altijd een even grote invloed op beide geslachten (Elchardus M. en Cohen J. 2003).

Daarnaast neemt de kans om uit te stappen vanaf 45 jaar snel toe met de 'leeftijd'. Bij mannen neemt de kans op uittrede meer toe per levensjaar dan bij vrouwen. Dit verschil kan in grote mate verklaard worden doordat een aanzienlijk aandeel van de vrouwen reeds voor 45 jaar gestopt is (Elchardus M. en Cohen J. 2003).

Naast leeftijd en geslacht, spelen ook 'financiële determinanten' een grote rol voor een mogelijke uittrede. Op financieel gebied is het echter niet alleen een hoog inkomen dat een zeer sterke stimulans vormt om te blijven werken, hiernaast blijkt ook het effect van een aanvullend pensioen of een groepsverzekering bewezen. Mensen met een groepsverzekering, blijven gemiddeld langer aan het werk om deze te spijzen. Ten slotte

gaan werknemers ook sneller op pensioen wanneer grote kosten, zoals een lening op het huis, verleden tijd zijn (*Elchardus M. en Cohen J. 2003*).

Het merendeel van de respondenten vermelden hun 'gezondheidstoestand' als de belangrijkste reden om al dan niet te stoppen met werken. Toch blijkt uit verder onderzoek dat financiële overwegingen eerder de doorslag geven bij de uiteindelijke beslissing om te stoppen met werken. Het is mogelijk dat men gezondheidsredenen makkelijker naar voor schuift omdat ze aanvaardbaar zijn om een vervroegde uittrede te verantwoorden of dat gezondheidsproblemen in de eerste plaats aanzetten om te gaan nadenken over de mogelijkheid van uittreden (*Elchardus M. en Cohen J. 2003*).

Verschillende 'kenmerken van het werk' beïnvloeden de timing van de uittrede. Het allerbelangrijkste is deze van het statuut. Zowel bij mannen als vrouwen blijven zelfstandigen en statutaire ambtenaren het langst aan de slag. Dit vergelijkbaar patroon is wel veel sterker voor mannen dan voor vrouwen. Werknemers met een contract van bepaalde duur, treden voor beide geslachten het snelst af.

Een andere determinant van het werk, is de kwaliteit. Om deze kwaliteit te kunnen meten, kozen *Elchardus en Cohen* voor volgende indicatoren: de taak- en tijdsbeheersing en het werken op onregelmatige, afwijkende tijden. Na het verzamelen van de benodigde data, concludeerden de onderzoekers dat de kwaliteit van het werk een minder belangrijke rol heeft dan doorgaans wordt aangenomen. Deze resultaten verklaarden ze aan de hand van volgende stelling: "Het feit dat deze indicatoren het uittredegedrag niet beïnvloeden, sterkt ons in de overtuiging dat niet zozeer de aard van het werk de mensen aan de slag houdt of uit de arbeidsmarkt drijft, maar dat financiële overwegingen dat doen, alsook de factoren die specifiek met het statuut verband houden zoals de houding van zelfstandigen en het optreden van de overheid als werkgever."

Ook wie de 'loopbaan onderbroken' heeft of 'deeltijds werkt', blijft statistisch langer werken. Zo bedraagt de kans dat halftijds werkende mannen uittreden slechts ongeveer de helft van de kans dat voltijds werkende mannen uittreden, voor vrouwen is dit slechts een vierde (*Elchardus M. en Cohen J. 2003*).

In een artikel (*Van De Putte T., 2004*) bevestigt *Martens H.* dat het voor oudere werknemers steeds belangrijker wordt dat ze de kans krijgen om hun carrière af te bouwen: "Deeltijds werken zou 45% van de Belgen langer aan het werk houden" en "31% van de Belgen zegt langer te zullen werken met flexibele uren".

Er is slechts één variabele met betrekking tot de 'gezinssituatie' die een grote invloed laat gelden op het stoppen met werken: alleenstaanden, mensen die leven zonder partner, blijven langer werken. Volgens *Elchardus en Cohen* valt dit te verklaren doordat beslissingen in verband met uittrede en pensioen dikwijls in gezinsverband genomen worden en doordat 'werk' voor alleenstaanden vaak een meer belangrijke sociale context vormt dan voor mensen die met een partner door het leven gaan.

De beslissing om al dan niet op pensioen ten gaan, wordt ten slotte ook op significante wijze beïnvloed door het aantal mensen uit de 'sociale kring' die uitgetreden zijn. Mensen die veel vrienden hebben die gestopt zijn met werken, hebben de neiging dit ook te doen. Verder waarschuwen *Elchardus en Cohen* dat dit resultaat met voorzichtigheid gehanteerd en geïnterpreteerd moet worden, aangezien het mogelijk is dat eens iemand uitgetreden is, de vrienden- en kennissenkring wijzigt waarbij andere gepensioneerden de plaats innemen van vorige collega's.

Aangezien er in het onderzoek van *Elchardus en Cohen* sprake is van een onzeker resultaat, worden er bevindingen uit andere literatuur bijgehaald. Deze benadrukken hoofdzakelijk de rol van 'leidinggevend en collega's' op de beslissing om al dan niet definitief uit de arbeidsmarkt te treden. Zo haalt *Martens H. (Van de Putte T., 2004)* aan dat sociaal contact op het werk het proces om te willen stoppen met werken gevoelig beïnvloedt. Zo sporen goede relaties met collega's en leidinggevend werknemers aan langer te werken, terwijl slechte relaties met collega's en leidinggevend de beslissing om uit de arbeidsmarkt te stappen, versnellen.

#### **4.2.3 Conclusie deelvraag 2: Wanneer treden oudere werknemers definitief uit onze nationale arbeidsmarkt? Welke factoren spelen volgens Belgische (ex-)werknemers mee in deze uittredingsbeslissing?**

Dat er nergens in Europa minder 55-plussers werken dan in België, werd vastgesteld in het eerste deel. Dit deel bestudeert wanneer en waarom de ouderen in ons land uit de arbeidsmarkt treden.

De literatuur toont aan dat de gemiddelde pensioenleeftijd in België veel lager ligt dan de vooropgestelde pensioenleeftijd van 65 jaar. Europese statistieken brengen naar voor dat de gemiddelde pensioenleeftijd in België anno 2008 58,6 jaar bedroeg, al is er onduidelijkheid over de betrouwbaarheid van dit cijfer. Verder is het ook onzeker hoe de gemiddelde uittredeleeftijd de komende jaren zal evolueren.

Ten tweede kan vastgesteld worden dat arbeiders de arbeidsmarkt gemiddeld vroeger verlaten dan bedienden. In 2005 verlieten arbeiders van het Vlaamse Gewest de arbeidsmarkt gemiddeld een jaar vroeger dan de bedienden van deze regio. Van 2001 tot 2005 werd dit verschil wel 0,16 jaar ingekort. Het is onduidelijk hoe deze evolutie zich ondertussen heeft doorgezet.

Bovendien werd het onderscheid tussen vrijwillige en gedwongen pensionering geïntroduceerd. Volgens onderzoek van *Elchardus M. en Cohen J. (2003)* voelde maar liefst 36,8 procent van de 1.132 bevraagde gepensioneerden zich verplicht om op pensioen te gaan. Van de 393 geënquêteerde bruggepensioneerden gaf 38,2 procent aan dat ze niet vrijwillig op brugpensioen zijn gegaan. Het is onzeker in welke mate mensen zich vandaag verplicht voelen om op pensioen te gaan. Wel is zeker dat dit ratio zo laag mogelijk gehouden moet worden om de lage werkzaamheidsgraad van de 55-plussers in ons land te verhogen.

Verder werden de push- en pullfactoren die (ex-)werknemers doen werken uit verscheidene studies bestudeerd. De belangrijkste factoren worden hieronder uitgeschreven:

Allereerst zijn er leeftijd en geslacht. In de eerste deelvraag werd al besproken dat er enerzijds veel meer mannen dan vrouwen en anderzijds veel meer jongeren dan ouderen tewerkgesteld zijn. Het is ook logisch dat ouderen en vrouwen gemiddeld sneller uit de arbeidsmarkt treden dan jongeren en mannen.

Daarnaast zijn er de financiële overwegingen die een zeer belangrijke rol spelen in het al dan niet uittreden. Zo wordt de beslissing om verder te blijven werken door velen bepaald door hoe groot het verschil tussen het loon en het pensioen is. Bovendien speelt de huidige financiële situatie en het al dan niet hebben van grote kosten ook mee bij deze beslissing.

Een derde factor zijn de werkomstandigheden. Verscheidene studies geven aan dat het belangrijk is dat iemand zijn werk kan afbouwen, wanneer iemand gemotiveerd moet worden om langer te werken. Deze werkomstandigheden kunnen op vele vlakken (de)motiveren om langer te werken. Hiervoor verwijs ik naar punt 3.3 van het artikel van *Martens H., Vandenberk A. en De Weerd S. (2004)* in bijlage één.

Ten vierde zijn er ook de meningen van anderen. Zo zijn er, naast de mening van het huishouden, ook de meningen van collega's en leidinggevenden die de beslissing, om al dan niet langer te werken, kunnen beïnvloeden.

Tot slot geven de verscheidene studies aan dat de geldende institutionele wetten de gemiddelde uittredeleeftijd beïnvloeden. Aantrekkelijke formules voor vervroegde uittreding vormen een factor die ouderen uit de arbeidsmarkt drijft.

### **4.3 Hoe is het gesteld met de inzetbaarheid en arbeidskansen van oudere werknemers in Vlaanderen? Hoe is die geëvolueerd?**

In deze deelvraag zoomen we in op de inzetbaarheid en arbeidskansen van oudere werknemers in Vlaanderen. Uit het cijfermateriaal van de eerste deelvraag is gebleken dat de inzetbaarheid van oudere werknemers in ons land bij de laagste van Europa behoort. Zo wordt er met een werkzaamheidsgraad van 27,1% bij de vrouwen en 47,1% bij de mannen helemaal niet voldaan aan de Lissabondoelstelling die een werkzaamheidsgraad van 50% bij 55-plussers vooropstelt. Verder is de kans op hertewerkstelling voor ouderen, behoudens Brussel, Wallonië en Slovenië, nergens lager dan in Vlaanderen.

Door middel van deze deelvraag kan er inzicht verworven worden in de werkzaamheidsgraad en arbeidskansen van ouderen in Vlaanderen. Allereerst wordt er in het kort in punt 4.3.1 nagegaan hoe de inzetbaarheid van oudere werknemers de afgelopen eeuwen geëvolueerd is. In punt 4.3.2 wordt er vervolgens dieper ingegaan op de evolutie die de werkzaamheidsgraad en arbeidskansen van ouderen in de periode tussen 2000 en 2008 hebben meegemaakt. Nadien wordt er in punt 4.3.3 nogmaals in detail gekeken naar de evolutie van de inzetbaarheid en arbeidskansen van 50-plussers in Vlaanderen, door deze van de afgelopen twee jaar te analyseren. Bij deze analyse is het van groot belang de juiste invloed van de economische crisis in kaart te brengen. In 4.3.4 wordt er bestudeerd welk beeld de maatschappij heeft over oudere werknemers en welke stereotiepen bijgevolg een invloed hebben op de arbeidskansen van oudere werklozen. Ten slotte kan er in punt 4.3.5 een conclusie geformuleerd worden.

#### **4.3.1 Hoe is de inzetbaarheid van oudere werknemers de afgelopen eeuwen geëvolueerd?**

Om deze vraag te onderzoeken, analyseer ik allereerst het pensioensbeleid dat Otto von Bismarck (1815-1898) voerde in de 19<sup>e</sup> eeuw. Hij introduceerde een leeftijdsondergrens van 65 jaar voor de toekenning van het eerste algemene staatspensioen. Hij koos deze ondergrens op basis van de gemiddelde levensverwachting, die in deze periode rond die leeftijd lag. Ondertussen ligt de pensioengerechtigde leeftijd in ons land nog steeds op 65

jaar (*Schnabel P., 2006, p. 182*). *Elchardus en Cohen (2003)* schrijven dat de gemiddelde pensioenleeftijd in België in 1950 64,8 jaar voor mannen en 62,9 jaar voor vrouwen bedroeg. Europese cijfers, die, zoals eerder vermeld in punt 4.2.1, volgens sommigen onbetrouwbaar zijn, geven aan dat de gemiddelde uittredeleeftijd in ons land 58,6 jaar was anno 2008. (*Vansteenkiste S. e.a., 2009*) De feitelijke pensioenleeftijd is de afgelopen zes decennia dus afgenomen, terwijl de levensverwachting alleen maar toenam. Zo bedroeg de levensverwachting in België gemiddeld 77,35 jaar in 1995, terwijl dit in 2006 reeds opgelopen was tot 79,88 jaar (<http://statbel.fgov.be>).

Volgens het pensioensmodel van Von Bismarck zou de pensioengerechtigde leeftijd stijgen aan de hand van een stijgende levensverwachting. Dit principe is nooit toegepast, waardoor de overheid momenteel een beleid moet voeren dat de werkzaamheidsgraad van ouderen stimuleert. Vanaf de jaren '70 leidden politieke beslissingen om de jeugdwerkloosheid te doen dalen vaak tot een inkrimping van de arbeidsmarkt. Zo werden er genereuze voorwaarden gecreëerd indien iemand de arbeidsmarkt vroegtijdig verliet. Veranderingen nemen tijd in beslag. De overheid heeft nog veel werk om deze mentaliteit, die voortvloeit uit hoofdzakelijk politieke kortzichtigheid, te veranderen. Nog steeds zijn er heel wat mensen die, na een lange loopbaan of nadat ze zonder werk vallen, vervroegd de arbeidsmarkt verlaten. Het moet minder interessant worden voor iemand om op pensioen te gaan alvorens hij de pensioengerechtigde leeftijd bereikt heeft. Verder moet er alles aan gedaan worden om mensen effectief op de arbeidsmarkt te houden door hun inzetbaarheid te verhogen tot aan de pensioenleeftijd (*De Leus K., Huybrechts P., 2006*).

#### **4.3.2 Hoe zijn de inzetbaarheid en arbeidskansen van oudere werknemers het afgelopen decennium geëvolueerd?**

Om de evolutie van de werkzaamheidsgraad van 50-plussers te bestuderen, wordt tabel 7 gebruikt. Met een stijging van 9,2 procentpunten is er enerzijds duidelijk sprake van een positieve trend in de werkzaamheidsgraad van 50-plussers voor de periode 2000-2008. Voor de 55-plussers is dit een stijging van 8,8 procentpunten. Dit betekent dat het beleid, dat de afgelopen jaren ingevoerd is om 55-plussers aan het werk te krijgen en te houden, toch al wel resultaten heeft opgeleverd in Vlaanderen. Zoals tabel 7 verder uitwijst, is de stijging van de werkzaamheidsgraad van 55-plussers met 8,8



procentpunten op acht jaar tijd hoofdzakelijk te danken aan de sterke toename in de werkzaamheidsgraad van vrouwen in de leeftijdscohort 55-59 jaar. Ondanks deze positieve evolutie, garandeert dit niets voor de toekomst. Zo wordt er in 2008, na het uitbreken van de economische crisis, voor het eerst sinds lang praktisch geen vooruitgang geboekt in de cohorde 55-64 jaar. De werkzaamheidsgraad van de 50 plussers daalde zelfs met 0,2 procentpunten. De periode tussen 2008 en 2010 wordt dieper geanalyseerd in punt 4.3.3.

Wanneer de resultaten vergeleken worden met de werkzaamheidsgraad van 55-plussers in Europa, is er sprake van een negatief verschil. Het is niet zo dat in Europa, met een gemiddelde werkzaamheidsgraad van 45,6 procent, de Lissabondoelstelling bereikt wordt om 50 procent van de 55-plussers tewerk te stellen in Europa, maar Vlaanderen doet het, ondanks de stijging van 8,8 procentpunten tussen 2000 en 2008, met 34,3 procent veel slechter. Het grootste verschil tussen Europa en Vlaanderen bevindt zich met maar liefst 14,4 procentpunten in de cohorde 60-64 jaar.

**Tabel 7: Evolutie van de werkzaamheidsgraad in de leeftijdsklasse 50-64 jaar (Vlaams Gewest; 2000-2008)**

	2000 (%)	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2000-2008 (ppn)	EU-27 08 (%)
<b>Totaal</b>								
50-64 jaar	39,9	43,8	45,9	46,3	49,3	49,1	+9,2	56,5
55-59 jaar	40,1	42,7	43,9	45,5	50,9	51,3	+11,2	59,0
60-64 jaar	11,2	12,8	13,9	14,5	15,5	15,7	+4,5	30,1
55-64 jaar	25,5	29,5	30,7	31,4	34,2	34,3	+8,8	45,6
<b>Mannen</b>								
50-64 jaar	53,9	55,0	57,6	57,2	59,7	58,7	+4,8	65,3
55-59 jaar	56,3	55,4	57,4	56,7	62,8	62,4	+6,1	68,7
60-64 jaar	17,1	18,6	20,3	20,8	22,0	21,8	+4,7	38,9
55-64 jaar	36,6	39,3	41,2	40,5	43,8	43,2	+6,6	55,0
<b>Vrouwen</b>								
50-64 jaar	25,8	32,4	34,1	35,4	38,8	39,5	+13,7	48,0
55-59 jaar	23,9	29,7	30,2	34,2	38,8	40,0	+16,1	49,8
60-64 jaar	5,5	7,2	7,7	8,2	8,9	9,7	+4,2	22,1
55-64 jaar	14,5	19,6	20,1	22,2	24,7	25,4	+10,9	36,8

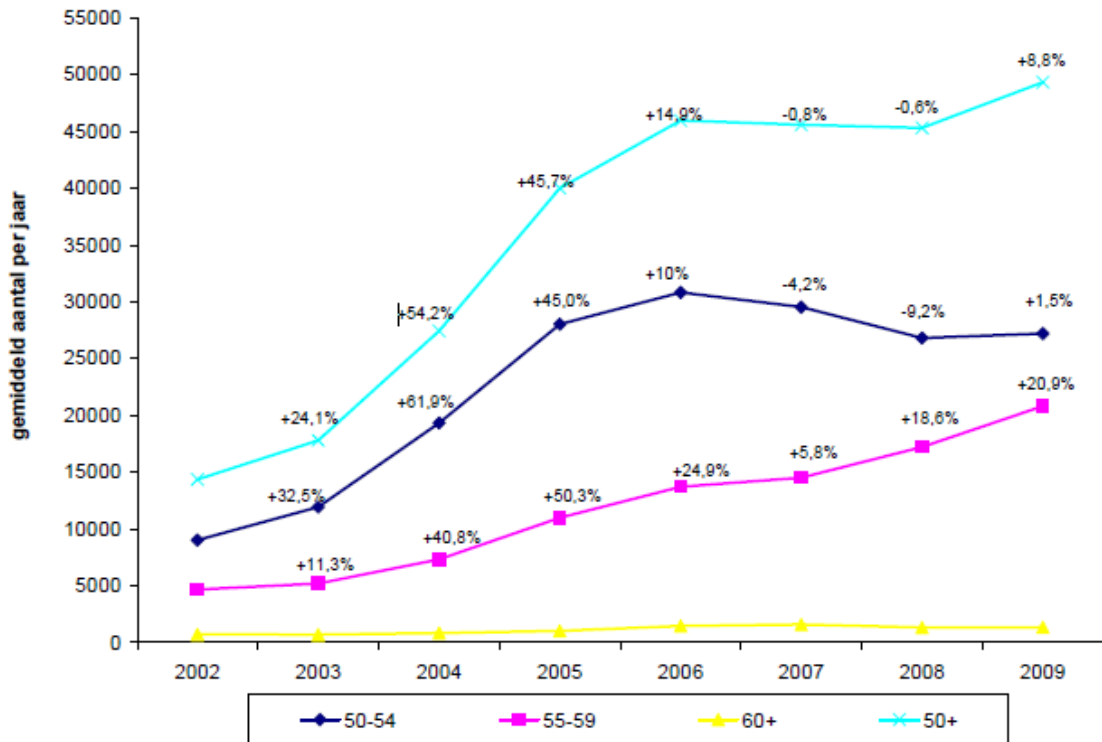
Bron: Sels L. e.a. (2010)

De Europees doelstelling om meer 50-plussers op de arbeidsmarkt te krijgen, kan logischerwijs in de hand werken dat er ook meer 50-plussers op zoek zijn naar werk. Zo wordt er aan de hand van figuur 4 vastgesteld dat het aantal werkzoekende 50-plussers in het Vlaams Gewest explosief toenam van 14.300 in 2002 naar 45.300 in 2008 of, volgens *De Lathouwer L. (2010)*, "een aandeel van 27 procent in de werkzoekende populatie, een voorlopig hoogtepunt". Deze toename werd grotendeels verwezenlijkt tussen de periode 2003 en 2006. In deze tijdsspanne nam de cohorte 50-59 jarige werklozen enorm toe.

In de periode die volgt na 2006, blijft het aantal 55-59-jarige werklozen stijgen, terwijl deze in de cohorte van 50- tot 55-jarigen de laatste jaren een dalende trend vertoont. *De Lathouwer L. (2010)* verklaart deze trends aan de hand van enerzijds een demografisch en anderzijds een institutioneel effect. Op demografisch vlak vergrijst de bevolking verder, waardoor een groot deel van de werklozen in de cohorte van 55-59-jarige werkzoekenden terechtkomen. Hiernaast werden, met het oog op het activeren van de 50-plussers, de regels omtrent 'vrijstellingen van de arbeidsmarkt' gevoelig verstrengd (dit wordt dieper bestudeerd in deelvraag 4). Wanneer oudere werklozen de arbeidsmarkt minder snel definitief mogen verlaten, leidt dit tot een toename van het aantal werkzoekende 50-plussers. *De Lathouwer L.* voegt hieraan toe dat deze toename als gevolg van het institutionele effect nog zeker zal doorgaan tot en met 2010.

Na het uitbreken van de economische crisis in 2008 stijgt de werkloosheid van 50-plussers opnieuw, nadat het de twee jaren voordien constant bleef en zelfs lichtjes daalde: zo wordt een daling van het aantal werkzoekende 50-plussers tussen 2006 en 2008 met 1,4 procentpunten gevolgd door een stijging van het aantal werkzoekende 50-plussers met 8,8 procentpunten tussen 2008 en 2009.

**Figuur 4: De evolutie van het aantal werkzoekende 50-plussers in het Vlaams Gewest**



Bron: De Lathouwer L., 2010

De versnelde toename van het aantal werklozen 50-plussers tussen 2003 en 2006 wordt genuanceerd aan de hand van tabel 8. Rond deze periode is het aantal indiensttredingen van 50-plussers ten opzichte van de jongere leeftijdscategorieën gestegen van 4,5 procent in 2003 tot 6,6 procent in 2007. Dit betekent dat de kansen op de arbeidsmarkt voor 50-plussers geleidelijk aan toegenomen zijn. Het is echter niet zeker in welke mate dit toe te schrijven valt aan de beleidsaandacht voor de ouderenwerkzaamheid dan wel aan de vergrijzing van de bevolking, aangezien het aandeel 50-plussers in de totale bevolking toeneemt (Sels L. e.a. 2010). Zo stellen Sels L., Van Woensel A. en Herremans W. (2008, p. 6) in 'Over groene, oranje en rode lichten in het eindeloopbaanbeleid' dat de vraag naar vijftigplussers sterk achterloopt op de stijging in het aanbod van werkzoekende vijftigplussers.

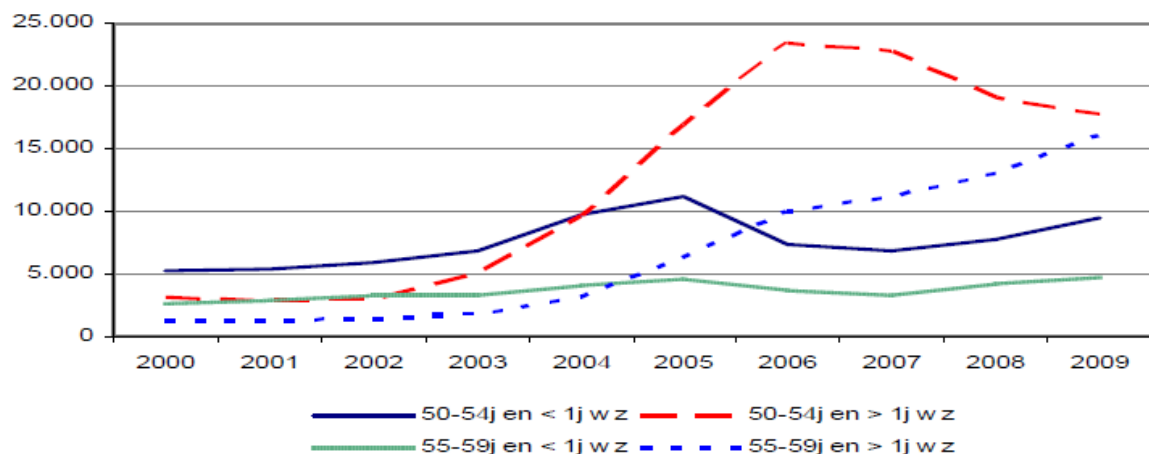
**Tabel 8: Aandeel 45-49-, 50-54- en 55-64-jarigen in de nieuwe indiensttredingen (Vlaams Gewest; 2000-2008)**

(%)	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008
45-49-jarigen	5,9	5,7	7,4	6,8	6,9	7,7	7,0
50-54-jarigen	2,3	3,1	2,8	3,9	3,6	4,6	4,3
55-64-jarigen	-	1,4	1,9	1,7	1,9	2,0	2,1
Totaal 50-plussers	3,7	4,5	4,7	5,6	5,5	6,6	6,4
Totaal 45-plussers	9,6	10,2	12,1	12,4	12,4	14,3	13,3

Bron: Sels L. e.a. (2010)

Ten slotte bewijzen de cijfers uit figuur 5 (De Lathouwer L., 2010) dat steeds meer werkloze 50-plussers in de langdurige werkloosheid belanden. Terwijl het aantal werklozen tussen 50 en 60 die minder dan een jaar werkloos zijn de laatste 9 jaar ongeveer status quo is gebleven, is er een duidelijke stijging merkbaar van het aantal werklozen dat langer dan een jaar werkloos is. Hoe dit hun kansen op de arbeidsmarkt beïnvloedt, komt in punt 4.3.3 aan bod.

**Figuur 5: Het aantal werkzoekende 50-plussers naar leeftijd en werkloosheidsduur, Vlaams Gewest 2000-2009**



Bron: De Lathouwer L., 2010

### **4.3.3 Hoe zijn de inzetbaarheid en arbeidskansen van oudere werknemers de afgelopen twee jaar geëvolueerd? Welke invloed oefent de economische crisis uit op de tewerkstelling van ouderen?**

*De Hoge Raad voor de Werkgelegenheid (2009)* stelt in zijn rapport over de inschakeling van jongeren in de arbeidsmarkt vast dat de positie van jongeren op de arbeidsmarkt tijdens een recessie snel verslechtert: "Sedert een jaar is het aantal niet-werkende werkzoekenden jonger dan 25 jaar sneller gestegen dan dat van de oudere werklozen." Dat is niet alleen te wijten aan het feit dat ze aan het einde van hun studies zonder ervaring terecht komen op een inkrimpende arbeidsmarkt. Door dit gebrek aan ervaring, hun tijdelijk contract en omdat de werkgever minder bereid is om in hun opleiding te investeren, lopen ze eveneens een groot risico bij personeelsinkrimpingen (*Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2009, pp. 11-25*).

*De Lathouwer L. (2010)* bevestigt in 'Hoe sterk worden oudere werknemers getroffen door de crisis?' dat de crisis tussen 2008 en 2009 meer jongeren dan ouderen in de geregistreerde werkloosheid duwde (tabel 9): "Het aantal werkzoekenden bij de min-25-jarigen steeg met 10.476 personen of +30% tegenover 'slechts' met 4.008 personen of +9 procent bij de 50-plussers".

Bovendien stelt ze, ondanks vorige duiding, dat ouderen veel meer moeite hebben dan jongeren om nieuw werk te vinden: allereerst was de groep werkloze 50-plussers met 45.315 eenheden in 2008 (tabel 9) reeds groot voordat de crisis uitbrak. Daarnaast hebben ouderen, vergeleken met jongeren, veel minder kans op het vinden van een nieuwe job (tabel 10). Zo liggen de percentages voor alle onderwijsniveaus lager naarmate de leeftijd vordert. Verder is het duidelijk dat hoe hoger het onderwijsniveau van een werkloze is, hoe meer kans hij maakt op werk. Voor werkloze 50-plussers is dit effect echter zeer beperkt: De kans op werk blijft zeer klein, ondanks een hoog onderwijsniveau.

**Tabel 9: Het aantal niet-werkende werkzoekenden en de evolutie naar leeftijd, Vlaams Gewest 2008-2009**

	2008		2009		09 t.o.v.08 (n)	09 t.o.v.08 (%)
<b>Gemiddeld aantal NWWZ jaargemiddelde)</b>						
<25 jaar	34.869	20,6%	45.344	22,3%	+10.476	+30,0%
25-49 jaar	88.707	52,5%	108.141	53,3%	+19.434	+21,9%
50+ en meer	45.315	26,8%	49.323	24,3%	+4.008	+8,8%
<b>TOTAAL</b>	<b>168.891</b>	<b>100,0%</b>	<b>202.808</b>	<b>100,0%</b>	<b>+33.318</b>	<b>+20,1%</b>

bron: VDAB Arvastat (bewerking Departement WSE)

Bron: De Lathouwer L., 2010

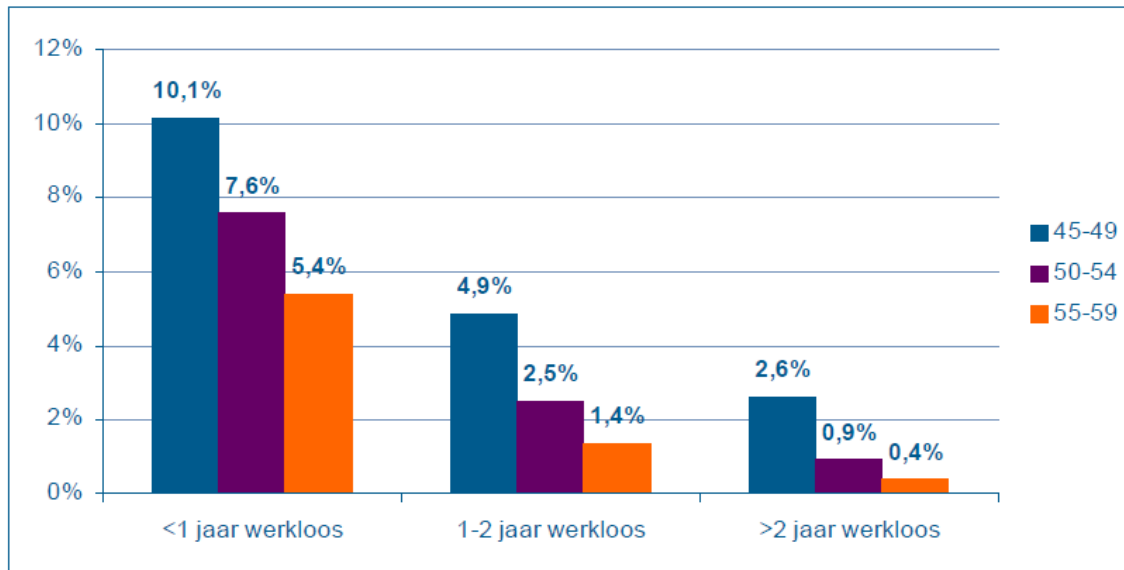
**Tabel 10: Kans op werk van niet-werkende werkzoekenden volgens leeftijd en onderwijsniveau in procent (Vlaams Gewest, eerste semester 2009)**

	Laaggeschoold	Middengespoold	Hooggeschoold	Totaal
<25 jaar	10,2	18,9	31,2	15,0
25-49 jaar	8,3	10,6	13,5	10,0
>49 jaar	2,3	3,0	4,1	2,7
<b>Totaal</b>	<b>7,0</b>	<b>10,8</b>	<b>13,6</b>	<b>9,2</b>

Bron: De Lathouwer L., 2010

Verder is het zeer interessant om vast te stellen dat de kans op werk gevoelig afneemt naarmate iemand langer werkloos is (figuur 6). Zo heeft iemand van 47 die een jaar werkloos is, 5,2 procentpunten meer kans op werk dan iemand van dezelfde leeftijd die twee jaar werkloos is. Op deze figuur is nogmaals duidelijk dat de kans op werk niet alleen afneemt naarmate iemand langer werkloos is, maar ook naarmate iemand in een andere leeftijdscohort zit. Iemand van 47 die een jaar werkloos is, heeft gemiddeld 2,5 procentpunten meer kans op werk dan iemand van 52 die eveneens een jaar werkloos is. Aangezien in punt 4.3.2 aan bod is gekomen dat afgelopen decennium steeds meer werklozen langdurig werkloos zijn, is het belangrijk een beleid te voeren om werklozen zo snel mogelijk nadat ze zonder werk vallen, te begeleiden in de zoektocht naar nieuw werk.

**Figuur 6: Kans op werk van oudere werklozen volgens werkloosheidsduur (jaargemiddelde 2009)**



*Bron: De Lathouwer L., 2010*

Op basis van tabel 11 kan er vastgesteld worden dat de kans op werk voor jongeren gevoelig wordt beïnvloed door de economische crisis, terwijl dit niet het geval is voor oudere werkzoekenden. Nadat de crisis in 2008 uitgebroken was, daalde de kans op werk voor werkzoekenden onder de 25 jaar met maar liefst 5,7 procentpunten binnen een tijdspanne van een jaar tijd. Voor 50-plussers daalde deze kans op werk ongeveer tien keer minder hard. Ook *Sels L., Herremans W., Nuyts J. en Vansteenkiste S. (2010)* delen de mening van *De Lathouwer L. (2010)*.

**Tabel 11: De kans op werk voor werkzoekenden naar leeftijd, op maandbasis, Vlaams gewest 2008-2009**

	1e sem. 2007	1e sem. 2008	1e sem. 2009
<25	20,5%	20,9%	15,2%
25-49	12,0%	12,9%	10,2%
50+	3,0%	3,2%	2,7%
Totaal	11,2%	11,6%	9,3%

Bron: De Lathouwer L., 2010

#### **4.3.4 Welk beeld heeft onze maatschappij over oudere werknemers? Welke stereotiepen hebben een invloed op de arbeidskansen van oudere werklozen?**

*Peeters M., Nauta A., De Jonge J. en Schalk R. (2005)* zeggen dat het heel moeilijk is om oudere werknemers als groep objectief te beschrijven. Zo neemt de variabiliteit tussen mensen steeds meer toe naarmate ze ouder worden. Dit wordt 'differential aging' genoemd. In deze optiek stelt *Vis Ir. J. (2000, 9)* dat er ouderen zijn die zich tien jaar jonger voelen dan de werkelijke leeftijd die ze hebben, terwijl andere ouderen een zelfbeeld hebben opgebouwd dat negatief doorwerkt op hun eigen mogelijkheden.

Desondanks is er volgens *Bombaerts G. en Martens H. (2009)* sprake van stereotypering van ouderen door de andere werknemers of het management. Op die manier kan er een bedrijfscultuur ontstaan waarbij de capaciteiten van een oudere werknemer niet ten volle benut worden. *Vis Ir. J. (2000)* omschrijft dat de stereotypering van ouderen ertoe leidt dat ze automatisch aannemen dat met het ouder worden de productiviteit en de creativiteit achteruit gaat. Toch hoeft dit zeker niet zo te zijn. Zo stelt de auteur dat ouderen die bewust omgaan met het verouderingsproces, de teruggang compenseren en zo bouwen aan een basis voor langjarige inzetbaarheid.

In het onderzoek naar de productiviteit, beloning en arbeidsparticipatie van ouderen door *Borghans L., Cörvers F., Kriechel B. en Montizaan R. (2007)* spreken ze van een productiviteitsloon-gat waarbij oudere werknemers in verhouding tot hun productiviteit te veel verdienen. Dit weerhoudt werkgevers om oudere werklozen aan te nemen. De weinige empirische studies over de verhouding tussen loon en productiviteit zijn volgens



*Borghans L., Cörvers F., Kriechel B. en Montizaan R. (2007)* niet altijd eenduidig, maar lijken het bestaan van dit productiviteitsloon-gat te bevestigen. In de komende twee alinea's wordt er dieper ingegaan op het bestaan van dit productiviteitsloon-gat. Allereerst komt de relatie tussen beloning en leeftijd aan bod, nadien deze tussen leeftijd en productiviteit.

*Bombaerts G. en Martens H. (2009)* vinden dat er sterk genuanceerd moet worden dat oudere werknemers te duur zijn. Zo stellen ze aan de hand van het 'kostend uurloon', dit zijn de totale loonkosten gedeeld door het aantal gepresteerde werkuren, vast dat loonkosten grotendeels stabiliseren vanaf de leeftijdscategorie 35-40 jaar. Dit geldt zowel voor de arbeiders als voor de vrouwelijke bedienden. De loonkosten voor mannelijke bedienden stijgen daarentegen wel verder door naarmate die ouder worden. Uit deze gegevens kan opgemaakt worden dat ouderen, behalve oudere mannelijke bedienden, dus niet sowieso duurder zijn.

In 'De waardevolle senior' van *De Lange W. en Thijssen J. (2007)* wordt in verband met de relatie tussen leeftijd en productiviteit geconcludeerd dat de productiviteit van oudere werknemers geen onontkoombaar gevolg is van leeftijd, maar in grote mate beïnvloedbaar is. Aangezien investeren in human capital van werknemers in de tweede loopbaanhelft (45+) lonend is, pleiten de auteurs voor een goed hrm-beleid dat bestaat uit scholing en training voor deze doelgroep. In 'Hoezo, een te korte terugverdienperiode' van *Sels L. en Theunissen G. (2007)* wordt de retentie van jonge en oude rekruten vergeleken. Uit deze analyse wordt er vastgesteld dat werkgevers minimaal investeren in het aanwerven en daarna verder opleiden van oudere werklozen. Vaak is een werkgever ook niet bereid een oudere werknemer aan te werven, omdat deze snel uit de arbeidsmarkt zal stappen. Aangezien er nergens in Europa zo weinig 55-plussers werken dan in België (zie 4.1.2), vrezen werkgevers dat hun investeringen in oudere werknemers weinig tot niets zullen opleveren. Toch spreken de resultaten van het onderzoek van *Sels L. en Theunissen G. (2007)* deze stelling helemaal tegen. Zo hebben oudere pas aangeworven werknemers in vergelijking met hun jonge concurrenten uiteraard een significant aantal minder actieve jaren voor de boeg, maar is de kans veel groter dat ze deze bij dezelfde werkgever spenderen. Deze vaststelling maakt het terugverdieneffect van een investering in een oudere werknemer juist groter in plaats van kleiner.

#### **4.3.5 Conclusie deelvraag 3: Hoe is het gesteld met de inzetbaarheid van oudere werknemers in Vlaanderen? Hoe is die geëvolueerd?**

In de komende alinea's worden besuiten getrokken over de arbeidskansen en inzetbaarheid van oudere werklozen op de Vlaamse arbeidsmarkt.

We kunnen concluderen dat oudere werklozen zich momenteel in een zeer slechte positie bevinden op de Vlaamse arbeidsmarkt. Sinds 1970 verlaten 50-plussers geleidelijk aan steeds vroeger de arbeidsmarkt. Nu wordt onze Vlaamse arbeidsmarkt echter geconfronteerd met een structureel probleem in de werkzaamheidsgraad van ouderen: de stijging in de vraag naar vijftigplussers loopt sterk achter op de stijging in het aanbod van werkzoekende vijftigplussers. Verder vormt het aantal langdurige werklozen ook steeds meer een pijnpunt. Aangezien de kansen op nieuw werk afnemen naarmate iemand langer werkloos is, is het belangrijk iemand na het verlies van zijn job zo snel mogelijk te begeleiden met de zoektocht naar de gepaste herintegratie in de arbeidsmarkt.

Afgelopen decennium zijn er echter ook enkele hoopgevende evoluties in de werkzaamheidsgraad en arbeidskansen van 50-plussers opgemerkt. De Lissabondoelstelling van 50 procent van de 55-plussers aan het werk komt helemaal niet in zicht, maar de literatuur wijst uit dat er wel met hele kleine stappen werd gewerkt in de richting van een hogere werkzaamheidsgraad van 50-plussers: Zo steeg deze werkzaamheidsgraad van 50-plussers in de periode 2000-2008 immers met 2,9 procentpunten. Bovendien daalde de werkloosheid van 50-plussers tussen 2006 en 2008 licht en leek deze onder controle na een jarenlange stijging de jaren voordien. Verder werd het iets moeilijker om de arbeidsmarkt vroegtijdig te verlaten na een herstructurering.

Nadat de economische crisis uitbrak, werden de positieve trends uit de vorige periode beëindigd. Hoe groot de schade in de inzetbaarheid van oudere werknemers precies is, moet de komende jaren blijken. Aangezien eerste momentopnamen na het uitbreken van de kredietcrisis aangeven dat de kans op werk voor 50-plussers een nieuwe knauw kende, is het dus maar de vraag welke positieve evoluties van het afgelopen decennium overeind zullen blijven staan. Het aantal werkzoekende 50-plussers steeg tussen 2008 en 2009 niet alleen met 8,8 procentpunten; deze werklozen hebben in de huidige situatie gemiddeld slechts 2,7 procent kans om nieuw werk te vinden, nog 0,5 procent minder

dan voordien. Hierbij moet ook vermeld worden dat hoe meer hooggeschoold iemand is, hoe meer kans die persoon maakt op het vinden van werk. Het gaat hier echter om zulke kleine verschillen, zodat de kans op werk voor een werkloze 50-plusser ongeacht zijn scholingsgraad zeer klein blijft.

Verder moet er gemeld worden dat het zeker niet zo is dat alleen de cohorte 50-plussers een negatieve invloed ondervindt van de crisis. Eerste gegevens na de aanvang van de crisis tonen immers aan dat het aantal werklozen jonger dan 25 jaar, vergeleken met het aantal werkloze 50-plussers, procentueel en absoluut enorm gestegen is. Hiernaast is de kans op werk voor werklozen jonger dan 25 jaar afgelopen jaar met maar liefst 5,7% afgenomen, terwijl dit voor 50-plussers slechts een daling van 0,5% was. Toch moet dit omwille van twee redenen genuanceerd worden: enerzijds hebben werklozen onder 25 jaar gemiddeld nog steeds bijna zes keer zoveel kans op nieuw werk dan werkloze 50-plussers en anderzijds was de groep werkloze 50-plussers reeds enorm groot alvorens de crisis uitbrak. Dit wijst nogmaals op het structurele probleem van werkloze 50-plussers om werk te vinden.

Tot slot werd ook onderzocht of stereotiepen een invloed kunnen hebben op de arbeidskansen van oudere werkzoekenden:

*Borghans L., Cörvers F., Kriechel B. en Montizaan R. (2007)* spreken ze van een productiviteitsloon-gat waarbij oudere werknemers in verhouding tot hun productiviteit te veel verdienen. Dit weerhoudt werkgevers om oudere werklozen aan te nemen. Er is echter onzekerheid over het al dan niet bestaan van dit productiviteitsloon-gat. Zo zijn ten eerste *Bombaerts G. en Martens H. (2009)* van mening dat ouderen niet sowieso duurder zijn, terwijl *Borghans L., Cörvers F., Kriechel B. en Montizaan R. (2007)* geloven dat de onduidelijke empirie het bestaan van dit productiviteitsloon-gat lijken te bevestigen. In 'De waardevolle senior' van *De Lange W. en Thijssen J. (2007)* wordt in verband met de relatie tussen leeftijd en productiviteit ten tweede geconcludeerd dat de productiviteit van oudere werknemers geen onontkoombaar gevolg is van leeftijd, maar in grote mate beïnvloedbaar is door een blijvende vormingsinspanning. Uit deze twee redenen kan ik besluiten dat de veronderstelling dat ouderen sowieso duurder en minder productief zijn niet (helemaal) opgaat.

Een laatste stereotype die besproken werd, is de terugverdientijd voor opleiding en andere investeringen. Uit de analyse van *Sels L. en Theunissen G. (2007)* wordt er vastgesteld dat werkgevers minimaal investeren in het aanwerven en daarna verder

opleiden van oudere werklozen. Vaak is een werkgever ook niet bereid een oudere werknemer aan te werven, omdat deze snel uit de arbeidsmarkt zal stappen. Toch spreken de resultaten van het onderzoek van *Sels L. en Theunissen G. (2007)* deze stelling helemaal tegen. Zo hebben oudere pas aangeworven werknemers in vergelijking met hun jonge concurrenten uiteraard een significant aantal minder actieve jaren voor de boeg, maar is de kans veel groter dat ze deze bij dezelfde werkgever spenderen. Deze vaststelling maakt het terugverdieneffect van een investering in een oudere werknemer juist groter in plaats van kleiner.

#### **4.4 Welk organisatie-, werkgevers- en overheidsbeleid wordt er gevoerd inzake inzetbaarheid van oudere werknemers? Wat zijn de doelstellingen van dit beleid?**

Allereerst wordt het beleid betreffende de inzetbaarheid van alle leeftijdscategorieën bestudeerd: zo wordt er in 4.4.1 onderzocht in welke mate organisaties en werkgevers begaan zijn met de employabiliteit van hun medewerker. Vervolgens richt 4.4.2 zich op het overheidsbeleid dat tot doel heeft organisaties de employabiliteit van hun werknemers doorheen hun hele werkloopbaan te laten verhogen. De transitionele arbeidsmarkt en het overheidsbeleid dat hiertoe gevoerd wordt, wordt geïntroduceerd in punt 4.4.3.

Nadien wordt er ingezoomd op het overheidsbeleid met betrekking tot de doelgroep van deze thesis: de oudere werknemer die te maken krijgt met herstructurering. In punt 4.4.4 wordt het overheidsbeleid neergeschreven dat onder meer tot doel heeft om de arbeidskansen van oudere werklozen na herstructureringen te verhogen. Voorts wordt er in 4.4.5 nagegaan wanneer oudere werknemers de arbeidsmarkt definitief kunnen verlaten na een herstructurering. Ook hier wordt speciale aandacht geschonken aan het overheidsbeleid dat in deze optiek gevoerd wordt.

Tot slot wordt er in 4.4.6 een conclusie op de deelvraag geformuleerd.

##### **4.4.1 In welke mate kunnen organisaties de employabiliteit van hun werknemers verhogen?**

Om de rol van de organisatie in het onderhouden van de employabiliteit te verduidelijken, maakten *Verbruggen M., Forrier A., Sels L. en Bollen A. (2006)* in 'Investeren in employabiliteit: wiens verantwoordelijkheid?' een onderscheid tussen individueel loopbaanmanagement (ILM) enerzijds en loopbaanmanagement door de organisatie (OLM) anderzijds. Zoals duidelijk wordt bij de beschrijvingen van ILM en OLM, baseerden ze zich hierbij op verschillende werken.

*Verbruggen M., Forrier A., Sels L. en Bollen A. (2006)* definiëren 'Individueel loopbaanmanagement' (ILM) als de activiteiten die een individu verricht met het oog op

het onderhouden van de eigen employabiliteit. Dit kan zowel gericht zijn op interne als externe inzetbaarheid. Interne inzetbaarheid, die zich richt op het behouden van de huidige job bij de huidige werkgever, kan verhoogd worden door bedrijfsrelevante kennis en relaties op te bouwen en duidelijk te maken wat de prestaties van de werknemer voor de organisatie betekenen. Externe inzetbaarheid heeft tot doel een job te vinden bij een andere werkgever. Dit kan enkel wanneer de werknemer gericht is op de hele arbeidsmarkt (*Sanders en De Grip (2004), in Verbruggen M. e.a. (2006)*). Interne en externe inzetbaarheid staan niet volledig los van elkaar. Een verhoging van de interne inzetbaarheid kan gepaard gaan met een verhoging van de externe inzetbaarheid, al is dit niet altijd het geval (*Struges, Conway, Guest en Liefoghe (2003); Struges, Conway, Guest en Liefoghe (2005), in Verbruggen M. e.a. (2006)*).

*Verbruggen M., Forrier A., Sels L. en Bollen A. (2006)* zien investeren in employabiliteit echter als een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemers en werkgever waardoor deze auteurs, behalve over ILM, ook spreken over 'Loopbaanmanagement dat door de organisatie' (*OLM*) aangeboden wordt. Dit definiëren ze als de investeringen in mogelijkheden en instrumenten die werkgevers doen om de employabiliteit van zijn werknemers te verhogen (*Stickland (1996); Bollérot (2001) in Verbruggen M. e.a. (2006)*). *Verbruggen M., Forrier A., Sels L. en Bollen A. (2006)* vermelden hierbij dat het merendeel van deze investeringen gericht zijn op het verhogen van de bedrijfsinterne inzetbaarheid. Denk hier maar aan een opleiding op initiatief van de werkgever om de bedrijfsinterne competenties uit te breiden.

Toch kunnen investeringen door de werkgever ter verhoging van de interne inzetbaarheid ook leiden tot een verhoging van de externe inzetbaarheid. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van de omschrijving van 'functievariatie' in *Bombaerts G. en Martens H. (2009)*. Functievariatie is het veranderen van functie door een individuele werknemer in een organisatie om ervaring op te bouwen. Deze ervaring kan enerzijds geconcentreerd worden door zich steeds meer op een vakgebied te specialiseren en anderzijds verbreed worden door een (gedeeltelijk) vernieuwende functie te bekleden. Ervaringsconcentratie verhoogt de productiviteit van de werknemer in dat specifieke gebied maar verlaagt zijn bewegingskapitaal, dit is de mate waarin een persoon zich kan bewegen op de arbeidsmarkt. Ervaringsbreedte daarentegen vormt een sterke troef voor een organisatie die optreedt in een sterk veranderende omgeving en verhoogt het bewegingskapitaal van de werknemer. Functievariatie kan zowel verticale mobiliteit of 'het maken van promotie'

zijn als horizontale mobiliteit of 'jobrotatie'. Jobrotatie kan voor een werknemer tot doel hebben zijn kennis uit te bouwen en zijn bewegingskapitaal up-to-date te houden.

#### **4.4.2 Verplicht de overheid organisaties om hun medewerkers de kans te geven hun externe inzetbaarheid te verhogen?**

De laatste decennia is het belang van organisatorische investeringen in de employabiliteit van werknemers ruim erkend. Zoals eerder vermeld, trachten organisaties vooral de bedrijfsinterne inzetbaarheid te verhogen. Wanneer werknemers een hoge bedrijfsinterne en lage bedrijfsexterne inzetbaarheid hebben, zijn ze zeer afhankelijk van hun huidige werkgever. Dit verhoogt de kwetsbaarheid bij (nakend) ontslag. Aangezien een bedrijf voor eigen winkel werkt, kan de overheid niet verwachten dat een organisatie zich bewust inzet om de externe inzetbaarheid van een werknemer te verhogen. Om dit te stimuleren, kent de Vlaamse overheid allerlei stimuli toe aan de werknemer die de ontwikkeling van zijn eigen externe inzetbaarheid bevordert. (*Verbruggen M. e.a. 2006*)

In de komende alinea's volgen een aantal van de door de overheid toegekende stimuli die de externe employabiliteit van werknemers uit de privésector kunnen verhogen. Het is niet de bedoeling deze begrippen tot in detail te omschrijven, enkel ze te introduceren.

Allereerst is er 'het recht op opleidingscheques'. Dit is een initiatief van de overheid om levenslang leren te promoten door inschrijvingsgeld van een opleiding gedeeltelijk te vergoeden. Iedere opleiding die met opleidingscheques betaald wordt, wordt onder bepaalde voorwaarden voor de helft gefinancierd door de Vlaamse overheid. Het recht om opleidingscheques aan te kopen is beperkt tot 250 euro per jaar (<http://vdab.be>).

Daarnaast is er 'het recht op betaald educatief verlof' wat inhoudt dat werknemers uit de privésector het recht hebben om verlof op te nemen met het oog op het volgen van een opleiding met behoud van hun loon. De werkgever moet akkoord gaan met de planning van het verlof maar kan educatief verlof niet weigeren. Financieel leiden de werkgevers hier geen verlies bij. Na de opleiding kunnen ze immers de terugbetaling vorderen door een schuldvordering in te dienen (<http://www.meta.fgov.be>).

Met het 'recht op tijdskrediet', ten slotte, kunnen werknemers hun beroepsactiviteit tijdelijk stopzetten of reduceren om dit later eenvoudigweg opnieuw op te nemen. Er

komt geen einde aan de bestaande arbeidsovereenkomst en in het kader van de werkloosheidsverzekering ontvangt de loopbaanonderbreker een onderbrekingsuitkering. Dit recht wordt ook wel eens gebruikt ten voordele van opleidingstijd (<http://www.vacature.com>).

#### **4.4.3 Wat is een transitionele arbeidsmarkt? Welk overheidsbeleid werkt naar een transitionele arbeidsmarkt toe?**

Volgens *Sels L., Albertijn M. en De Visch J. (2002)* in 'Naar een recht op loopbaanbegeleiding' zouden werknemers niet alleen levenslang moeten leren, maar zou er hiernaast ook gestreefd moeten worden naar levenslang werken en levenslang genieten van vrije tijd. Om dit te kunnen bereiken, moeten individuen beter in staat gesteld worden de optimale combinatie werk, zorg, scholing en vrije tijd te vinden. Het toenemend belang dat aan het bereiken van deze optimale combinatie wordt geschonken, uit zich in het bouwen aan een transitionele arbeidsmarkt die soepelere overgangen op en naast de arbeidsmarkt mogelijk maakt (*Sels L. e.a. 2002*). Figuur 7 verduidelijkt de (soepele) transitie die in een transitionele arbeidsmarkt plaatsvinden:

- I. tussen voltijds en deeltijds, tussen jobs, werkgevers en sectoren
- II. tussen werk en werkloosheid
- III. tussen opleiding en werk
- IV. tussen betaalde arbeid en (onbetaalde) vrije tijd en zorgarbeid
- V. tussen betaalde arbeid en pensioen

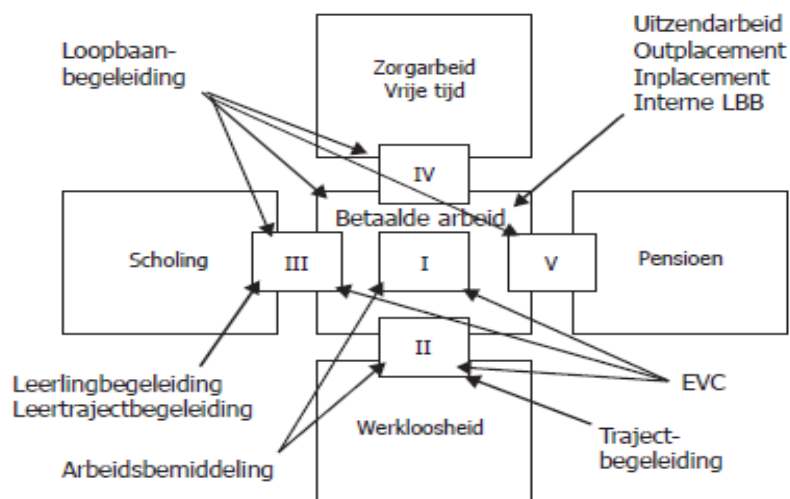
Volgens *Sels L. (2007)* kent onze nationale arbeidsmarkt relatief weinig overgangen van de ene baan naar de andere en zijn zwerfgedrag en ongebonden loopbanen slechts terug te vinden bij een beperkt segment van onze werkzame bevolking. *Forrier A., Booghmans M. en Sels, L. (2007)* bestudeerden data van 600.000 banen over een periode van negentien kwartalen. Na afloop van deze negentien kwartalen concludeerden de onderzoekers dat 70,6 procent van degenen die over de periode van negentien kwartalen continu zijn blijven werken, bij dezelfde werkgever gebleven zijn.



Sels L., De Winne S., Stynen D. en Gilbert C. (2009) stellen dat er een voorzichtig beleid moet gevoerd worden dat deze transitie op de arbeidsmarkt aanmoedigt en dat er geïnvesteerd moet worden in blijvende inzetbaarheid.

Om na te gaan welk overheidsbeleid nodig is om zo een transitionele markt te bereiken, ga ik na welke transitiemechanismen er hiervoor gehanteerd kunnen worden. Deze transitiemechanismen zijn de instrumenten die door de overheid vooropgesteld zijn om de arbeidsmarkt te versoepelen (Sels L. e.a. 2002). Aan de hand van figuur 7 wordt er ingegaan op belangrijkste overheidsmechanismen die de employabiliteit van werknemers, die te maken krijgen met een herstructurering, gevoelig verhogen, zonder hun precieze relatie tot de transitionele markt tot in detail te ontleden. Het gaat hier om arbeidsbemiddeling, outplacement, (interne) loopbaanbegeleiding, uitzendarbeid, trajectbegeleiding, leerlingbegeleiding en inplacement. Er wordt niet dieper ingegaan op leerlingbegeleiding en leertrajectbegeleiding, aangezien deze transitiemechanismen ervoor zorgen dat iemand opleidingen makkelijk kan inruilen voor betaalde arbeid (figuur 7). Dit wordt niet bestudeerd in deze eindverhandeling.

**Figuur 7: Vormen van begeleiding en bemiddeling op een transitionele arbeidsmarkt**



Bron: Sels L., Albertijn M. en De Visch J. (2002)

'Arbeidsbemiddeling' wordt in de komende alinea besproken aan de hand van 'Hervormingen tussen dwang en drang: marktwerking op het terrein van arbeidsbemiddeling' van Struyven L. (2006, pp. 1-8).

Arbeidsbemiddeling wordt gedefinieerd als een waaier aan instrumenten om werknemers aan werkgevers te binden. Outplacement en uitzendarbeid, hieronder besproken, zijn hier onderdelen van. Door het Verdrag van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) is het overheidsmonopolie op arbeidsbemiddeling opgeheven. Dankzij dit IAO werd reeds ontwikkelde private arbeidsbemiddeling immers wettelijk toegelaten om tegen betaling diensten te verlenen. Hierdoor wordt de publieke arbeidsbemiddeling beconcurrereerd en moet er rekening gehouden worden met de wensen van de markt (transparantie, non-discriminatie, ...) indien de overheidsaanbieder van arbeidsbemiddeling overheidstaken toegekend wil krijgen. De functies van arbeidsbemiddeling zijn zesledig: uitkering, directe plaatsing, intake en doorverwijzing, transparantie van de vacaturemarkt, tendering of opdrachtgeverschap en re-integratie. Deze eindverhandeling richt zich hoofdzakelijk op de re-integratie van werkzoekenden, al worden er ook overlappingsen gemaakt met de andere functies van arbeidsbemiddeling.

In 'De hofnar en de kanarie onderweg' omschrijven Bombaerts G. en Martens H. (2009, p. 135) 'outplacement' als een geheel van begeleidende diensten en adviezen die in opdracht van de werkgever aan de werknemer worden verleend om hem in staat te stellen om binnen een zo kort mogelijke termijn een betrekking bij een nieuwe werkgever te vinden of een beroepsbezigheid als zelfstandige te ontplooiën. Op vraag en voor de rekening van de werkgever, worden deze diensten door een outplacementbureau verstrekt. Gómez-Mejía L., Balkin D. en Cardy R. (2009, pp. 179-212) stellen dat de outplacementdiensten tweeledig zijn. Allereerst biedt een outplacementbureau psychologische steun aan de werknemer om met de emoties rond het verlies van zijn/haar baan om te gaan. Hiernaast stelt het een actieplan op om te helpen in de zoektocht naar een nieuwe baan. In Cao 51 van 1992 staan volgende diensten, die een outplacementbureau kan en mag bieden, beschreven (De Cuyper P. e.a. 2008):

- psychologische begeleiding,
- opmaken van een persoonlijke balans,
- hulp bij het uitbouwen van een zoekcampagne naar betrekkingen en de uitwerking ervan,
- begeleiding met het oog op de onderhandeling van nieuwe arbeidsovereenkomsten,

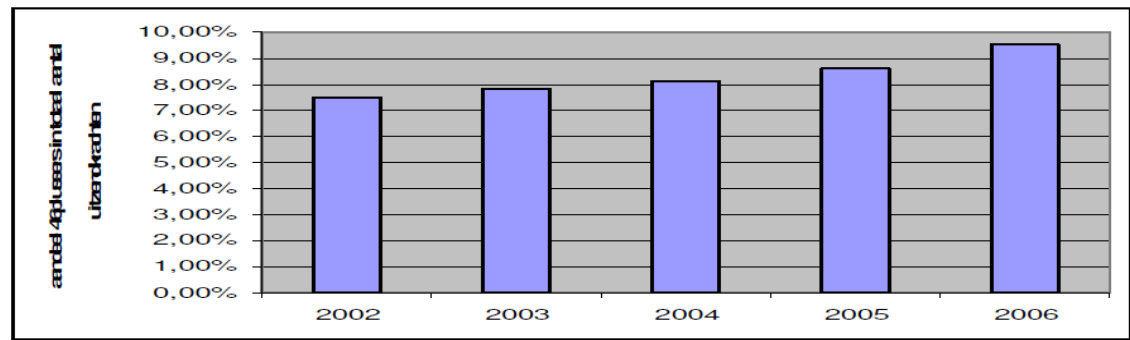
- begeleiding tijdens de integratie in het nieuwe werkmilieu;
- logistieke en administratieve steun.

'Loopbaanbegeleiding' is samen met een professionele begeleider uitzoeken hoe een (levens)loopbaan er op zijn best zou uitzien (*Verbruggen e.a., 2005, p. 75*). Terwijl traditioneel arbeidsmarktbeleid vooral mensen na inactiviteit opnieuw aan het werk tracht te krijgen, gaat loopbaanbegeleiding een stap verder door individuen te helpen zoeken naar de ideale combinatie van betaald werk, zorg, scholing en vrije tijd. Deze combinatie varieert per persoon en per levensfase. Interne loopbaanbegeleiding is bedrijfintern en heeft tot doel de interne inzetbaarheid te verhogen (*Sels e.a., 2002, pp. 1-5*).

*Denys J.* (2005) introduceert 'uitzendarbeid' als zijnde het tegen betaling helpen integreren van werkzoekenden in de arbeidsmarkt door private uitzendbedrijven. Dit doen de uitzendbedrijven volgens hem door de werkzoekenden hun profiel proberen te matchen met openstaande vacatures en de benodigde administratieve afhandeling hiertoe te vervolledigen. Uitzendarbeid kan op deze manier onder meer een brug vormen om werknemers van alle leeftijdscategorieën die na herstructureringen zonder werk zijn gevallen, te herintegreren in de arbeidsmarkt. Uitzendopdrachten zijn niet per definitie kort en vaak worden ze vervolgd door een vast contract.

Voor het behalen van de Lissabondoelstelling, die een grotere werkzaamheidsgraad van ouderen in ons land nastreeft, is het belangrijk op te merken dat het aandeel oudere uitzendkrachten tussen 2002 en 2006 in het totaal aantal uitzendkrachten jaarlijks steeg (figuur 8).

**Figuur 8: Het aandeel van 46-plussers in het aantal uitzendkrachten, Vlaanderen, 2002-2006**



Bron: Bombaerts G. en Martens H., 2009

Werkzoekenden kunnen zich in hun zoektocht naar werk laten begeleiden door een trajectbegeleider. 'Trajectbegeleiding' wordt volgens *Struyven L. en De Cuyper P. (2004)* gedefinieerd als het aanbieden van een individueel en intensief traject door de Vlaamse Overheid voor iedereen die met enkele maanden werkloosheid kampt, waardoor de arbeidsmarktkansen verhoogd worden.

Inplacement, ten slotte, is openstaande vacatures invullen door mensen uit het eigen bedrijf. Hierdoor worden werknemers competenties aangereikt met het oog op een verdere uitbouw van hun loopbaan. Inplacement is dus gericht op de 'doorstroom' binnen een bedrijf. ([www.wga.be](http://www.wga.be))

#### **4.4.4 Welke overheidsmaatregelen verhogen de kans dat oudere werklozen na een herstructurering nieuw werk vinden?**

Gegeven de zeer lage hertewerkstellingskans van oudere werklozen in ons land (figuur 2) enerzijds en het streven naar de Lissabondoelstelling van 50% werkzaamheidsgraad van 55-plussers anderzijds, is het belangrijk dat de overheid de werkgevers stimuleert om oudere werklozen aan te werven. Volgend citaat van *De Koster A. (2004)* uit 'Het masterplan eindeloopbaan van het VBO' bevestigt deze stelling: "Het creëren van meer kansen op hertewerkstelling, die de aanwervingscijfers van oudere werklozen sterk boven het huidige lage percentage moeten tillen, is een fundamentele uitdaging. Dit vereist het nemen van een aantal maatregelen die een verhoogde arbeidsmarktdynamiek mogelijk maken door het creëren van ondersteuning en wegnemen van bepaalde hinderpalen."

*De Cuyper P. en Struyven L. (2009)* verklaren in 'De werking van de (permanente) tewerkstellingscellen voor het licht gehouden' dat de aanpak bij herstructureringsbeleid voor de millenniumwisseling meestal beperkt werd tot het vermijden van 'naakte ontslagen'. In wat volgt, zal duidelijk worden welke vooruitgang ons land afgelopen decennium geboekt heeft ten aanzien van deze problematiek.

Op de website [www.werk.be](http://www.werk.be) wordt een actuele stand van zaken gegeven over het activerend herstructureringsbeleid dat gevoerd wordt door de Vlaamse en Federale Overheid om de herintrede te stimuleren, in het bijzonder van ontslagen oudere ervaren werknemers. Verder wordt er vermeld dat het in Vlaanderen partnerschappen van diverse actoren (ondernemingen, sociale partners, publieke en private arbeidsbemiddelaars, sectorfondsen, ...) zijn die het activerend herstructureringsbeleid voeren in samenwerking met de VDAB. In de volgende alinea's komen de vier belangrijkste instrumenten van het activerend herstructureringsbeleid met betrekking tot de oudere werknemer aan bod ([www.werk.be](http://www.werk.be)).

Allereerst zijn er de 'actieve sociale begeleidingsplannen' die een soepele overgang van werk naar werk moeten mogelijk maken. Het rapport 'Van werk naar werk: de markt van outplacement' van *De Cuyper P., Peeters A., Sanders D. Struyven L. en Lamberts M. (2008)* bespreekt de voorwaarde voor en inhoud van zo een begeleidingsplan of sociaal plan. Zo is een onderneming die naar aanleiding van een collectief ontslag een verlaging van de brugpensioenleeftijd wenst, verplicht een begeleidingsplan op te stellen voor alle

werknemers die getroffen worden door de herstructurering. In dit begeleidingsplan worden o.a. het pakket activerende maatregelen waaronder tewerkstellingscel, outplacement, opleiding en herplaatsing uitvoerig besproken.

In 'Van werk naar werk' van *De Cuyper P. e.a. (2008)* bekritisieren de auteurs de onderhandelingsstijd die deze begeleidingsplannen in beslag nemen: "Bij herstructureringsduurt het soms maanden voor een sociaal akkoord is onderhandeld zodat kostbare tijd verloren gaat, ook bij enkelvoudig ontslag wacht men vaak tot na de opzegperiode om de begeleiding op te starten. Dit bevordert de uitstroom niet. Net als in de ons omringende landen, zou de mogelijkheid moeten worden voorzien om de outplacementbegeleiding op te starten zo snel mogelijk na de bekendmaking van het ontslag (ook al is de werknemer nog niet effectief ontslagen) zonder dat de werkgever of werknemer daarbij zijn recht verliest op eventuele tegemoetkomingen (herstructureringskaart, terugbetaling outplacement ...)."

Ten tweede is er de 'regionale toetsing'. Dit betekent volgens *De Cuyper P. e.a. (2008)* dat de begeleidingsplannen door de Vlaamse minister van werk beoordeeld worden op hun activerend karakter. Door middel van deze regionale toetsing zou het mogelijk kunnen zijn dat een bedrijf in herstructurering dat landelijk operatief is naargelang de regio een andere invulling van het begeleidingsplan heeft. Volgens onderzoek van *De Cuyper P. en Struyven L. (2009)* verloopt deze toetsing sinds enige tijd vlot: "Bedrijven en outplacementkantoren weten waaraan ze zich inhoudelijk moeten houden. Enkele respondenten stellen wel dat de doorlooptijd tussen de aanvraag erkenning en goedkeuring korter kan." *De Cuyper P. en Struyven L. (2009)* voegen hier echter wel aan toe dat er naast outplacement minstens evenveel aandacht zou moeten geschonken worden aan inplacement en arbeidsherverdelende maatregelen.

Bij faillissement of onvermogen is er, ten derde, 'het Herplaatsingsfonds' dat tussenkomt bij de financiering van de outplacementbegeleiding. Dit geldt zowel voor grote als kleine ondernemingen (*De Cuyper P. e.a. 2008*). Dit wordt niet verder onderzocht, aangezien deze eindverhandeling zich toespitst op herstructureringsplannen en niet op faillissementen.

Ten slotte is er het instrument van de 'tewerkstellingscellen' voor actieve begeleiding en outplacement. Dit eindwerk sluit zich aan bij de definitie van *De Cuyper P. en Struyven L.*

(2009) die een tewerkstellingscel omschrijven als een samenwerkingsverband waarbij de verschillende betrokken partijen krachten bundelen om ontslagen werknemers terug aan het werk te krijgen. Zo lichten *De Cuyper P. en Struyven L. (2009)* toe dat er bij faillissementen vanaf vijf ontslagen werknemers sowieso een tewerkstellingscel wordt opgericht. Voor herstructureringen ligt dit volgens de auteurs anders: in dat geval wordt er slechts een tewerkstellingscel opgericht wanneer het sociaal plan dit voorziet. Hier zijn echter enkele uitzonderingen op. Zo is het oprichten van een tewerkstellingscel onder meer verplicht wanneer de herstructurering gepaard gaat met een verlaging van de brugpensioenleeftijd. In dit geval wordt het sociaal plan aan een regionale toetsing onderworpen.

Figuur 9 (*De Cuyper P. e.a. 2008*) toont de evolutie van de outplacementbegeleiding voor 45-plussers.

Sinds de wet van juli 2002 bestaat er een recht op outplacement voor ontslagen 45-plussers die aan bepaalde voorwaarden<sup>1</sup> voldoen. Het generatiepact van 2005 heeft dit recht op outplacement verder uitgebouwd, waardoor in december 2007 de nieuwe cao 82bis werd afgesloten (figuur 9). Sindsdien moet iedere 45-plusser verplicht op het outplacementaanbod ingaan, terwijl dit voordien een keuze was. Verder is het ook belangrijk dat de werkgever, die de 45-plusser ontslaat, initiatief moet nemen om outplacement aan te bieden, terwijl dit voordien op initiatief van de werknemer gebeurde. Aan Cao 82bis is er tevens een extra lijst met kwaliteitscriteria toegevoegd waaraan de outplacement moet voldoen, maar hier ga ik in mijn eindverhandeling niet verder op in.

---

<sup>1</sup> Voorwaarden waaraan voldaan moet worden alvorens een ontslagen 45-plusser voldoet aan de criteria om onderworpen te zijn aan Cao 82bis (*De Cuyper P. e.a. 2008*):

- minstens 45 jaar zijn op het ogenblik dat het ontslag wordt gegeven;
- één jaar ononderbroken anciënniteit in de onderneming;
- ontslagen zijn om een andere reden dan dringende redenen;
- ontslagen zijn om een andere reden dan conventioneel brugpensioen;
- niet de leeftijd hebben om het rustpensioen te genieten.

**Figuur 9: Wijziging Cao 82 sinds generatiepact**

Cao 82, juli 2002	— — — ➤	Cao 82bis, december 2007
	Generatiepact	
<i>Recht op outplacement voor ontslagen 45+'er</i>		<i>Plicht ontslagen 45'er om op outplacement aanbod in te gaan</i> <i>Plicht wg'er om aanbod te doen</i>
Initiatief bij werknemer		Initiatief bij werkgever
Doelgroep: ontslagen 45+'er		Doelgroep: ontslagen 45+'er met enkele uitzonderingen
Inhoud: 60 uren 3 fasen maximum 1 jaar		Inhoud: 60 uren 3 fasen maximum 1 jaar

*Bron: De Cuyper P., Peeters A., Sanders D. Struyven L. en Lamberts M. (2008)*

De activiteiten van de tewerkstellingscel worden opgevolgd door een paritair samengestelde stuurgroep. *De Cuyper P. en Struyven L. (2009)* lichten toe dat een stuurgroep die de werking van een tewerkstellingscel, die na een herstructurering werd opgericht, opvolgt, bestaat uit een Sociaal Interventie Adviseur, het outplacementkantoor, de werkgever, de vakbonden en het sectorfonds. De bevoegdheden van stuurgroepen herstructurering zijn volgens *De Cuyper P. en Struyven L. (2009)* beperkt tot het opvolgen van de begeleiding en het goedkeuren van eventuele opleidingsvragen. De werking van deze stuurgroepen wordt naar de mening van *De Cuyper P. en Struyven L. (2009)* gewaardeerd omwille van twee redenen: allereerst wordt er administratief en technisch het een en ander geregeld. Daarnaast worden de stuurgroepen gewaardeerd omdat het door de bijdrage van de verschillende partijen mogelijk is knelpunten in individuele dossiers op te lossen.

Na het bespreken van de instrumenten van het activerend herstructureringsbeleid, volgen er nu een aantal afzonderlijke overheidsmaatregelen die de arbeidskansen van oudere werklozen doen toenemen. Hun precieze effecten op het verhogen van de arbeidskansen van oudere werklozen zijn niet terug te vinden in de literatuur.



Na de goedkeuring van de Vlaamse Regering op 28 april 2006, is er de 'tewerkstellingspremie 50+' ([www.werk.be](http://www.werk.be)). Door deze maatregel wordt er gedurende twaalf maanden na de indienstneming van een 50-plusser een driemaandelijke nettopremie uitbetaald. De 50-plusser dient minstens vijf kwartalen in dienst te blijven (*Bombaerts G. en Martens H., 2009*). Tabel 12 zet de bedragen van de premies, die variëren in functie van het inkomen, uit. Zo geniet iemand die tussen de 4.200 en 6.000 EUR verdient per kwartaal, een premie van 1000 EUR per maand. De kwartaalpremie van deze werknemer, zijnde 3000 EUR, wordt uitbetaald rond de vijftiende van de eerste maand in het kwartaal (*Bombaerts G. en Martens H., 2009*).

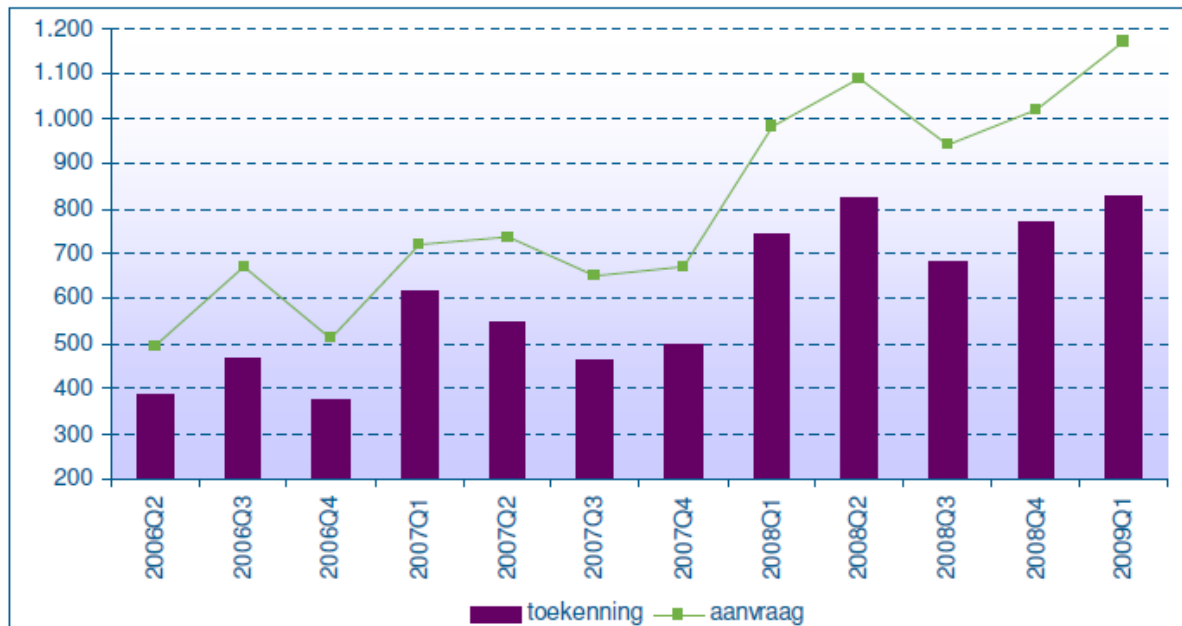
**Tabel 12: Tewerkstellingspremie 50+ in functie van het inkomen**

Brutoloon per kwartaal	Premie	Premie
2 400 EUR tot 4 200 EUR	1 200 EUR	400 EUR
4 200 EUR tot 6 000 EUR	2 100 EUR	700 EUR
6 000 EUR tot 10 500 EUR	3 000 EUR	1 000 EUR
Meer dan 10 500 EUR	4 500 EUR	1 500 EUR

*Bron: Bombaerts G. en Martens H., 2009*

In figuur 10 valt duidelijk af te leiden dat de tewerkstellingspremie 50+ steeds populairder wordt. Ondertussen zijn er ongeveer 10.000 premies aangevraagd, ongeveer 25 procent daarvan werd geweigerd. *De Lathouwer en De Klerck (2009)* geven in hun rapport 'De tewerkstellingspremie 50+: aanwerving van 50-plussers in crisistijden' ([www.werk.be](http://www.werk.be)) aan dat het effect van de tewerkstellingspremie op de arbeidskansen van ouderen momenteel niet te berekenen valt: "Om de impact van de tewerkstellingspremie op de aanwervingskans van werkzoekende 50-plussers te kunnen analyseren, zijn betrouwbare uitstroomcijfers (uit de werkloosheid) nodig. Deze zijn momenteel niet beschikbaar."

**Figuur 10: Evolutie van de aangevraagde en goedgekeurde tewerkstellingspremie 50+**



Bron: [http://www.werk.be/assets/werk.be/cijfers-en-onderzoek/cijfers/beleidsopvolging/2009/printversie/2009\\_Premie50+.pdf](http://www.werk.be/assets/werk.be/cijfers-en-onderzoek/cijfers/beleidsopvolging/2009/printversie/2009_Premie50+.pdf)

Behalve deze tewerkstellingspremie 50+, zijn er in 'De hofnar en de kanarie onderweg' van Bombaerts G. en Martens H. (2009) nog heel wat andere overheidsmaatregelen terug te vinden die het aantrekken van oudere werklozen financieel interessanter moeten maken.

Allereerst is er 'Activa 45+' ter herinschakeling van langdurig werkzoekenden door het toekennen van RSZ-bijdragen en een geactiveerde werkloosheidsuitkering die in mindering gebracht kan worden van het nettoloon.

Daarnaast zijn er ook nog de 'doelgroepverminderingen 50+ en 57+' die een teruggave op de sociale bijdrage van de werkgever inhouden, ongeacht of de werknemer reeds in dienst was of nieuw werd aangenomen.

Tenslotte is er ook de 'werkhervattingstoelage 50+' die een vergoeding als aanvulling op het inkomen van de werkgever impliceert. Deze toeslag kan er mede voor helpen zorgen dat werkgevers en oudere werkzoekenden elkaar financieel sneller vinden tijdens aanwervingen.

Voorts is er het ervaringsfonds om de arbeidskansen van oudere werklozen te verhogen. Dit fonds heeft tot doel oudere werknemers langer op de arbeidsmarkt te houden door de actoren uit de arbeidsmarkt aan te zetten tot het aanpassen en verbeteren van de arbeidsmogelijkheden, arbeidsvoorwaarden en de arbeidsorganisatie. Om dit doel te bereiken verleent dit fonds ten eerste advies en kent het toelages toe, voert het ten tweede sensibiliseringscampagnes en werkt het ten derde actief mee aan de aanpassingen van de betreffende regelgeving ([www.meta.fgov.be](http://www.meta.fgov.be)).

Hiernaast is er sinds juni 1998 een akkoord tussen de Vlaamse Regering, de werkgeversorganisaties en de vakbonden om de tewerkstelling van kansengroepen te vergroten. Daar waar deze partijen overleggen, wordt het Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité (VESOC) genoemd ([www.ersvlimburg.be](http://www.ersvlimburg.be)). Het pact van Vilvoorde, goedgekeurd op 22 november 2001, nopen de sociale partners en de overheid ertoe om zich in te zetten om de tewerkstelling van kansengroepen in Vlaanderen te verbeteren ([www.acv-online.be](http://www.acv-online.be)). Het hoofddoel hiervan is om op die manier een Evenredige arbeidsdeelname en Diversiteit (EAD) op de arbeidsmarkt na te streven. Ouder wordende werknemers zijn, naast gehandicapten en allochtonen, een van de drie prioritaire doelgroepen waarop dit EAD zich op richt ([www.werk.be](http://www.werk.be)).

Een diversiteitbeleid implementeren in bedrijven gebeurt onder meer aan de hand van een diversiteitsplan. Aan de hand van dit plan ontwikkelen ondernemingen, organisaties en lokale besturen een HR-beleid dat oog heeft voor diversiteit op de werkvloer. De nadruk ligt op het werven en het onthaal van nieuwe werknemers en het bevorderen van de doorstroom, retentie en opleiding van diegenen die al langer in dienst zijn. Dit plan, dat voor een win-win situatie moet zorgen voor werknemers en werkgevers, wordt gedeeltelijk gefinancierd door de Vlaamse Overheid ([www.werk.be](http://www.werk.be)).

Naast deze diversiteitsplannen, behoren verder ook onder andere structurele EAD-projecten tot het EAD-beleid ([www.werk.be](http://www.werk.be)). Zo is er het 'jobkanaal' (*Bombaerts G. en Martens H. 2009*), waarbij kansengroepen zoals 50-plussers op initiatief van de werkgeversorganisaties (Voka, UNIZO, Verso, ...) en de VDAB als eerste kunnen solliciteren, waardoor de arbeidskansen van deze kansengroepen verhogen. De werkgever, die de vacature drie weken exclusief moet voorbehouden voor de kansengroepen, geniet zelf ook van enkele voordelen. Zo zoeken bemiddelaars naar geschikte kandidaten die voldoen aan het gezochte profiel en geven

jobkanaalconsulenten bijkomend advies rond tewerkstellingsmaatregelen bij aanwerving van werknemers uit de kansengroepen. Daarnaast zijn er diversiteits-consulenten tewerkgesteld bij de vakbond. Deze consulenten zetten hun leden, die zich in hun regio of bedrijf vrijwillig inzetten voor de vakbond, aan om te werken aan diversiteit en voeren mee diversiteitsacties met andere partners (*www.acv-online.be*). Ten slotte is ook het concept 'jobcoaching' zeer interessant voor dit eindwerk. Door gebruik te maken van deze maatregel kunnen oudere werknemers zich na een herstructurering sneller herintegreren in de arbeidsmarkt. Dit doet de jobcoach door kansengroepen te begeleiden doorheen de beginperiode van hun tewerkstelling (*http://emancipatiezaken.vlaanderen.be*). De begeleiding duurt maximum zes maanden en is gratis. Voor de Vlaamse overheid is het de VDAB die de jobcoaching aanbiedt wanneer de werkgever hierom vraagt en de werknemer voldoet aan bepaalde voorwaarden.

In de krachtlijnnnota 'Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit (EAD)' van 2008 (*www.werk.be*) worden de cijfers van 2008 rond het EAD-beleid geëvalueerd. Ondanks enkele bemoedigende cijfers in de arbeidskansen van ouderen anno 2008, die reeds behandeld werden in deze eindverhandeling, geeft het rapport de methode aan die gehanteerd gaat worden om de instrumenten van het EAD-beleid te evalueren. Omdat de doelstellingen van 2010 niet in zicht komen, stelt het rapport voor om enerzijds bij te sturen waar nodig en anderzijds de inspanningen op te drijven.

#### **4.4.5 Wanneer kunnen oudere werknemers de arbeidsmarkt definitief verlaten na een herstructurering? Welk overheidsbeleid wordt hiertoe gevoerd?**

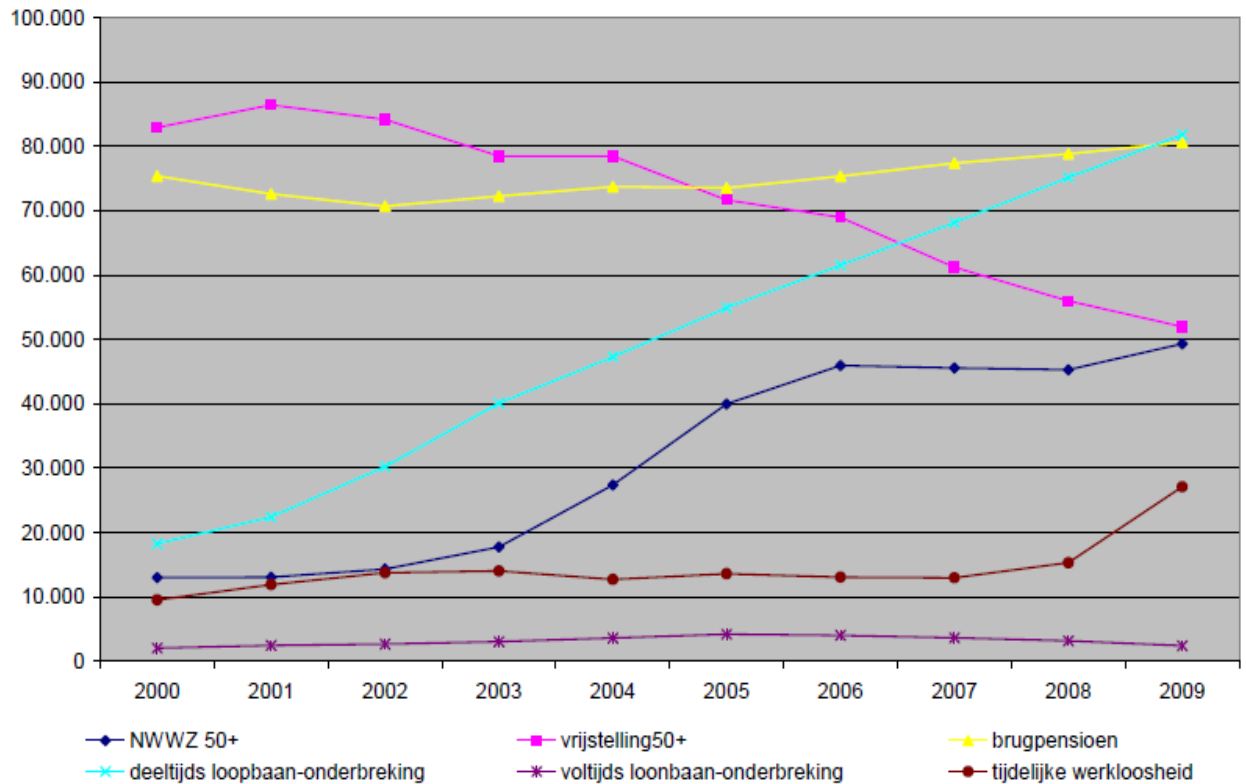
Werkgevers die herstructureren krimpen het personeelsbestand meest gebruikelijk in door middel van collectief ontslag met vervroegd brugpensioen (*Wegwijs Herstructureren, 2007, p. 2*). Bij een herstructurering krijgen individuen vaak een financieel interessant voorstel om op brugpensioen te gaan, zonder dat ze voordien zelf al overwogen hadden om de arbeidsmarkt te verlaten. De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg omschrijft brugpensioen als een stelsel waarbij werknemers van een zekere leeftijd ontslagen worden, recht hebben op een vaste werkloosheidsuitkering en op een aanvullende vergoeding, verschuldigd door de vroegere werkgever (*www.meta.fgov.be*).

*De Leus K. en Huybrechts P. (2006)* schreven in *'De uitvaart van onze welvaart'* dat de OESO België in 2005 adviseerde om deze brugpensioenen radicaal af te schaffen. De auteurs voegen hieraan toe dat volgens de Vlaamse werkgeversorganisatie VOKA datzelfde jaar berekende dat het brugpensioen de staat jaarlijks 3,645 miljard euro kost, gefinancierd door drie financieringsbronnen. Allereerst keert de overheid jaarlijks 1,185 miljard euro uit, hiernaast nemen de werkgevers 602 miljoen euro aan premies voor hun rekening en de schatkist, ten slotte, loopt voor 1,858 miljard euro aan (para)fiscale ontvangsten mis.

Volgens figuur 11 uit *'Hoe sterk worden de oudere werknemers getroffen'* door *De Lathouwer L. (2010)* blijft het brugpensioen het voornaamste uitkeringsstelsel voor 50-plussers. Zo zijn de voorwaarden om op brugpensioen te gaan de afgelopen jaren verstrengd.

In het werk *'Oud en onbezonnen'* van *Vansteenkiste S., Herremans W. en Sels L. (2009)* worden de nieuwe voorwaarden besproken om op brugpensioen te kunnen gaan. Zoals tabel 13 uiteenzet, worden werknemers vrijgesteld van de arbeidsmarkt indien ze een voldoende lange loopbaan kunnen bewijzen. Verder informeren *Vansteenkiste S., Herremans W. en Sels L. (2009)* dat de basisleeftijd om op conventioneel brugpensioen te kunnen gaan sinds het generatiepact van 2005 opgetrokken is van 58 tot 60 jaar. Om als 60-jarige van het statuut brugpensioen te kunnen genieten, moet een man momenteel een loopbaan van minstens 30 jaar kunnen bewijzen; voor een vrouw is dit 26 jaar. Het is de bedoeling deze loopbaanvoorwaarden voor beide geslachten op termijn verder op te trekken tot 35 jaar (tabel 13). Volgens informatie op de website van de *federale overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (www.meta.fgov.be)*, is het nog steeds mogelijk om vroeger dan 60 jaar op brugpensioen te gaan, al zal de werknemer ook hiervoor een steeds langere loopbaan moeten kunnen bewijzen. Zo zullen tegen 2014 zowel mannen als vrouwen een loopbaan van 38 jaar moeten kunnen voorleggen wanneer ze op 58-jarige leeftijd op brugpensioen willen gaan, terwijl dit nu respectievelijk 37 en 33 jaar is.

**Figuur 11: Het aantal 50-plussers in diverse uitkeringsstelsels, Vlaams Gewest 2000-2009**



Bron: De Lathouwer L., 2009

**Tabel 13: De voorwaarden waaraan iemand moet voldoen om op bruggpensioen te kunnen gaan**

	instapleeftijd	loopbaanvoorwaarde		
		mannen	vrouwen	
vóór het Generatiepact	58 jaar	25 jaar	25 jaar	
na het Generatiepact	60 jaar	2008	30 jaar	26 jaar
		2012	35 jaar	28 jaar
		2016	35 jaar	30 jaar
		2020	35 jaar	32 jaar
		2024	35 jaar	34 jaar
		2028	35 jaar	35 jaar

Bron: Vansteenkiste S., Herremans W. en Sels L. (2009)

Een citaat van *Struyven L. (2008)* in de '*Activering op de arbeidsmarkt: de ambivalentie voor vijftigplussers voorbij*' bevestigt deze evolutie: "Sinds het begin van dit decennium, en vooral met het Generatiepact van 2005, tracht ons land de decennialange trend van vervroegde uittrede op de arbeidsmarkt om te buigen tot meer arbeidsparticipatie van ouderen." De auteur voegt hieraan toe dat de feitelijke leeftijd voor brugpensioen voor bedrijven in herstructurering nog steeds kan ingaan vanaf 50 jaar, maar dat dit allerlei activeringsplichten met zich meebrengt voor de werkgever en ex-werknemer. Zo schrijven *De Cuyper P., Peeters A., Sanders D. Struyven L. en Lamberts M. (2008, p. 15)* dat ontslagen werknemers die in aanmerking komen voor vervroegd brugpensioen eerst moeten deelgenomen hebben aan een tewerkstellingscel. Volgens *De Lathouwer (2010)* steeg dit aantal 'nieuwe bruggepensioneerden' tussen 2008 en 2009 van 760 tot 1260 of met 2 procentpunten van het totaal aantal bruggepensioneerden.

Onderzoek van *De Cuyper P. en Struyven L. (2009)* trekt in vraag of het aanmoedigen van vervroegd bruggepensioneerden om zich opnieuw te activeren op de arbeidsmarkt in de praktijk wel effectief is: "Uit de cases kwam ten eerste naar voor dat heel wat oudere werknemers niet aan de tewerkstellingscellen participeren. Ze zijn ouder dan 58 en/of hebben meer dan 38 dienstjaren zodat ze een maxi vrijstelling kunnen aanvragen en dus niet meer beschikbaar moeten zijn voor de arbeidsmarkt. Uit de interviews bleek dat de werknemers die van deze mogelijkheid kunnen gebruik maken, dit veelal ook doen. Ten tweede blijkt de uitstroom naar werk bij de ontslagen werknemers die wél participeren aan de tewerkstellingscel zeer laag. Als we rekening houden met het beleidskader (uitzicht op maxivrijstelling en een financiële vergoeding) kan de vraag worden gesteld in welke mate het realistisch is te veronderstellen dat 50-plussers op een aantal jaar van hun maxivrijstelling via outplacement een nieuwe job zullen zoeken? Anders gesteld: is het haalbaar en realistisch te denken dat personen met jarenlange anciënniteit in eenzelfde bedrijf die bovendien een financiële vergoeding boven hun werkloosheidsuitkering krijgen, nog voor een aantal jaar in een ander bedrijf gaan werken? In de praktijk blijkt dit alleszins niet het geval te zijn. Als het beleid wenst dat dit wel het geval is, dient gesleuteld te worden aan onder meer de financiële tegemoetkomingen die de-activerend werken, de maxivrijstellingen en de hierboven opgesomde belemmerende maatregelen. Daarnaast lijkt het ook aangewezen om via onderzoek zicht te krijgen op welke redenen nu precies aan de basis liggen waarom vervroegd bruggepensioneerden niet instromen naar werk en welke eventueel voorwaardenscheppende maatregelen bijkomend noodzakelijk zijn."

Het effect van anciënniteit op de beslissing om al dan niet uit de arbeidsmarkt te treden, valt niet te onderschatten. *Sels L. (2008)* stelt, in zijn werk '*beschermde mobiliteit of beschermen tegen mobiliteit*', dat bedrijven hun werknemers bedrijfstrouw maken door lonen afhankelijk te maken van anciënniteit. Bovendien brengt hij naar voor dat 'bedrijfstrouw zijn' loont en 'scheiden van het bedrijf' afzien van de opgebouwde anciënniteitrechten inhoudt. Wanneer oudere werknemers, met een bepaalde anciënniteit, hun werk verliezen na herstructureringen, is de kans bijgevolg klein dat ze nog werk vinden in dezelfde looncategorie. Wanneer er interessante voorwaarden zijn om de arbeidsmarkt te verlaten, zullen velen van deze mogelijkheid gebruik maken.

Ondanks de verstrenging van het generatiepact, kende het aantal bruggepensioneerden sinds 2002 een onafgebroken stijging (figuur 11). Tabel 14 uit '*Positie van 50+ op de arbeidsmarkt: Een omgevingsanalyse*' van *De Lathouwer L. en Bombaerts G. (2008)* bewijst aan de hand van cijfermateriaal dat de stijging van het aantal bruggepensioneerden de voorbije jaren hoofdzakelijk geconcentreerd was bij de 60-plussers. *De Lathouwer (2010)* wijst er wel op dat de resultaten van de komende jaren afgewacht moeten worden om na te gaan of de massale herstructureringsgolf, waarbij dikwijls naar vervroegd pensioen gegrepen wordt, deze trend heeft omgebogen. Ter illustratie: na de recente reorganisatie van Opel in Antwerpen werd beslist dat de werknemers ouder dan 50 vervroegd op brugpensioen kunnen ([www.standaard.be](http://www.standaard.be)).

Tenslotte toont figuur 11 een overduidelijk dalende trend van het aantal vrijstellingen voor 50-plussers om niet meer beschikbaar voor de arbeidsmarkt te moeten zijn. Volgens *De Lathouwer L. (2010)* ligt het verstrengen van de voorwaarden aan de basis van deze evolutie. Zo konden werknemers vroeger onder bepaalde voorwaarden al van 50 jaar van dergelijke vrijstelling genieten. Deze beschikbaarheidsleeftijd is echter opgetrokken tot 58 jaar. De bijkomende voorwaarden om tussen 50 en 58 reeds vrijgesteld te worden van de arbeidsmarkt, luiden dat ze enerzijds een loopbaan van 38 jaar moet kunnen bewijzen en anderzijds een jaar werkloos moet zijn.



**Tabel 14: Aantal bruggepensioneerden naar leeftijd, Vlaanderen 2006-  
(februari)2008**

	2006	2007	2008 (t/m februari)	Evolutie 2006-2008	
50-54	2.988	2.311	1.838	-1.150	-38,5%
55-59	28.396	27.342	27.085	-1.311	-4,6%
+60	43.952	47.721	49.168	+5.216	+11,9%
-60	31.384	29.653	28.923	-2.461	-7,8%

*Bron: De Lathouwer L., Bombaerts G., 2008, p. 35*

#### **4.4.6 Conclusie deelvraag 4: Welk organisatie-, werkgevers- en overheidsbeleid wordt er gevoerd inzake employabiliteit? Wat zijn de doelstellingen van dit beleid?**

Om op deze deelvraag te kunnen antwoorden, werd in de literatuur ten eerste doorzocht hoe organisaties en werkgevers kunnen investeren in de employabiliteit van hun werknemers. *Verbruggen M., Forrier A., Sels L. en Bollen A. (2006)* zien investeren in employabiliteit als een gedeelde verantwoordelijkheid van de werknemers en de werkgever. Ze voegen hieraan toe dat de investeringen door de organisatie hoofdzakelijk gericht zijn op het verhogen van de interne inzetbaarheid.

Investeringen in employabiliteit op basis van de werkgever ter verhoging van de interne employabiliteit kunnen echter ook leiden tot een verhoging van de externe inzetbaarheid. Dit werd geïllustreerd aan de hand van het begrip 'functievariatie'. Wanneer iemand van functie varieert, leidt dit tot het vergroten van diens ervaringsbreedte. Dit vormt een sterke troef voor een organisatie die optreedt in een sterk veranderende omgeving en verhoogt het bewegingskapitaal van de werknemer.

Aangezien organisaties vooral de bedrijfsinterne inzetbaarheid verhogen, kent de overheid allerlei stimuli toe aan de werknemer om de ontwikkeling van diens externe inzetbaarheid te bevorderen. Hierdoor worden werknemers minder afhankelijk van hun huidige werkgever (*Verbruggen M. e.a. 2006*). De stimuli hiervoor die ik introduceerde, waren het recht op opleidingscheques, het recht op betaald educatief verlof en het recht op tijdskrediet.

Verder heb ik de transitionele arbeidsmarkt ingeleid. Volgens *Sels L. (2007)* kent onze nationale arbeidsmarkt relatief weinig overgangen van de ene baan naar de andere en zijn zwerfgedrag en ongebonden loopbanen slechts terug te vinden bij een beperkt segment van onze werkzame bevolking.

*Sels L., De Winne S., Stynen D. en Gilbert C. (2009)* stellen dat er een voorzichtig beleid moet gevoerd worden dat deze transitie op de arbeidsmarkt aanmoedigt en dat er geïnvesteerd moet worden in blijvende inzetbaarheid.

Bovendien heb ik hiertoe het overheidsbeleid toe dat nodig is om zo een transitionele arbeidsmarkt te bereiken toegelicht. De transitiemechanismen die ik nader bestudeerde

in de literatuur waren arbeidsbemiddeling, outplacement, loopbaanbegeleiding, uitzendarbeid, trajectbegeleiding en inplacement.

Daaropvolgend heb ik me tot het overheidsbeleid gericht dat gevoerd wordt wanneer bedrijven herstructureren. Afgelopen decennium werd het activerend herstructureringsbeleid, op federaal en op Vlaams overheidsniveau, geïntroduceerd. De vier onderdelen van dit beleid (tewerkstellingscellen, begeleidingsplannen, regionale toetsing en het herplaatsingsfonds) werden dieper bestudeerd via allerlei bronnen uit de literatuur.

*De Cuyper P. e.a. (2008)* bekritisieren de onderhandelingsstijd die de begeleidingsplannen in beslag nemen: "Bij herstructureringen duurt het soms maanden voor een sociaal akkoord is onderhandeld zodat kostbare tijd verloren gaat, ook bij enkelvoudig ontslag wacht men vaak tot na de opzegperiode om de begeleiding op te starten. Dit bevordert de uitstroom niet. Net als in de ons omringende landen, zou de mogelijkheid moeten worden voorzien om de outplacementbegeleiding op te starten zo snel mogelijk na de bekendmaking van het ontslag (ook al is de werknemer nog niet effectief ontslagen) zonder dat de werkgever of werknemer daarbij zijn recht verliest op eventuele tegemoetkomingen (herstructureringskaart, terugbetaling outplacement ...)."

Voor de tewerkstellingscellen is het belangrijk te vermelden dat ontslagen 45-plussers, na het afsluiten van de nieuwe Cao 82bis in december 2007 (als gevolg van het generatiepact van 2005), verplicht op het outplacementaanbod moeten ingaan, terwijl dit voordien een keuze was.

Brugpensioen blijft het voornaamste uitkeringsstelsel voor 50-plussers, maar de overheid probeert deze vervroegde uitredemogelijkheid van de arbeidsmarkt dus om te buigen tot meer arbeidsparticipatie van ouderen.

Daarnaast daalt het aantal toegekende vrijstellingen, die inhouden dat iemand niet meer beschikbaar moet zijn op de arbeidsmarkt. Volgens *De Lathouwer L. (2010)* ligt het verstrengen van de voorwaarden ook hier aan de basis van deze evolutie. Zo konden werknemers vroeger onder bepaalde voorwaarden al vanaf 50 jaar van dergelijke vrijstelling genieten. Deze beschikbaarheidsleeftijd is echter opgetrokken tot 58 jaar. De bijkomende voorwaarden om tussen 50 en 58 reeds vrijgesteld te worden van de arbeidsmarkt, zijn dat ze enerzijds een loopbaan van 38 jaar moeten kunnen bewijzen en anderzijds een jaar werkloos moeten zijn.

*Struyven L. (2008)* gelooft niet dat dit nieuwe beleid met betrekking tot het vervroegd uittreden van de arbeidsmarkt succesvol is: "Brugpensioen voor bedrijven in moeilijkheden kan nog steeds ingaan vanaf 50 jaar, maar dit brengt wel allerlei activeringsplichten mee voor de werkgever en de ex-werknemer. Zo moet de ex-werknemer eerst deelgenomen hebben aan een tewerkstellingscel. Over de effecten van dit beleid dat vervroegd bruggepensioneerden wil aanmoedigen om zich opnieuw te activeren op de arbeidsmarkt, zijn er in de literatuur twijfels: is het haalbaar en realistisch te denken dat personen met jarenlange anciënniteit in eenzelfde bedrijf die bovendien een financiële vergoeding boven hun werkloosheidsuitkering krijgen en enkele jaren van hun vrijstelling van de arbeidsmarkt zijn, nog een aantal jaar in een ander bedrijf gaan werken?"

Het effect van anciënniteit op de beslissing om al dan niet uit de arbeidsmarkt te treden, valt niet te onderschatten. *Sels L. (2008)* stelt, in zijn werk '*Beschermde mobiliteit of beschermen tegen mobiliteit*', dat bedrijven hun werknemers bedrijfstrouw te maken door lonen afhankelijk maken van anciënniteit. Bovendien brengt hij naar voor dat bedrijfstrouw zijn loont en dat scheiden met het bedrijf inhoudt dat werknemers afzien van hun opgebouwde anciënniteitrechten. Wanneer oudere werknemers, met een bepaalde anciënniteit, hun werk verliezen na herstructureringen, is de kans bijgevolg klein dat ze nog werk vinden in dezelfde looncategorie. Wanneer er interessante voorwaarden zijn om de arbeidsmarkt te verlaten, zullen velen van deze mogelijkheid gebruikmaken.

Naast het verstrengen van een mogelijke vervroegde uittrede uit de arbeidsmarkt, zijn er ook financiële overheidsmaatregelen om de arbeidsparticipatie van ouderen na herstructureringen te verhogen. Ik introduceerde de doelgroepverminderingen 50+ en 57+, de steeds belangrijker wordende tewerkstellingspremie 50+, de Activa 45+ en de werkhervattingstoelage 50+. Verder werd ook het ervaringsfonds aangebracht, dat ouderen langer op de arbeidsmarkt tracht te houden door de actoren uit de arbeidsmarkt aan te zetten tot het aanpassen en verbeteren van de arbeidsmogelijkheden, arbeidsvoorwaarden en de arbeidsorganisatie. Om dit te bereiken verleent dit fonds ten eerste advies en kent het toelages toe, voert het ten tweede sensibiliseringscampagnes en werkt het ten derde actief mee aan het aanpassen van de betreffende regelgeving.

Tot slot is er ook het pact van Vilvoorde, dat goedgekeurd werd op 22 november 2001. Dit pact noopt de sociale partners en de overheid ertoe zich in te zetten om de

tewerkstelling van kansengroepen in Vlaanderen te verbeteren. Het hoofddoel hiervan is om op die manier een Evenredige arbeidsdeelname en Diversiteit (EAD) op de arbeidsmarkt na te streven. Ouder wordende werknemers zijn, naast gehandicapten en allochtonen, een van de drie prioritaire doelgroepen waar dit EAD zich op richt: naast diversiteitsplannen, kunnen ook de activiteiten van jobkanaal, diversiteits-consulenten en jobcoaching de arbeidskansen van werkloze 50-plussers verhogen.

## **Hoofdstuk 5: Belemmerende en bevorderende factoren uit de literatuurstudie**

In dit laatste deel van de literatuurstudie behandel ik kort de belemmerende en bevorderende factoren uit de literatuur, die maken dat oudere werknemers na herstructureringen gemakkelijk opnieuw in de arbeidsmarkt treden.

Hiervoor wordt er een onderscheid gemaakt op individueel, organisatorisch en maatschappelijk niveau.

Aangezien ik in dit onderdeel verschillende bronnen gebruikt heb om deze verscheidene factoren te bepalen, vermeld ik ook steeds achter elke factor in welk deel van mijn literatuurstudie ik de desbetreffende factor onderzocht heb.

### **5.1 Individueel niveau**

- Leeftijd (4.2.2 en 4.3.3)

Hoe hoger iemands leeftijd, hoe kleiner de kans is dat die persoon zich opnieuw gaat integreren in de arbeidsmarkt na een herstructurering. Uit een analyse van de Vlaamse arbeidsmarkt blijkt dat de arbeidskansen van ouderen veel lager zijn dan die van jongeren.

- Geslacht (4.1.2 en 4.2.2)

Vrouwen treden in gelijke situaties, zoals na herstructureringen, sneller uit de arbeidsmarkt dan mannen. Er zijn bovendien ook veel minder vrouwen werkzaam dan mannen.

- Financiële overwegingen (4.2.2)

De beslissing om verder te blijven werken wordt mede bepaald door hoe groot het verschil tussen het loon en het pensioen is. Hier is het belangrijk op te merken dat de kans groot is dat iemand na een herstructurering loon moet inleveren wanneer hij een

nieuwe job aanneemt. Die persoon verliest immers zijn of haar opgebouwde anciënniteitsrechten. Verder speelt de huidige financiële situatie thuis en het al dan niet hebben van grote kosten ook mee in deze beslissing.

- Meningen van anderen (4.2.2)

Het al dan niet definitief uit de arbeidsmarkt treden na herstructureringen wordt volgens de literatuur tevens beïnvloed door de meningen van collega's, leidinggevenden en het huishouden.

- Langdurige werkloosheid (4.3.2 en 4.3.3)

Hoe langer iemand werkloos is, hoe lager diens arbeidskansen worden. Bovendien is het aantal langdurige werklozen afgelopen decennium enorm toegenomen.

- Statuut (4.2.1)

Uit cijfergegevens van 2005 bleek dat arbeiders uit het Vlaamse Gewest gemiddeld een jaar vroeger uit de arbeidsmarkt treden dan bedienden. In de periode tussen 2001 en 2005 werd dit verschil wel reeds 0,16 jaar ingekort. Het is onzeker hoe deze evolutie zich sindsdien heeft voortgezet.

- Scholingsgraad (4.3.3)

De arbeidskansen van alle leeftijdscategorieën zijn hoger naargelang iemand een hoger scholingsniveau heeft. Voor ouderen gaat het hier echter om zeer kleine verschillen.

## 5.2 Organisatorisch niveau

- Stereotiepen (4.3.4)

Uit de literatuur bestudeerde ik de mogelijke vastgeroeste gedachten van werkgevers om ouderen niet aan te nemen na een herstructurering: allereerst is het stereotyp te veronderstellen dat ouderen sowieso duurder en minder productief zijn dan jongeren. Daarnaast gaan werkgevers er van uit dat de terugverdientijd van investeringen (opleiding en inlooptijd na aanwerving) voor oudere werknemers korter is dan deze voor jongeren. Onderzoek wijst echter uit dat dit zeker niet zo hoeft te zijn. Oudere pas aangeworven werknemers hebben in vergelijking met hun jongere concurrenten uiteraard een significant aantal minder actieve jaren voor de boeg, maar de kans is veel groter dat ze bij dezelfde werkgever blijven. Deze vaststelling maakt het terugverdieneffect van een oudere werknemer juist groter in plaats van kleiner.

- Investerings in interne inzetbaarheid door de voormalige werkgever (4.4.1)

Werkgevers kunnen investeren in de employabiliteit van hun werknemers. Deze investeringen zijn gericht op het verhogen van de interne inzetbaarheid. Een verhoging van de interne inzetbaarheid kan echter ook leiden tot een verhoging van de externe inzetbaarheid: wanneer iemand de kans krijgt om regelmatig van functie te veranderen, vergroot dit diens ervaringsbreedte. Dit verhoogt het bewegingskapitaal van deze werknemer. Hoe hoger de externe ervaringsbreedte van iemand is, hoe groter de kans is dat die persoon gemakkelijk een nieuwe job vindt na een herstructurering.

## 5.3 Maatschappelijk niveau

- Financiële maatregelen (4.4.4)

Er zijn heel wat financiële maatregelen van de overheid uit (doelgroepverminderingen 50+ en 57+, Activa 45+, tewerkstellingspremie 50+ en de werkhervattingstoelage 50+) om onder meer de arbeidsparticipatie van ouderen na herstructureringen te verhogen.



Over hun precieze effecten op de arbeidskansen van ouderen, valt er weinig of niets terug te vinden in de literatuur. Ter illustratie: het aantal toegekende tewerkstellingspremies is de afgelopen jaren toegenomen. Toch valt er niet op te maken wat het precieze effect van deze premie op de arbeidskansen van 50-plussers is, omdat er geen betrouwbare uitstroomcijfers (uit de werkloosheid) beschikbaar zijn.

- Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteitbeleid (EAD-beleid) (4.4.4)

De overheid voert, in samenwerking met de sociale partners, sinds het pact van Vilvoorde (goedgekeurd op 22 november 2001) een beleid om de tewerkstelling van kansengroepen, zoals oudere werknemers, in Vlaanderen te verbeteren. Het hoofddoel hiervan is een evenredige arbeidsdeelname en diversiteit na te streven op de arbeidsmarkt via onder meer diversiteitsplannen, jobkanaal, diversiteits-consulenten en jobcoaching.

De literatuur (2008) geeft aan om de instrumenten van het EAD-beleid te evalueren en, indien nodig, bij te sturen. Anderzijds wordt er vooropgesteld de inspanningen in het EAD-beleid op te drijven, aangezien de doelstellingen van 2010 niet in zicht komen.

- Investeringsen betreffende de externe inzetbaarheid (4.4.2)

De overheid kan organisaties aansporen om hun werknemers de kans te geven om hun externe inzetbaarheid te verhogen. Dit kan de overheid onder meer doen door stimuli toe te kennen (recht op opleidingscheques, recht op betaald educatief verlof, recht op tijdskrediet) aan werknemers zodat deze hun externe inzetbaarheid kunnen verhogen. Wanneer werknemers hun externe inzetbaarheid kunnen verhogen, verlaagt dit de kwetsbaarheid van deze mensen bij ontslagen.

- Vroege begeleiding (4.4.4)

Uit de literatuur blijkt dat het belangrijk is dat iemand die ontslagen is, zo snel mogelijk begeleid wordt naar een nieuwe functie. Hoe later de outplacementbegeleiding opgestart wordt, hoe lager de uitstroom van werklozen naar de arbeidsmarkt is.

- Transitionele arbeidsmarkt (4.4.3)

Een transitionele arbeidsmarkt bevordert transitie van de ene arbeidsmarktpositie naar de andere. Door deze transitie aan te moedigen, kan er geïnvesteerd worden in blijvende inzetbaarheid. Deze blijvende inzetbaarheid houdt onder meer in dat werknemers na herstructureringen gemakkelijk nieuw werk vinden. Verder werden er heel wat transitiemechanismen (arbeidsbemiddeling, outplacement, uitzendarbeid, trajectbegeleiding en inplacement) bestudeerd die hiertoe kunnen helpen.

- Institutionele wetten (4.2.2, 4.4.4 en 4.4.5)

Institutionele wetten kunnen het al dan niet definitief uittreden van oudere werknemers beïnvloeden. In mijn literatuurstudie stelde ik vast dat anno 2003 heel wat (brug)gepensioneerden het gevoel hadden dat ze de arbeidsmarkt gedwongen moesten verlaten. Ondertussen voert de overheid een activerend herstructureringsbeleid dat het voor oudere werknemers moeilijker moet maken om uit te treden na herstructureringen. Brugpensioen blijft het voornaamste uitkeringsstelsel, maar wordt het minder snel toegekend als vroeger: brugpensioen voor bedrijven in moeilijkheden kan nog steeds ingaan vanaf 50 jaar, maar dit brengt wel allerlei activeringsplichten mee voor de werkgever en ex-werknemer. Zo moet de ex-werknemer eerst deelgenomen hebben aan een tewerkstellingscel. Over de effecten van dit beleid dat vervroegd bruggepensioneerden wil aanmoedigen om zich opnieuw te activeren op de arbeidsmarkt, zijn er in de literatuur twijfels rond: is het haalbaar en realistisch te denken dat personen met jarenlange anciënniteit in eenzelfde bedrijf die bovendien een financiële vergoeding boven hun werkloosheidsuitkering krijgen en enkele jaren van hun vrijstelling van de arbeidsmarkt zijn, nog een aantal jaar in een ander bedrijf gaan werken? Verder daalt ook het aantal toegekende vrijstellingen, die inhouden dat iemand niet meer beschikbaar moet zijn op de arbeidsmarkt, als gevolg van de strengere uittrederegels na herstructureringen.

- Economische situatie (4.1.1 en 4.1.3)

De economische crisis oefent een negatieve invloed uit op de arbeidsmarkt: Zo heeft de economische crisis allereerst, door de hoge werkloosheidscijfers, een negatieve impact op de werkzaamheidsgraad. Bovendien kan er besloten worden dat negatieve

economische groei de kans op jobs voor werkzoekenden hypothekeert. Het aantal openstaande vacatures neemt af, terwijl het aantal werkzoekenden stijgt. Hierbij is het belangrijk op te merken dat het opgestelde jaarlijks verslag van 2009 van de *Studiecommissie voor de Vergrijzing (SCvV)* voorspelt dat de werkzaamheidsgraad van ouderen de komende jaren, ondanks de crisis, toch zal toenemen. Het verslag geeft echter geen duiding waarom ze dit voorspellen.

## **Deel 2: Praktijkstudie**

### **Hoofdstuk 6: Onderzoeksmethodologie**

Zoals reeds aangehaald in de onderzoeksopzet van de praktijkstudie, had ik vooropgesteld om diepte-interviews af te nemen van bruggepensioneerden, werkloze 45-plussers, kandidaat-bruggepensioneerden en deskundigen met als doel meer inzicht te krijgen in wat de belemmerende en bevorderende factoren zijn die maken dat oudere werknemers na herstructureringen opnieuw in de arbeidsmarkt treden. In dit hoofdstuk deel ik de lezer per onderzoeksgroep mee welke onderzoeksmethode ik heb gebruikt en waarom.

Ik heb gekozen om te werken rond diepte-interviews omdat dit naar mijn mening een goede onderzoeksmethode is om een exploratief onderzoek te voeren. Aangezien diepte-interviews afgenomen worden door middel van een dialoog, kan er meer inzicht verworven worden in de diepte van het onderwerp.

Opdat ik de juiste informatie zou verzamelen, stelde ik voor alle onderzoeksgroepen een vragenlijst op (bijlagen twee, vier en vijf). Deze vragenlijst diende enkel als leidraad waarvan afgeweken kon worden. De interviews werden hoofdzakelijk afgenomen bij de geïnterviewden thuis. Daarnaast vonden twee interviews plaats op de campus van Universiteit Hasselt, een op VOKA (Vlaams Netwerk van Ondernemingen) kamer van koophandel Limburg, een op het kantoor Ascento Hasselt en een op het kantoor van ACV (Algemeen Christelijk Vakverbond) Limburg.

Wanneer de interviews afgenomen waren, tikte ik ze uit op mijn computer. Nadien printte ik ze uit en vergeleek ik de bevindingen van de verschillende interviews met elkaar. Zo kon ik per onderzoeksgroep nagaan welke meningen de verschillende geïnterviewden al dan niet met elkaar delen. Alvorens over te gaan naar de verwerking van de interviews (hoofdstuk 7) en een overzicht van de belemmerende en bevorderende factoren uit de praktijkstudie (hoofdstuk 8), wordt de onderzoeksmethodologie van iedere onderzoeksgroep nader bestudeerd.

## 6.1 Onderzoeksgroep 1: Bruggepensioneerden

Na de sluiting van Philips Hasselt interviewden *Martens H., Vandenberg A. en De Weerd S. (2004)* voor hun artikel *'Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid'* twintig recent bruggepensioneerden. Nadat ik, in samenspraak met Prof. Dr. H. Martens, besloten had om anno 2010 diezelfde bruggepensioneerden opnieuw te interviewen, nam ik de onderzoeksmethodologie van dit werk door. Deze onderzoeksmethodologie citeer ik in de volgende drie alinea's:

"Philips is een multinationale electronica-onderneming met een vestiging in Hasselt sinds 1954 met in de bloei jaren een tewerkstelling van een 5000-tal personen. Bij de recente sluiting van Philips in Hasselt – officieel aangekondigd in december 2002 – werden een 200-tal personen vanaf de leeftijd van 50 jaar, op brugpensioen gesteld. Ook zij die in de loop van de tweejarige sluitingsperiode 50 jaar zouden worden, konden met brugpensioen. Daarnaast werd een loopbaantrefpunt opgericht om de ontslagen werknemers te begeleiden bij het vinden van een nieuwe job."

"De 200 bruggepensioneerden werden eind december 2003 vanuit Philips aangeschreven met de vraag om mee te werken aan een onderzoek, uitgevoerd door SEIN-LUC naar hun beleving van het brugpensioen. Er werd ook een brief van de onderzoekers toegevoegd met verdere uitleg. Men kon middels een briefomslag met 'port betaald door bestemming' laten weten of men bereid was om mee te werken aan het onderzoek. Er volgden 59 positieve antwoorden, min of meer conform de verdeling van de verschillende groepen (mannen en vrouwen - arbeiders, bedienden en kaderleden) in de populatie van bruggepensioneerden. In totaal werden er door vijf interviewers twintig diepte-interviews afgenomen. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verdeling van de verschillende groepen in de populatie van bruggepensioneerden (populatie), van het aantal positieve reacties op de vraag om medewerking aan het SEIN-LUC onderzoek (antwoord) en van het aantal effectief gerealiseerde interviews (interview)."

**Tabel 15: Verdeling van mannen en vrouwen, naar statuut in de populatie, volgens het aantal antwoorden en het aantal effectief gerealiseerde interviews**

	Arbeiders			Bedienden			Kader		
	populatie	antwoord	interview	populatie	antwoord	interview	populatie	antwoord	interview
Man	16 %	4	2	21 %	15	5	24,5 %	16	5
Vrouw	27 %	14	4	8 %	9	4	0,2 %	1	0

Bron: *Martens H., Vandenberk A. en De Weerdt S. (2004)*

“Tijdens het interview werd gevraagd naar de huidige beleving van het brugpensioen en de impact op hun leven. Vervolgens werd teruggekeken op de beleving van werken in het algemeen, op hun loopbaan bij Philips, en op het verloop van de op brugpensioenstelling. Er werd ook stilgestaan bij toekomstplannen, ambities en dromen die men nog koestert. Aan het einde van de interviews werd gevraagd naar adviezen en voorstellen met betrekking tot de situatie waarin (brug)gepensioneerden verkeren. De diepte-interviews werden in de periode januari - februari 2004 gerealiseerd.”

Zes jaar later nam ik opnieuw telefonisch contact op met deze mensen. Ik stelde hen voor om een nieuw interview af te nemen over de beleving van hun brugpensioen en hoe ze over de inzetbaarheid van 45-plussers en brugpensioen denken. Nadien stuurde ik hen een elektronische mail (zie bijlage drie) waarin ze de uitleg van mijn onderzoek nogmaals rustig konden nalezen. Uiteindelijk waren tien bruggepensioneerden bereid om ook deze keer aan het onderzoek mee te werken. Om een overzicht te creëren over welke groepen (mannen en vrouwen - arbeiders, bedienden en kaderleden) bruggepensioneerden ik geïnterviewd heb, heb ik tabel 16 opgesteld. Daarnaast valt er uit tabel 16 ook af te leiden uit welke groep de mensen komen die géén tweede keer geïnterviewd konden worden. Tot slot deel ik mee dat ik de populatiepercentages behouden heb, aangezien mijn steekproef uit dezelfde populatie kwam als die van het onderzoek uit 2004.

Naast het aantal gerealiseerde interviews per statuut, heb ik (tabel 16) het aantal interviews berekend die hadden moeten gerealiseerd worden opdat de steekproef representatief zou zijn voor de populatie. Deze cijfers (in het *cursief*, onder het aantal gerealiseerde interviews) werden berekend door middel van de formule: totaal aantal gerealiseerde interviews van het onderzoek \* populatiepercentage naar statuut.

Voor de studie van *Martens H., Vandenberg A. en De Weerdt S. (2004)* stel ik vast dat er een oververtegenwoordiging is van vrouwelijke bedienden in de steekproef: anno 2004 interviewden de onderzoekers vier vrouwelijke bedienden, terwijl dit er slechts twee (1,6) moesten zijn opdat de steekproef van vrouwelijke bedienden representatief zou zijn voor de populatie van deze groep. In plaats van twee van deze vier vrouwelijke bedienden te interviewen, hadden *Martens H., Vandenberg A. en De Weerdt S. (2004)* een extra mannelijke arbeider en een extra vrouwelijke arbeider kunnen interviewen. Deze groepen waren immers licht ondervertegenwoordigd. Voor de andere groepen is de steekproef representatief voor de populatie.

Mijn onderzoek betreffende de bruggepensioneerden kent een oververtegenwoordiging van twee vrouwelijke en een mannelijke bediende. Opdat mijn steekproef representatiever zou zijn voor de populatie, had ik deze interviews beter afgenomen met twee extra mannelijke arbeiders en een extra vrouwelijke arbeidster.

**Tabel 16: Verdeling van mannen en vrouwen, naar statuut in de populatie, volgens het aantal gerealiseerde interviews in 2004 en het aantal gerealiseerde interviews in 2010**

	Arbeider (man)	Arbeider (vrouw)	Bediende (man)	Bediende (vrouw)	Kader (man)	Kader (vrouw)
Populatie	16%	27%	21%	8%	24,5%	0,2%
Interview 2004	2 3,2	4 5,4	5 4,2	4 1,6	5 4,9	0 0
Interview 2010	0 1,6	2 2,7	3 2,1	3 0,8	2 2,45	0 0

Voor ik deze mensen opnieuw interviewde, bestudeerde ik de verschillende individuele interviews die in 2004 gerealiseerd werden met de bruggepensioneerden. Daarnaast nam ik ook de verwerkte resultaten van deze interviews door. Voor deze verwerkte resultaten van de interviews verwijs ik opnieuw naar bijlage één (punt 4.1 van het artikel '*Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid*' door *Martens H., Vandenberk A. en De Weerd S. (2004)*).

De interviews vonden plaats in de periode februari – maart 2010. De gesprekken werden gevoerd rond de beleving van het brugpensioen en hoe die evolueerde door de jaren heen. Op die manier kon ik ook nagaan hoe lang het duurde voor die mensen zich aangepast hadden aan een leven zonder werk. Tot slot discussieerden we over de inzetbaarheid van oudere werknemers en over het nieuwe beleid voor bruggepensioneerden (vragenlijst: bijlage twee).



## **6.2 Onderzoeksgroepen 2 en 3: werkloze 45-plussers en kandidaat-bruggepensioneerden**

Net als in 2004 wilde ik de belevingen van de onderzoeksgroep 'oudere werkzoekenden' onderzoeken. In mijn eindverhandeling wordt de onderzoeksgroep 'oudere werkzoekenden' opgedeeld in werkloze 45-plussers en kandidaat-bruggepensioneerden. Aangezien de onderzoeksmethodologie van beide groepen gelijklopend is, heb ik besloten om ze hier samen te bespreken. Alvorens toe te lichten hoe ik precies tewerk ben gegaan, citeer ik ook hier eerst de onderzoeksmethodologie uit het onderzoek van 2004. Hiervoor werkten *Martens H., Vandenberk A. en De Weerdts S. (2004)* samen met het interimkantoor t-interim:

"Tot voor kort maakte t-interim deel uit van de VDAB. Sinds 1 oktober 2002 staan de commerciële diensten van de VDAB, met name t-interim en t-consult (omgedoopt tot Ascento) op eigen benen. De Vlaamse overheid is de enige aandeelhouder van de t-groep NV. Elke werkzoekende, ongeacht leeftijd, opleiding of afkomst wordt begeleid naar een vaste of tijdelijke baan. Vandaar de slogan: t-interim werkt exclusief voor iedereen."

"In mei 2002 startte t-interim met een nichekantoor dat zich richt op oudere werkzoekenden. Het is de bedoeling om enerzijds ervaren werknemers nieuwe kansen te geven op de arbeidsmarkt, en om anderzijds bedrijven te laten 'profiteren' van deze ervaren werknemers om aldus de werkzaamheidsgraad van deze doelgroep te verhogen op de arbeidsmarkt. T-interim vond dat de standaard aanpak via de bestaande kantoren niet voldeed om die groep succesvol aan het werk te helpen. Via een nichekantoor 45+ gebeurt de opvang nu door een gespecialiseerde consulente met een opvang op maat, in een afzonderlijke ruimte in het t-interim kantoor te Hasselt."

"Naast het bestuderen van de beschikbare documenten en een diepgaand gesprek met de consulente in kwestie, werd in de periode van februari 2004 een vijftal diepte-interviews met werkzoekenden gerealiseerd."

De bevindingen die deze interviews opleverden, werden verwerkt in punt 4.2 van het artikel '*Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid*' van *Martens H., Vandenberk*

*A. en De Weerdt S. (2004)*. Allereerst werd er hier meer info gegeven over de situatie van werkzoekenden bij t-interim. Nadien werd de situatie van de geïnterviewde werkzoekenden besproken en tot slot werd er een conclusie geformuleerd. Deze resultaten kan u inkijken in bijlage één.

In februari dit jaar nam ik opnieuw contact op met t-interim. Na onderling overleg, beslisten we om mijn onderzoek verder te zetten met het outplacementbureau Ascento. Deze beslissing werd genomen omdat ontslagen 45-plus werkzoekenden sinds het nieuwe Cao 82bis van 2007 verplicht outplacement moeten volgen. Deze nieuwe regeling werd reeds besproken in de literatuurstudie aan de hand van figuur 10. Uiteindelijk legde ik op 22 maart een afspraak vast met Lieve Schoofs, Business Unit Manager van Ascento, opdat ik mijn vooropgestelde onderzoeksopzet en -methodologie zou kunnen toelichten. Tijdens die bijeenkomst werd er beslist dat ik ook enkele kandidaat-bruggepensioneerden zou interviewen. In tegenstelling tot 2004, moeten mensen die brugpensioen toegewezen krijgen na een reorganisatie en niet over een voldoende lange loopbaan beschikken om vrijgesteld te worden, verplicht outplacement volgen en beschikbaar blijven voor de arbeidsmarkt tot 58 jaar. Het nieuwe Cao 82bis leidde ertoe dat Ascento de ideale organisatie was om mee samen te werken en de situatie van 45-plus werkzoekenden te bestuderen. Zo vroegen outplacementbegeleiders in hun outplacementsessies wie zin had om een interview af te laten nemen. Nadien mailden ze mij dan deze contactgegevens door. De respons bleek matig te zijn. Uiteindelijk kwam ik tot vijf interviews met 45-plus werkzoekenden en vijf kandidaat-bruggepensioneerden. De interviews met beide groepen zijn gericht op de manier waarop deze mensen hun situatie beleven en hoe ze over de inzetbaarheid van 45-plussers denken. De interviews werden gerealiseerd in de periode maart – april.

Wat de onderzoeksgroep werkloze 45-plussers betreft, interviewde ik vier bedienden (waarvan een vrouw) en een mannelijke arbeider. Deze werklozen hadden allemaal in een ander bedrijf gewerkt. Vier mensen verloren hun job na een herstructurering, een mannelijke bediende na een faillissement. De vijf geïnterviewde werkloze 45-plussers van mijn onderzoek komen qua opleiding en geslacht goed overeen met de vijf geïnterviewde 45-plussers door *Martens H., Vandenberk A. en De Weerdt S. (2004)*, maar zijn gemiddeld wel enkele jaren jonger.

De vijf geïnterviewde kandidaat-bruggepensioneerden waren mannelijke arbeiders. Ze verloren allemaal hun job na de reorganisatie van het bedrijf Keramo Steinzug N.V. in het filiaal te Hasselt. Het onderzoek van *Martens H., Vandenberg A. en De Weerd S. (2004)* kende geen onderzoeksgroep 'kandidaat-bruggepensioneerden', waardoor er geen vergelijking opgemaakt kan worden voor de steekproef van deze onderzoeksgroep.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de interviews voor beide onderzoeksgroepen (werkloze 45-plussers en kandidaat-bruggepensioneerden) apart verwerkt.

### **6.3 Onderzoeksgroep 4: Deskundigen**

De laatste onderzoeksgroep die in deze eindverhandeling behandeld wordt, zijn de deskundigen. Door hen te interviewen over de arbeidskansen van oudere werkzoekenden enerzijds en de tewerkstelling van oudere werknemers anderzijds, wilde ik ook hier meer inzicht te krijgen in wat de belemmerende en bevorderende factoren zijn die maken dat oudere werknemers na herstructureringen opnieuw in de arbeidsmarkt treden.

Aangezien de interviews met de bruggepensioneerden en oudere werkzoekenden enerzijds en de interviews met de deskundigen anderzijds elkaar gedeeltelijk overlappen, heb ik de resultaten van het onderzoek betreffende de eerste drie onderzoeksgroepen niet altijd kunnen bespreken met de deskundigen. Sommige expertinterviews heb ik bewust pas afgenomen op het moment dat dit wel mogelijk was (outplacementconsulent, ex-HR-manager Philips Hasselt, ...).

Hieronder stel ik de verschillende bevoorrechte getuigen voor en deel ik mee waarom ik gekozen heb om hen te interviewen. In het volgende hoofdstuk worden de verwerkte resultaten van de verschillende expertinterviews per deskundige neergeschreven.

Een eerste interview dat vastgelegd werd, was dit met Lucas Piette (outplacementconsulent van Ascento). Dit gesprek werd uiteindelijk afgenomen nadat de vooropgestelde interviews met de werkzoekenden plaatsgevonden hadden. Deze consulent bevragen had vooral tot doel om de werking van het outplacementproces (bij Ascento) in de praktijk toe te lichten en de resultaten van de interviews met werkzoekenden te bespreken. De rol die outplacement speelt voor de inzetbaarheid van 45-plussers is de afgelopen jaren enorm uitgebreid. Daarom stonden we ook stil met de evolutie die outplacementbegeleiding het laatste decennium heeft doorgemaakt. Tot slot informeerde ik ook naar de invloed van de economische crisis op de outplacementbegeleiding en de arbeidskansen van oudere werkzoekenden.

In oktober 2009 ging ik samen met mijn promotor, Prof. Dr. H. Martens, naar een activiteit die georganiseerd werd door VOCAP (vereniging voor organisatie-, consumenten- en arbeidspychologen). Hier was Katia Gyselinck, outsourcing manager van Atos Origin - een internationale aanbieder van IT - uitgenodigd om een presentatie te geven over 'de overgang van personeel'. Nadat de presentatie afgelopen was, agendeerden we een diepte-interview omwille van volgende redenen: gebaseerd op

cijfers van 2010, is maar liefst 20 procent van het personeelsbestand van Atos Origin overgekomen van andere bedrijven en/of diensten die ze overnemen. Het overnemen van bedrijven of diensten verplicht de overnemer immers het personeelsbestand (tijdelijk) mee over te nemen. Bijgevolg vormt deze outsourcing manager een interessante deskundige om na te gaan wat oudere werknemers bevordert en belemmert te integreren in een nieuwe baan en nieuwe bedrijfscultuur. Hiernaast wilde ik ook bevragen of ouderen in de praktijk moeilijker integreren in een nieuw bedrijf en nieuwe functie dan jongeren en hoe Atos Origin omgaat met deze thematiek.

Vervolgens organiseerde ik een interview met Luc Verheijen. Voor de sluiting van Philips Hasselt was hij er tewerkgesteld als HR-manager. Twee maanden voor de sluiting van Philips Hasselt bekend werd gemaakt, werd hem gevraagd om de tewerkstellingscel op te richten. Hierdoor werkte hij reeds mee aan het onderzoek van 2004 door *Martens H., Vandenberg A. en De Weerd S.* (bijlage één).

Nadien werd, met Jef Troonen, een tweede ex-kaderlid van Philips Hasselt geïnterviewd. Jef Troonen is jarenlang personeelschef geweest bij Philips Hasselt. Hij maakte enorm veel herstructureringen mee. Ook hij werd reeds geïnterviewd voor het artikel van *Martens H., Vandenberg A. en De Weerd S. (2004)*. Aangezien Jef Troonen op brugpensioen ging na de sluiting van Philips Hasselt, heb ik hem eveneens bevraged voor mijn onderzoek naar de onderzoeksgroep 'bruggepensioneerden'.

Voor een vijfde expertinterview nam ik contact op met Ann Geukens (projectontwikkelaar diversiteit voor het Erkend Regionaal Samenwerkingsverband (ERSV) Limburg). In de literatuurstudie kwam reeds aan bod wat het Evenredige arbeidsdeelnemers en Diversiteit (EAD) inhoudt (zie 3.3.5). Aan de hand van dit interview wilde ik bevragen hoe dit EAD-beleid in de praktijk in zijn werk gaat en welke resultaten het oogst, zonder de invloed van de economische crisis uit het oog te verliezen. Ondanks het feit dat EAD zich richt tot verscheidene kansengroepen, werd het interview uiteraard afgenomen naar de kansengroep 50-plussers toe.

EAD is een akkoord tussen de Vlaamse Regering en de sociale partners (de werkgeversorganisaties en de vakbonden) om de tewerkstelling van kansengroepen te vergroten. Daarom was het ook interessant om expertinterviews af te nemen met bevoorrechte getuigen van deze sociale partners over de inzetbaarheid van oudere werknemers. In de volgende alinea's staat omschreven hoe ik hiervoor te werk ben gegaan:

Toen ik de interviews met kandidaat-bruggepensioneerden aan het afnemen was, kwam ik in contact met Ronny Sjongers, die jarenlang werknemer was bij Keramo Steinzeug N.V. Hasselt alvorens dit bedrijf herstructureerde. Naast het interview dat ik met hem afnam als kandidaat-bruggepensioneerde, interviewde ik hem eveneens als deskundige.

Sinds de doorvoering van de reorganisatie van Keramo Steinzeug N.V., vervult Ronny Sjongers een actieve rol voor het Algemeen Belgisch Vakverbond (ABVV). Zo onderhandelde hij mee voor de invulling van het sociaal plan, waarin de personele gevolgen van deze reorganisatie vastgelegd werden. Daarnaast is hij ook lid van de stuurgroep van Keramo Steinzeug N.V. Hasselt. Deze heeft tot doel om werkgever, outplacementbureau, vakorganisaties en arbeidsbemiddelaar op bepaalde tijdstippen samen te laten komen om de stand van zaken van de ontslagen werknemers (Keramo Steinzeug N.V. Hasselt) op de arbeidsmarkt te evalueren en de werking van outplacement te controleren. Met hem nam ik dan ook een expertinterview af over de rol van de vakbond in deze case.

Nadat ik meer inzicht verworven had over wat een vakbond doet tijdens reorganisaties, organiseerde ik een interview met de voorzitter van het Algemeen Christelijk Vakverbond (ACV) Limburg. Hier kwam een dialoog op gang over de inzetbaarheid van oudere werknemers na herstructureringsen en hoe het ACV met deze problematiek omgaat.

Ten slotte zocht ik op de website van VOKA (Vlaams Netwerk Van Ondernemingen) Limburg naar een geschikte deskundige om te praten over de rol die deze werkgeversorganisatie speelt in het verhogen van de inzetbaarheid van ouderen. Uiteindelijk nam ik hier een interview voor af met Cherly Freson (Jobkanaal consulente VOKA sinds 2004).

Zoals tabel 17 naar voor brengt, zijn er verschillende partijen (vakbond, werkgeversorganisatie, managers, consultants) vertegenwoordigd in het onderzoek op basis van de expertinterviews. Er ontbreekt echter nog een beleidsmaker. Dit is mij ontgaan.

De bevindingen uit de expertinterviews worden neergeschreven in het laatste deel van hoofdstuk 7.

**Tabel 17**      **Overzicht van de geïnterviewde deskundigen met telkens de reden waarom ik hen geïnterviewd heb**

<b>Naam Deskundige</b>	<b>Reden van interview</b>
Lucas Piette	Outplacementconsulent Ascento Hasselt
Katia Gyselinck	Outsourcingmanager Atos Origin
Luc Verheijen	Ex-HR-manager Philips Hasselt
Jef Troonen	Ex-personeelschef Philips Hasselt
Ann Geukens	Projectontwikkelaar diversiteit ERSV Limburg
Ronny Sjongers	Actief ABVV-lid bij herstructurering Keramo
Mathieu Verjans	Voorzitter ACV Limburg
Cherly Freson	Jobkanaal consulente VOKA

## **Hoofdstuk 7: Praktijkonderzoek: Verwerking van de interviews**

In dit hoofdstuk wordt de structuur uit de onderzoeksmethodologie behouden. Zo bespreek ik de verwerkte resultaten van de gerealiseerde interviews per onderzoeksgroep. De eerste onderzoeksgroep die aan bod komt, zijn de bruggepensioneerden van Philips Hasselt. Nadien volgen, in punt 2, de bevindingen die voortvloeien uit de interviews met de werkloze 45-plussers. Een derde onderzoeksgroep die besproken wordt, zijn de kandidaat-bruggepensioneerden. Ten slotte volgen dan in punt 4 de verwerkte resultaten uit de expertinterviews over de inzetbaarheid van 45-plussers. Na de bespreking van de verwerkte resultaten, wordt er per onderzoeksgroep een uitgebreide conclusie geformuleerd met betrekking tot de centrale onderzoeksvraag.

### **7.1 Bevindingen uit interviews onderzoeksgroep 1: Philips Hasselt bruggepensioneerden**

In dit onderdeel volgen de verwerkte resultaten van de tien gerealiseerde interviews met de bruggepensioneerden van Philips Hasselt. Allereerst informeerden de bruggepensioneerden mij over de beleving van hun brugpensioen, waardoor ik deze kon vergelijken met die van 2004. Nadien vroeg ik hen naar de inzetbaarheid van 45-plussers (vragenlijst: bijlage twee).

#### **Beleving brugpensioen 2004 tot 2010**

Negen bevraagde bruggepensioneerden zijn ondertussen zes à zeven jaar op brugpensioen. Daarnaast heeft een mannelijk kaderlid nieuw werk gevonden en nog enkele jaren gewerkt, alvorens anderhalf jaar geleden op brugpensioen te gaan. Verder gaven een vrouwelijke en twee mannelijke bedienden aan dat ze tevergeefs hebben gesolliciteerd. Ze werden niet alleen gek verklaard, maar konden naar eigen zeggen ook op weinig belangstelling rekenen van werkgevers.

Wanneer ik de bevraagde ex-Philips medewerkers herinner aan de beginfase van hun brugpensioen, ervaren zeven geïnterviewden dit als een moeilijke periode waarin ze ongewild zijn moeten stoppen met werken. Deze mensen voelden zich afgewezen,



afgeschreven, opgesloten en veel te jong om thuis te blijven. Daarnaast kwam het brugpensioen voor de meeste mensen van de ene dag op de andere. Van alle geïnterviewden zagen alleen de twee geïnterviewde kaderleden het aankomen. Vijf geïnterviewden geven aan bijna letterlijk van de ene dag op de andere thuis te zijn moeten blijven.

Ondertussen heeft één iemand zich nog steeds niet kunnen verzoenen met het statuut van brugpensioen. Dit mannelijke kaderlid had nieuw werk gevonden en is pas sinds anderhalf jaar op brugpensioen, wat maakt dat het brugpensioen nog vrij nieuw voor hem is. De kans is groot dat hij zich binnen afzienbare tijd zal aanpassen aan het brugpensioen, net zoals de andere geïnterviewde ex-Philips werknemers. Deze laatste geven immers allemaal aan dat ze ondertussen tijd tekort hebben (verenigingen, sporten, babysitten op kleinkinderen, zorgen voor ouders, ...), terwijl vijf van hen in de beginfase van hun brugpensioen niet wisten hoe ze de vrijgekomen tijd moesten invullen. Hoe lang het duurt om aan te passen aan het statuut van brugpensioen, verschilt van persoon tot persoon. Zo vertelde een mannelijke bediende dat hij het twee jaar heel moeilijk had om zijn weg te vinden als bruggepensioneerde, terwijl een vrouwelijke bediende aangaf dat dit proces voor haar slechts een half jaar in beslag nam.

Vier van de tien bevroegde bruggepensioneerden zijn nog steeds teleurgesteld in Philips en de manier waarop ze aan de kant zijn geschoven. Ze hadden allemaal een lange carrière achter de rug bij hun ex-werkgever en hadden bijgevolg op meer loyaliteit van de werkgever gerekend. "Ik heb er 30 jaar gewerkt en was hondstrouw. Achteraf bleek het eenrichtingsverkeer te zijn. Als ik alles opnieuw zou kunnen doen, zou ik nooit meer zo lang in hetzelfde bedrijf blijven werken." Ze hadden ook op meer psychologische begeleiding gerekend. Anderen stellen dan weer vast dat een sluiting onvermijdbaar was voor Philips Hasselt. Hierdoor vinden ze dat ze als werknemer gewoon pech hadden dat het bedrijf, waarin ze tewerkgesteld waren, de boeken moest sluiten. Alle geïnterviewden zeiden expliciet graag bij Philips gewerkt te hebben. Het bedrijf stond volgens hen dan ook bekend als een goede werkgever. Zo verklaarden de bevroegden dat Philips niet alleen een goede betaler was maar dat het er ook aangenaam werken was. "De slechtste baan bij Philips is de beste ergens anders."

Tot slot informeerde ik ook naar de financiële situatie van de geïnterviewde bruggepensioneerden en de invloed hiervan op de beleving van hun brugpensioen. Vier bruggepensioneerden vertelden dat ze in het begin van hun brugpensioen op financieel

vlak hun levenswijze moesten aanpassen. Ondertussen zijn er nog maar twee van deze vier bruggepensioneerden ontevreden over hun uitkering en geven ze alle vier te kennen dat de grote kosten (lening, studerende kinderen, ...) achter de rug zijn, waardoor ze nu financieel meer slagkracht hebben. Bovendien halen zeven bruggepensioneerden aan dat het als bruggepensioneerde financieel belangrijk is of je partner al dan niet werkt: wanneer je partner werkt, is er meer financiële ruimte om het brugpensioen te aanvaarden.

### **Over de inzetbaarheid van 45-plussers**

Wanneer ik de bruggepensioneerden naar hun mening over brugpensioen in het algemeen vroeg, kreeg ik verscheidene visies. Zo vertelden vier mensen dat ze onmogelijk begrijpen dat het brugpensioen het eerste redmiddel kan zijn tijdens reorganisaties, wanneer de overheid langer werken wil promoten. Hier voegen twee andere geïnterviewden aan toe dat de mogelijkheid om vroeger te stoppen aanwezig moet zijn, maar dat dit een persoonlijke keuze moet zijn die niet opgedrongen wordt door de werkgever en/of de maatschappij. Er zijn slechts twee bruggepensioneerden echt voorstander van het brugpensioen, maar dan wel tijdens zware reorganisaties. Verder waarderen zes van de bevroegde ex-Philips werknemers de financiële zekerheid, die brugpensioen met zich meebrengt.

Zes bruggepensioneerden juichen het toe dat de overheid momenteel een beleid voert waarbij het prille kandidaat-bruggepensioneerden van boven de 50 jaar eerst probeert te heractiveren op de arbeidsmarkt, alvorens die mensen definitief op brugpensioen te sturen. Toch zijn de geïnterviewden, ondanks allerlei overheidsmaatregelen die gericht zijn op de inzetbaarheid van oudere werklozen (verplicht outplacement 45+, financiële stimulansen om 50-plussers aan te werven, ...), over het algemeen vrij sceptisch over de arbeidskansen van oudere werkzoekenden: zo is er niet alleen de economische crisis, maar baren ze zich hoofdzakelijk zorgen over werkzoekende 50-plussers die een hele loopbaan lang dezelfde functie hebben bekleed en zich onvoldoende hebben bijgeschoold. Daarnaast geven ze aan dat het heel moeilijk is om een gelijkaardige en gelijkwaardige job te vinden, waardoor oudere werkzoekenden, vergeleken met hun vorige job, vaak bereid moeten zijn om financieel in te leveren. Volgens hen kan dit er dan voor zorgen dat werken financieel niet interessant genoeg is (werkloosheidsval) voor kandidaat-bruggepensioneerden.

In verscheidene interviews kwam daarnaast ook het verschil tussen man en vrouw in de beleving van het brugpensioen aan bod. Ondanks de emancipatie van de vrouw spelen de traditionele waarden volgens zeven bruggepensioneerden (drie mannen en vier vrouwen) toch nog steeds een rol: naar hun mening schikt een vrouw zich dan ook makkelijker in de huisvrouwrol, terwijl mannen het er zichtbaar moeilijker mee hebben om te zeggen dat ze vanaf hun vijftigste thuiszitten. In de interviews legden twee van de vijf mannen zich makkelijk neer bij de brugpensioensituatie, terwijl dit zo was voor vier van de vijf vrouwen.

Verder zijn zeven bruggepensioneerden van mening dat het beeld, dat werkgevers over het algemeen over oudere werknemers hebben (te duur, afgeschreven, te korte terugverdienperiode, ...), de arbeidskansen van oudere werknemers belemmert. "Om dezer dagen succes te hebben, moet je jong en flitsend zijn. Er is een nieuwe instelling in de maatschappij nodig die op zoek gaat naar de meerwaarde van 50-plussers."

Tot slot geven vier geïnterviewde bruggepensioneerden de werkzoekenden als belangrijkste tip mee om actief en positief te blijven. "Als je in de zetel gaat beginnen te zitten, is het met je gedaan. Rust roest, ze gaan je niet zelf een job komen aanbieden. Hoe meer je beweegt, hoe langer je beweegt."

## **Conclusie**

Uit de interviews blijkt dat na een moeilijke beginperiode, die voor de ene iets langer duurde dan voor de andere, praktisch alle geïnterviewde bruggepensioneerden zich ondertussen succesvol aangepast hebben aan hun statuut van bruggepensioneerde. In dit onderdeel werden heel wat mogelijke (belemmerende en bevorderende) factoren geïntroduceerd die maken dat een ouder iemand al dan niet opnieuw werk vindt na herstructureringen. Hieronder volgt een overzicht.

Allereerst is er het brugpensioen zelf, dat tot op een bepaald niveau financiële zekerheid met zich meebrengt. Dit statuut zorgde er dan ook voor dat nagenoeg alle Philips bruggepensioneerden de arbeidsmarkt vroegtijdig verlieten. Zoals in de literatuurstudie van deze eindverhandeling besproken werd, is het ondertussen zo dat de overheid allereerst probeert om kandidaat-bruggepensioneerden jonger dan 58 jaar te heractiveren op de arbeidsmarkt, alvorens die mensen definitief op brugpensioen te sturen. Het succes van dit beleid als bevorderende factor om oudere mensen na

herstructurerings opnieuw aan werk te helpen, zal verder onderzocht worden in de komende onderdelen van dit hoofdstuk.

Daarnaast zorgt het statuut van 'vrijstelling van de arbeidsmarkt' nog steeds voor een directe uittrede uit de arbeidsmarkt, waardoor dit statuut beschouwd kan worden als een belemmerende factor. Om dit statuut toegewezen te krijgen, moet iemand de leeftijd van 58 jaar reeds bereikt hebben of 38 jaar dienst hebben. Wanneer iemand vrijgesteld kan worden van de arbeidsmarkt en hierop ingaat, treedt die persoon definitief uit de arbeidsmarkt.

Ten derde geven de bruggepensioneerden aan dat outplacement kan helpen om mensen het verlies van hun werk te helpen verwerken. Op het moment dat Philips Hasselt sloot, was outplacement nog niet verplicht voor 45-plussers. Brugpensioen werd toen als oplossing beschouwd, waardoor niemand gebruik maakte van de tewerkstellingscel. Meerdere Philips bruggepensioneerden aan dat ze (psychologische) begeleiding misten.

Verder worden ook de lage arbeidskansen van oudere werkzoekenden door de bevroagden in hun perceptie als een belemmerende factor beschouwd. Zo stellen de bruggepensioneerden vast dat oudere werkzoekenden weinig kans maken om een gelijkaardige en gelijkwaardige job te vinden. Deze lage arbeidskansen kwamen uitgebreid aan bod in de literatuurstudie en dat thema zal bovendien ook tijdens de interviews met de overige drie onderzoeksgroepen aan bod komen.

Langs de ene kant geloven de geïnterviewde bruggepensioneerden dat deze arbeidskansen negatief beïnvloed worden omdat werkgevers jonge medewerkers verkiezen boven oudere. Ook deze stelling zal verder in deze praktijkstudie onderzocht worden.

Langs de andere kant zijn de Philips bruggepensioneerden van mening dat deze arbeidskansen vergroot worden wanneer deze 45-plus werkzoekenden doorheen hun carrière zich enerzijds hebben bijgeschoold en anderzijds regelmatig van functie (eventueel zelfs van bedrijf) zijn veranderd. De geïnterviewden hebben dit vaak zelf niet gedaan, waardoor ze er nu het belang van inzien.

Dat er meer transities zijn op de arbeidsmarkt is een positieve evolutie volgens de Philips Hasselt bruggepensioneerden. Ze zijn van mening dat hun generatie te loyaal is naar hun werkgever toe. Indien ze doorheen hun loopbaan regelmatig van bedrijf zouden veranderd zijn, zouden ze na de sluiting van Philips Hasselt misschien nog kans op ander

werk hebben gehad. Wanneer transities op de arbeidsmarkt aangemoedigd worden, is het volgens hen makkelijker om nieuw werk te vinden na herstructureringen.

Ten achtste gaven de bruggepensioneerden te kennen dat hoe langer iemand zonder werk zit, hoe groter de stap wordt om terug in de arbeidsmarkt toe te treden.

Ten negende wijzen de interviews uit dat de financiële situatie thuis een doorslaggevende factor kan zijn om uit de arbeidsmarkt te treden na een herstructurering. Zo spelen een aantal factoren een grote rol bij het nemen van deze beslissing: of de partner werkt of niet en hoeveel spaarcenten en grote kosten ze hebben.

Ten laatste hebben we ook nog het verschil tussen mannen en vrouwen bij het al dan niet definitief uit de arbeidsmarkt treden na een herstructurering. Zo geloven de bruggepensioneerden dat een man meer moeite heeft met het aanvaarden van een vervroegde uittrede dan een vrouw. Dit is een stelling die ik ook zal voorleggen aan enkele deskundigen.

## **7.2 Bevindingen uit interviews onderzoeksgroep 2: werkloze 45-plussers**

Hieronder schrijf ik de verwerkte resultaten van de vijf interviews met werkloze 45-plussers, waaronder vier bedienden en een arbeider. Enerzijds vroeg ik hen naar de beleving van hun situatie, anderzijds naar de arbeidskansen van 45-plussers in het algemeen (vragenlijst: bijlage vier).

### **Beleving van de situatie**

De laatste maanden voor de herstructurering oefenen een duidelijke invloed uit op hoe de werkloze 45-plussers het verliezen van hun werk ervaren. Zo geven drie van de vijf geïnterviewde werklozen aan dat ze wel wisten dat het slecht ging met het bedrijf, maar dat er onzekerheid heerste over of ze al dan niet moesten afvloeien. Dit zorgde er naar eigen zeggen dan ook voor dat het verlies van hun werk als een schok aankwam.

Ondertussen hebben de vier geïnterviewde werkloze bedienden al veel gesolliciteerd zonder succes, terwijl de arbeider nog wat aan het afwachten is. Iedereen die aan het solliciteren is, heeft meer dan één ervaring met het versturen van een sollicitatie-mail of

-brief zonder hier een antwoord op te krijgen. Zulke negatieve ervaringen met solliciteren tasten het vertrouwen van de sollicitant enorm aan: "De werkgever kan je beter een nee geven, dan je nog drie weken langer in het ongewisse te laten. Een klein mailtje terugsturen, het moet maar één regel zijn, is toch een kleine moeite." Twee geïnterviewden geven dan ook aan dat ze regelmatig op de computer nakijken of de vacature niet weg is. Verder geven drie bevroegde sollicitanten ook aan dat de aanwervingsprocedure doorgaans lang duurt, dat er vaak weken tussen de verschillende ronden zijn en dat het heel moeilijk is om in de eindfase van een sollicitatie te geraken.

Alle geïnterviewde werkloze 45-plussers ervaren dat hun financiële situatie een hele grote invloed uitoefent op het al dan niet doorgedreven zoeken naar werk. Hier erkennen de geïnterviewden een voor een het belang van een hoge premie en vooropzeg. Wanneer deze premie en vooropzeg hoog zijn, kan de oudere werkloze rustig afwachten tot er zich een vacature voordoet die hij of zij echt wil bekleden. "Momenteel solliciteer ik enkel voor de vacatures die ik erg graag zou willen invullen. Het kan zijn dat ik binnen enkele maanden, wanneer mijn vooropzeg ten einde loopt, ook op andere vacatures zal reageren." Alle geïnterviewde werkloze 45-plussers zijn er zich van bewust dat het echter moeilijk zal worden om een gelijkaardige en gelijkwaardige job te vinden, waardoor ze ook allemaal bereid zijn om tot op een bepaald niveau in te leveren qua loon.

Drie geïnterviewden gaven aan dat de zoektocht naar een nieuwe functie niet snel genoeg gaat voor hen. Ze hebben er dan ook alle baat bij dat een outplacementbureau hierop inspeelt. In de praktijk gebeurt dit volgens hen onvoldoende. "Pas na twee maanden stelden we een CV op en gingen we samen op zoek naar kanalen om nieuwe jobs te zoeken, dit zou vanaf de eerste week in de sessies behandeld moeten worden." Daarnaast zijn vier van de vijf bevroegde oudere werklozen van mening dat outplacement de werklozen meer gericht moet helpen zoeken naar vacatures die met hun individueel profiel matchen.

De werklozen zijn wel tevreden over de psychologische steun die outplacement met zich meebrengt. Door outplacementsessies te volgen met collega-werkzoekenden valt het gevoel van schaamte en het zwarte gat, waar veel werkzoekenden mee kampen, grotendeels weg. "Een van de eerste dingen die ze ons vroegen, was wat het verlies van ons werk bij ons teweegbracht. Een vrouw begon te wenen." "Je kan er alles vragen en bespreken, zonder outplacement was ik vast en zeker dieper gevallen."

### **Over de arbeidskansen van 45-plussers**

De geïnterviewden hebben een negatieve perceptie over de algemene arbeidskansen van hun werkloze leeftijdsgenoten. Zo vinden twee bevroagden dat werkgevers ouderen onvoldoende waarderen en de maatschappij hen te snel afschrijft. Verder geloven de geïnterviewden die momenteel druk aan het solliciteren zijn, dat de arbeidskansen van 50-plussers enorm afgenomen zijn door de economische crisis.

Tot slot zijn twee werkloze bedienden van mening dat het voor hen veel moeilijker is om te solliciteren, omdat ze dit de laatste twintig jaar niet meer hebben moeten doen. "Ik weet niet wat me te wachten staat, ik hoop ergens in een soortgelijk bedrijf terecht te komen." Twee andere werkloze bedienden geven aan dat het voor hen als werkloze een voordeel is dat ze op meerdere plaatsen gewerkt hebben. Zo beschouwen ze zich flexibel en makkelijker in te passen in een nieuw bedrijf en hebben ze naar eigen zeggen weinig moeite met het zoeken naar geschikte vacatures.

### **Conclusie**

Tijdens het ondervragen van deze onderzoeksgroep, kwamen er opnieuw heel wat mogelijke belemmerende en bevorderende factoren aan bod, die van invloed zijn op het als oudere werknemer gemakkelijk opnieuw vinden van werk na herstructureringen.

Alvorens hier een overzicht rond op te stellen, vermeld ik allereerst de conclusie van het onderzoek met betrekking tot de vijf oudere werklozen die *Martens H., Vandenberk A. en De Weerd S.* in 2004 geïnterviewd hebben:

"Dit is duidelijk de actief naar werk zoekende groep van 45-plussers. Zij missen hun werk als erkenning, als zingeving, als zelfontplooiing, voor de sociale contacten, voor het financiële. Het volgen van opleidingen vervangt, voor sommigen, tijdelijk dit gemis. Het geeft een kader, versterkt het geschonden zelfwaardegevoel en biedt nieuwe sociale contacten. Het steeds opnieuw zoeken, het herhaald afgewezen worden is moeilijk. Ook met het Activa-plan blijven de kansen op tewerkstelling klein. Tegelijk probeert men van het leven te genieten, andere dingen te doen, zich op te krikken aan positieve aspecten."

Wanneer ik de resultaten van mijn onderzoek met betrekking tot de werkloze 45-plussers vergelijk met deze van *Martens H., Vandenberk A. en De Weerd S. (2004)*, stel ik vast

dat het herhaaldelijk afgewezen worden in beide studies door de sollicitant als heel zwaar om dragen beschouwd wordt. Aangezien dat herhaaldelijk afgewezen worden het zelfvertrouwen van de sollicitant aantast, is dit zeker de moeite om het in mijn studie op te nemen als mogelijke belemmerende factor om opnieuw werk te vinden na herstructureringen. Hier voeg ik aan toe dat het de sollicitanten voornamelijk hoog zit dat werkgevers vaak niet de moeite doen om hen te melden dat ze de job niet hebben.

Vervolgens bespreek ik een factor die zowel belemmerend als bevorderend kan werken, namelijk de financiële situatie. Uit de interviews met de oudere werklozen, stelde ik vast dat deze mensen hoofdzakelijk hun vooropzeg en premie als maatstaf hanteren voor de mate van doorgedrevenheid waarin ze opnieuw naar werk zoeken. Zo geven ze aan dat hoe hoger de premie en vooropzeg zijn, hoe meer afwachtend hun houding kan zijn bij het zoeken naar nieuw werk. Deze werklozen gaan dan met andere woorden kieskeuriger zijn in het aannemen van een nieuwe functie en minder snel in de arbeidsmarkt herintegreren. Het is uiteraard wel mogelijk dat ze op deze manier een job vinden die goed bij hen past.

Ten derde ervaren de werklozen het verliezen van hun werk als een schok, die in een aantal gevallen dan ook nog eens onverwacht kwam. Deze schok kan er voor zorgen dat werklozen net na het verliezen van hun job tijd nodig hebben om dit te verwerken. Hiervoor is het belangrijk dat deze mensen kunnen genieten van begeleiding vanaf het moment dat ze zonder werk vallen.

Bovendien stelt het merendeel van de geïnterviewde werklozen enkele belemmeringen vast bij het volgen van outplacement. Zo vinden drie van de vier geïnterviewde bedienden dat er niet gericht en niet snel genoeg naar werk wordt gezocht. Hierbij moet opgemerkt worden dat arbeiders dit misschien niet zo ervaren. Zo was de enige arbeider van de steekproef wel tevreden over het pakket dat behandeld werd in de outplacementsessies. Deze onderwerpen zullen behandeld worden in het expertinterview met Lucas Piette (outplacementconsulent).

Ten vijfde schatten de oudere werklozen de arbeidskansen van ouderen laag in. Bovendien geloven ze dat de laagconjunctuur deze arbeidskansen gevoelig hebben doen dalen. De arbeidskansen van ouderen en de gevolgen van de laagconjunctuur op deze arbeidskansen vormen een belangrijk onderwerp in de literatuurstudie en de expertinterviews.



Tot slot geven drie van de vijf werkloze 45-plussers uit eigen ervaring aan dat het makkelijker is om een nieuwe functie te zoeken, wanneer je reeds verscheidene jobs hebt gehad.

### **7.3 Bevindingen uit interviews onderzoeksgroep 3: Kandidaat-bruggepensioneerden**

In wat volgt, worden de verwerkte resultaten van de vijf gerealiseerde interviews met kandidaat-bruggepensioneerde arbeiders weergegeven. Dat ik toevallig allemaal arbeiders heb geïnterviewd, kan een invloed uitoefenen op de resultaten van dit onderzoek beïnvloeden. Cijfers uit de literatuur geven aan dat anno 2005 arbeiders gemiddeld een jaar vroeger uit de arbeidsmarkt traden dan bedienden (4.2.1). Net als voor de onderzoeksgroep 'werkloze 45-plussers', vroeg ik de kandidaat-bruggepensioneerden enerzijds naar hun beleving van de situatie en anderzijds naar de arbeidskansen van 45-plussers (vragenlijst: bijlage vier).

#### **Beleving van de situatie**

Alle geïnterviewde kandidaat-bruggepensioneerde arbeiders geven aan dat ze geen keuze hadden om zich kandidaat te stellen voor brugpensioen, maar dat dit hun werd opgelegd. De kandidaat-bruggepensioneerden zijn elk prille 50-plussers en waren allemaal van plan om nog minstens enkele jaren te werken voor Keramo Steinzeug N.V.. Desondanks zijn de vijf mannelijke arbeiders tevreden met hun huidig statuut. Zo geven ze aan dat brugpensioen voor meer zekerheid zorgt, iets dat ze allemaal wel weten te appreciëren.

Verder zien ze het niet zitten om opnieuw aan het werk te gaan. Zo geloven ze dat het moeilijker is om als laaggeschoolde 50-plusser in een nieuwe onderneming te integreren dan als hooggeschoolde 50-plusser. Daarnaast stellen ze van zichzelf vast dat ze het fysiek ook niet meer kunnen opbrengen, waardoor ze geen zin hebben om zich opnieuw in te werken.

Over de invulling van de outplacementsessies zijn de geïnterviewde kandidaat-bruggepensioneerden tevreden. Allereerst ervoeren ze het als positief dat ze via de outplacement nog steeds contact hebben met sommige ex-collega's. Bovendien kunnen ze in de outplacementsessies alle informatie verzamelen die ze nodig hebben. Er wordt niet echt intensief naar werk gezocht, maar dat vinden ze niet erg. Ze schatten hun kansen op hertewerkstelling toch heel laag in. Ze hebben hun hele leven lang dezelfde job beoefend, wat van werk veranderen nu praktisch ondoenbaar maakt volgens hen.

### **Over de arbeidskansen van 45-plussers**

Zoals ik eerder naar voor bracht, zijn de arbeiders pessimistisch over hun eigen arbeidskansen. Bovendien denken ze negatief over het aanwerven van 45-plussers in het algemeen: de vier geïnterviewde arbeiders zijn van mening dat ouderen ongewild zijn op de arbeidsmarkt. "Als je als trainer van een voetbalploeg kan kiezen tussen het opstellen van jongeren en ouderen, is je keuze snel gemaakt." "Tijdens de reorganisatie van Keramo hadden ze gerust wat meer jongeren kunnen ontslaan. Uiteindelijk wordt er toch altijd voor gekozen om de 45-plussers af te danken." Wanneer ouderen toch een job aangeboden krijgen, achten ze de kans allemaal heel klein dat dit een gelijkaardige en gelijkwaardige job is.

### **Conclusie**

De geïnterviewde kandidaat-bruggepensioneerde arbeiders hebben geen ambities meer om de arbeidsmarkt te betreden. Dit leidt tot de vaststelling dat het beleid, dat gevoerd wordt om kandidaat-bruggepensioneerden te heractiveren in de arbeidsmarkt, niet altijd even succesvol is. Hierbij rijst natuurlijk de vraag of en in welke mate andere kandidaat-bruggepensioneerden (enerzijds de niet behandelde bedienden en kaderleden, anderzijds andere arbeiders) meer ambities hebben om te werken.

Naast het brugpensioen als belemmerende factor, kwamen er in dit onderzoek naar de belevingen van kandidaat-bruggepensioneerden, ook enkele andere bijkomende factoren aan bod die het gemakkelijk vinden van werk na herstructureringen kunnen beïnvloeden.

Zo beschouwde de geïnterviewde kandidaat-bruggepensioneerden outplacement als een hulpmiddel om de arbeidsmarkt te verlaten in plaats van een hulpmiddel om na het werkverlies over te schakelen op een nieuwe functie.

Verder zijn de kandidaat-bruggepensioneerden pessimistisch over hun eigen arbeidskansen, waardoor ze voorspellen dat ze geen werk zullen vinden waar ze voor de volle honderd procent achter zullen staan. Zo geloven ze dat arbeiders veel minder kans maken op nieuw werk dan hooggeschoolden. Uit de literatuur bleek dat dit verschil in arbeidskansen voor werklozen naar gelang scholingsgraad er inderdaad is. Voor ouderen gaat het hier echter om zeer kleine verschillen (zie 4.3.3). Daarnaast hebben de

bevraagde arbeiders naar eigen zeggen een lange en zware carrière achter de rug, waardoor ze zich niet opnieuw kunnen en willen inwerken.

Wanneer ze dan toch werk zouden vinden, achten ze de kans groot dat ze, vergeleken met hun vroegere baan, financieel zullen moeten inleveren. Hierdoor vrezen ze dat hun nieuwe inkomen niet zo spectaculair zal verschillen met de uitkering die ze ontvangen als kandidaat-bruggepensioneerde. Dit belet hen naar eigen zeggen om terug aan de slag te gaan.

#### **7.4 Bevindingen uit interviews onderzoeksgroep 4: Deskundigen**

In de onderzoeksmethodologie van de praktijkstudie heb ik reeds meegedeeld wie ik ga interviewen en waarom. Dit wordt per interview kort herhaald.

In wat volgt, worden de bevindingen per interview besproken. Een deel van de vragenlijst, betreffende de inzetbaarheid van 45-plussers, is aan iedere deskundige gevraagd. Daarnaast zijn er tevens enkele relevante vragen opgesteld per deskundige. De algemene vragenlijst en bijkomende relevante vragen per deskundige, vindt u terug in bijlage vijf.

Na de bespreking van de interviews per deskundige, volgt een conclusie met betrekking tot de centrale onderzoeksvraag.

##### **Deskundige 1: Lucas Piette - outplacementconsulent van Ascento Hasselt**

Lucas Piette is een outplacementconsulent van Ascento Hasselt. Het interview met hem werd afgenomen nadat de vooropgestelde interviews met de werkzoekenden plaatsgevonden hadden. Dit interview had onder meer tot doel 'outplacementbegeleiding' in de praktijk toe te lichten.

In het interview dat ik afnam van Lucas Piette werden de verschillende stappen van outplacementbegeleiding voor 45-plussers, die te maken krijgen met herstructureringen, chronologisch opgesomd:

Allereerst wordt er plaats gemaakt voor emotionele opvang: iedereen krijgt de kans om zijn verhaal, individueel of in groep, te doen. Vaak komt hier heel wat frustratie naar boven. Frustratie te wijten aan het verliezen van de job enerzijds en het eindeloos solliciteren zonder reactie anderzijds. Dit versterkt niet alleen het groepsgevoel, het is evenzeer belangrijk dat de werkzoekenden hun frustratie niet meenemen wanneer ze ergens gaan solliciteren. De emotionele opvang is een luik waar outplacement aandacht voor moet blijven hebben, zonder dat het mag overheersen. Het vergt dan ook heel wat creativiteit van de outplacementbegeleider om hier een gezond evenwicht in te vinden. Het verdere verloop van de outplacementsessies wordt in grote mate beïnvloed door de

noden van de groep. Outplacementbegeleiding is immers geen stijf trainingspakket. Het outplacementbureau probeert dan ook mensen met dezelfde noden en verwachtingen ten aanzien van outplacement in dezelfde groep te plaatsen.

Daarnaast verzorgt outplacement tot op een bepaald niveau de administratie van de werkzoekenden en verleent het ook nuttige informatie. Om dit laatste te verwezenlijken, worden er regelmatig gastsprekers uitgenodigd.

De zoektocht naar werk wordt vervolgens stap per stap aangepakt, al wordt er naar gestreefd iedereen werk te laten zoeken op het tempo dat hij/zij wil. Hiervoor is het mogelijk om buiten de outplacementsessies contact op te nemen met de outplacementconsulent. "Wanneer iemand in de eerste sessie vraagt om een kijkje te nemen naar zijn/haar CV, is dat geen enkel probleem." De eerste stap naar een nieuwe baan in het outplacementproces is het in kaart brengen van de kennis, ervaring en interesses van de werkzoekenden. Hieruit kan dan het 'jobdoelwit', dit is de soort functie die de werkzoekende wil bekleden, bepaald worden. Outplacement moet dan nagaan of dit doelwit, rekening houdend met de vraag op de arbeidsmarkt en de eigenschappen van de werkzoekende, haalbaar is en het eventueel bijsturen. Verder worden er ook allerlei algemene technieken aangeleerd die belangrijk zijn tijdens het solliciteren. Zo komen het opstellen van de motivatiebrief en het Curriculum Vitae (CV), het ontdekken van vacatures en de voorbereiding op het sollicitatiegesprek stelselmatig aan bod. Doorheen het outplacementproces is het tevens belangrijk op te volgen hoe het solliciteren in de praktijk verloopt en dit indien nodig bij te sturen. "Voor een outplacementconsulent is het belangrijk om in de huid te kruipen van een werkgever."

Tijdens de interviews met werkzoekenden en kandidaat-bruggepensioneerden werd wel eens gezegd dat outplacement niet gericht genoeg naar een job toewerkt. De outplacementconsulent antwoordt hierop dat het onmogelijk is te verwachten dat outplacement iedereen een job bezorgt. "De korf met jobs wordt bepaald door de arbeidsmarkt." Het uitgangspunt van outplacement is dan ook om iedereen klaar te stomen voor een herintegratie in de arbeidsmarkt. Daarnaast bepaalt de wisselwerking tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt of iemand al dan niet nieuw werk vindt. Toch is outplacement de laatste jaren geëvolueerd naar een meer resultaatgerichte begeleiding. Dit vertaalt zich in het steeds belangrijker wordende bemiddelingsluik van outplacement. Lucas Piette besluit in functie van deze stelling dat of iemand al dan niet

opnieuw werk vindt ook in grote mate afhangt van iemands zelfredzaamheid en persoonlijke eigenschappen.

Verder lichtte de outplacementconsulent toe dat outplacement een zeer conjunctuurgevoelige materie is. Zo ondervinden 50-plussers momenteel hinder van toegenomen concurrentie van niet-kansengroepen tijdens het solliciteren. Voor een outplacementconsulent is het dan ook heel belangrijk dat hij/zij de tendensen op de arbeidsmarkt kent en deze kan kaderen voor diegenen die outplacement volgen. Hiervoor worden ook contactmomenten vastgelegd zodat outplacementconsulenten hier onderling over praten.

De outplacementconsulent vindt het positief dat kandidaat-bruggepensioneerden sinds kort beschikbaar moeten blijven voor de arbeidsmarkt. "Momenteel wordt de hertewerkstellingskans van deze mensen negatief beïnvloed door de economische crisis. Enerzijds zou een gunstiger economisch klimaat het aantal kandidaat-bruggepensioneerden beperken, anderzijds zouden deze mensen in een gunstigere positie zitten om een interessante job te kunnen bekleden. Dat kandidaat-bruggepensioneerden beschikbaar moeten blijven voor de arbeidsmarkt, maakt deel uit van de mentaliteitswijziging in de maatschappij dat mensen langer zullen moeten werken."

Tot slot ziet de outplacementconsulent nog enkele interessante ontwikkelingen met betrekking tot outplacement plaatsvinden: zo ziet hij een toenemende wisselwerking tussen loopbaanbegeleiding en outplacement. Hij haalt een case aan waarbij een reorganisatie plaatsvond en het bedrijf reeds maanden voordien met begeleiding startte. De ontslagen reeds vroeger begeleiden is een trage tendensverandering. Daarnaast stelt hij vast dat werkgevers outplacement meer aanvaarden dan voordien: "Het is een positieve attitudewijziging van werkgevers waarbij ze de meerwaarde van outplacement erkennen."

## **Deskundige 2: Katia Gyselinck - outsourcingmanager van Atos Origin**

Katia Gyselinck is een outsourcing manager van Atos Origin. Dit bedrijf is een internationale aanbieder van IT. Gebaseerd op cijfers van 2010, is maar liefst 20 procent van het personeelsbestand van Atos Origin overgekomen van andere bedrijven en/of diensten. Het overnemen van bedrijven of diensten verplicht de overnemer het personeelsbestand (tijdelijk) mee over te nemen.

Aan het begin van het interview lichtte de bevraagde outsourcingmanager toe hoe Atos Origin personeel overneemt: "Tijdens overnames van diensten en/of bedrijven ben je verplicht om het personeel (tijdelijk) mee over te nemen. We proberen deze mensen zo goed mogelijk te integreren in onze organisatie. Dit is echter niet altijd even eenvoudig, aangezien de werknemers zelf geen vragende partij zijn en Atos Origin niet altijd alle mensen kent die je mee overneemt. Een deel van het overgenomen personeel kan hun functie behouden, het andere deel moet herplaatst worden. Tijdens het herplaatsen van deze mensen wordt er enerzijds rekening gehouden met hun competenties en anderzijds met welke functies Atos Origin nog nodig heeft. Soms kan het zijn dat het bedrijf zijn structuur moet aanpassen aan het personeel."

De HR-manager van Atos Origin stelt vast dat oudere werknemers gemiddeld minder makkelijk integreren in hun organisatie dan jongeren. Vaak hebben oudere werknemers jarenlang dezelfde functie bekleed en staan ze kritischer ten opzichte van veranderingen, al hangt dit zeker en vast samen met de persoonlijkheid. Op de vraag of oudere werknemers extra begeleiding nodig hebben tijdens het integreren in een nieuwe organisatie antwoordt ze 'ja' en 'nee': "Langs de ene kant is het voor hen belangrijker dan voor jongeren dat ze begeleid worden bij het proces waarbij ze de organisatie leren kennen. Zo ontdekken ze wat nieuw is en wat hetzelfde is als vroeger. Langs de andere kant moet je ze zeker niet bestempelen als dom."

Daarnaast vermoedt Katia Gyselinck dat werkgevers vaak niet bereid zijn om deze extra investering te doen om ouderen in hun organisatie te integreren, terwijl deze investering volgens haar zeker loont op termijn. "Investeren in oudere werknemers levert op iets langere termijn op. Een mix van jong en oud in het personeelsbestand is cruciaal voor een stabiele bedrijfsgroei. Als bedrijf moet je sterk staan om gelijke kansen aan te bieden aan alle leeftijdscategorieën. Heel wat bedrijven vinden oudere werknemers te



duur, ondanks de overheidsmaatregelen". Verder zegt ze dat er zeker oudere werknemers zijn waar je als bedrijf niets mee kan doen: naar haar mening is het beter om deze mensen een nieuwe functie te geven die niet op hun oude gelijkt, waardoor deze mensen gedwongen worden om zich aan te passen. Zowel de oudere werknemer als het bedrijf moeten openstaan voor de integratie in een nieuwe organisatie. Dat werknemers gedurende hun carrière geregeld van job veranderen, kan hiertoe zeker helpen.

Katia Gyselinck gelooft dat de mentaliteit over de inzetbaarheid van oudere werknemers moet veranderen: "vroeger was er meer respect voor oudere werknemers. De overheid is zich bewust van het probleem, waardoor ze reeds heel wat maatregelen om de arbeidskansen van ouderen te verhogen, hebben geïntroduceerd. In heel wat organisaties ontbreekt de wil echter om te investeren in ouderen." Om dit probleem op te lossen, pleit ze allereerst voor een groter draagvlak. "De werkgeversorganisaties zouden overtuigend bewustwordingscampagnes moeten voeren." Daarnaast moet volgens haar ook de instelling van werknemers zelf wijzigen: "De arbeidsmarkt wordt veel te vroeg verlaten, waardoor de maatschappij verarmt. Na een herstructurering streven de ontslagen werknemers te vaak het thuisblijven met voldoende geld na. Voor vakbond en werkgever is dit een gemakkelijke oplossing." Ze gelooft niet dat dit haalbaar is van vandaag op morgen, maar dat dit zal moeten uitfaseren.

### **Deskundige 3: Luc Verheijen – ex-HR-manager Philips Hasselt**

Luc Verheijen was voor de sluiting (2003-2004) tewerkgesteld als HR-manager bij Philips Hasselt. Hij heeft er de tewerkstellingscel mee opgericht en werkte reeds mee aan het onderzoek van 2004 door *Martens H., Vandenberk A. en De Weerd S.* (bijlage één).

Bij de aanvang van het interview was Luc Verheijen meteen geïnteresseerd naar het onderzoek dat gevoerd werd naar de bruggepensioneerden van Philips Hasselt. Hij ervoer tijdens de sluiting van Philips Hasselt, zoals de resultaten van het artikel van *Martens H., Vandenberk A. en De Weerd S. (2004)* naar voor brachten (zie bijlage één, punt 4.1 van het artikel), dat heel wat bruggepensioneerden teleurgesteld waren bij het verlies van

hun job. Daarnaast stelde hij echter vast dat er ook heel wat mensen tevreden waren met het statuut van brugpensioenen.

Zelf beoordeelt hij brugpensioenen dan ook als een lastig vraagstuk: "Het is een uitredemaatregel die gunstig kan zijn voor diegenen die de arbeidsmarkt willen verlaten. Maar langs de andere kant streeft ons land naar een lange inzetbaarheid, terwijl brugpensioenen op een veel te lage leeftijd toegekend wordt." Hij gelooft ook niet dat verplicht outplacement voor kandidaat-bruggepensioneerden ervoor kan zorgen dat deze mensen massaal zullen herintreden in de arbeidsmarkt, waardoor brugpensioenen niet zo snel toegekend zou mogen worden voor prille 50-plussers. Toch vindt hij dat outplacement voor ontslagen bruggepensioneerden zeker een bepaald nut heeft: "Onze tewerkstellingscel had ook beter psychologische hulp aangeboden aan de bruggepensioneerden. Brugpensioenen werd tijdens de sluiting van Philips Hasselt echter als 100 procent oplossing beschouwd, waardoor deze mensen niet meer begeleid werden." Daarnaast is hij van mening dat de economische crisis de gemiddelde brugpensioenleeftijd terug enorm naar omlaag heeft getrokken. Verder denkt hij ook niet dat het statuut van brugpensioenen minder populair gaat worden zolang iedere actor er nog belang bij heeft: "Voor werkgevers is brugpensioenen tijdens reorganisaties heel populair om de arbeidskrachten te verjongen en de loonkost onder controle te houden. Oudere werknemers stemmen hier vaak mee in omdat het brugpensioenen een tamelijk aantrekkelijk statuut is. Ook de regering heeft er belang bij om brugpensioenen uit te keren. Zo wordt het toekennen van brugpensioenen aan iemand tijdens een reorganisatie beschouwd als een opgelost geval dat niet in de werkloosheidsstatistieken terechtkomt. Toen Philips Hasselt failliet ging, keurde de minister van werk het sociaal plan dan ook veel te snel goed. Als ze een verhoging van de inzetbaarheid nastreven, hadden ze heel wat consequenter kunnen zijn door bv. 54 jaar als minimumleeftijd voor brugpensioenen voorop te stellen. In het dossier rond de sluiting van Philips Hasselt werd maar liefst voor brugpensioenen vanaf 50 jaar gekozen." Toch ziet hij zeker mogelijkheden om dit om te buigen: "Het toekennen van brugpensioenen is volledig tegengesteld aan de retoriek om de inzetbaarheid van oudere werknemers te verhogen. De actoren moeten gestimuleerd worden om niet meer naar het brugpensioenen te grijpen. Voor de werkgevers betekent dit hen laten inzien dat ouderen een meerwaarde kunnen bieden en hen stimuleren met overheidsmaatregelen om de loonkost binnen de perken te houden. Voor werknemers moet het interessanter worden om langer te werken. Dit kan op vele manieren gestimuleerd worden: een hoger pensioen, extra verlofdagen, ... En om de regering te

stimuleren zou het brugpensioen in de werkloosheidsstatistieken moeten komen. Tot slot zouden ook de sociale partners moeten meedenken om de inzetbaarheid te verhogen.”

Naast bruggepensioneerden die de arbeidsmarkt definitief verlieten, zag hij dezelfde beweging bij meerdere werklozen tussen de 40 en 50 jaar: “In Philips Hasselt werkten er heel wat vrouwelijke arbeidsters. Toen Philips Hasselt de deuren sloot, waren er heel wat vrouwen die niet meer wilden werken. Enerzijds waren de grote kosten achter de rug, anderzijds hadden ze een man die kostverdiener was. Het is dus zeker niet zo dat oudere werknemers alleen maar definitief de arbeidsmarkt verlaten na het toekennen van het brugpensioen.”

Als ik hem vraag te kiezen tussen outplacement uitbesteden of zelf een tewerkstellingscel oprichten, is zijn keuze snel gemaakt: “Het is beter om zelf een tewerkstellingscel op te richten. Allereerst kent niemand het personeel en het bedrijf beter dan het bedrijf zelf. Daarnaast is er de mogelijkheid om consultants en begeleiders in te huren voor bepaalde delen van het begeleidingsproces. Verder kan je op die manier nog bepaalde mensen langer aan het werk houden door hen in te schakelen in de tewerkstellingscel, waarbij deze mensen dan ook nog eens extra vaardigheden creëren.” Hij vermeldt ook dat het belangrijk is dat de begeleiding van de ontslagen werknemers vanaf de eerste dag van de bekendmaking van de herstructurering van start kan gaan: “Twee maanden voor de bekendmaking van de sluiting van Philips Hasselt, werd ik op het kantoor van de directeur geroepen met het verzoek of ik de tewerkstellingscel wilde oprichten. Hierdoor konden wij de mensen zeer snel begeleiden en was de tewerkstellingscel klaar op het moment dat ze nodig was. De tewerkstellingscel stond tevens ook los van de sociale onderhandelingen, waardoor we volledig onafhankelijk konden werken.”

Dat oudere werknemers vaak aanzien worden als probleem, zou volgens Luc Verheijen niet mogen. “Er zou meer geconcentreerd moeten worden op het positieve in plaats van op het negatieve.” Tot slot vermeldt hij ervaringsbreedte en kennisoverdracht als werkpunten om de inzetbaarheid van 45-plussers te verhogen: “Wanneer mensen lang dezelfde functie bekleden, gaan mensen in andere situaties dezelfde strategie hanteren die ze jarenlang gewoon zijn om te gebruiken. Hierdoor is het belangrijk om variatie in het werk in te bouwen, waardoor hun ervaringsbreedte verhoogt. Functievariatie moet gepaard gaan met het samenstellen van functies waarbij jong en oud van elkaar kunnen leren, zodat de kennis overgedragen wordt alvorens iemand de arbeidsmarkt verlaat.”

#### **Deskundige 4: Jef Troonen – Ex-personeelschef Philips Hasselt**

Jef Troonen is jarenlang personeelschef geweest bij Philips Hasselt. Hij maakte er enorm veel herstructureringen mee. Ook hij werd reeds geïnterviewd voor het artikel van *Martens H., Vandenberg A. en De Weerd S. (2004)* (bijlage één). Aangezien Jef Troonen op brugpensioen ging na de sluiting van Philips Hasselt, heb ik hem eveneens bevraagd voor mijn onderzoek naar de onderzoeksgroep 'bruggepensioneerden'.

Jef Troonen geeft aan dat hij heel veel heeft moeten herstructureren doorheen zijn loopbaan bij Philips Hasselt. Uiteraard is brugpensioen meermaals toegekend tijdens deze reorganisaties. Hij blijft zelf voorstander van brugpensioen tijdens zware herstructureringen. Vanuit zijn expertise stelt hij dat de meeste bruggepensioneerden wel degelijk tevreden waren wanneer ze op brugpensioen konden.

De huidige economische omstandigheden leiden er volgens hem trouwens toe dat het een ongunstige periode is om kandidaat-bruggepensioneerden aan te moedigen opnieuw aan het werk te gaan: "Het is niet realistisch te verwachten dat een groot deel van de vervroegd bruggepensioneerden met lage arbeidskansen een job vinden die hen inhoudelijk en financieel aanstaat."

Om als werkloze aan werk te geraken is motivatie, volgens Jef Troonen, cruciaal: "Niet iedereen houdt eindelijk solliciteren vol. Verder moet je bereid zijn om in te leveren op het comfort van je vorig werk. De kopie van je vorige functie ga je (normaal gezien) niet vinden."

Tot slot vindt hij dat alle actoren mee moeten werken aan de arbeidskansen van oudere werknemers: "De politiek moet het voortouw nemen. Bovendien moeten zowel werkgevers, werknemers, vakbonden en werkgeversorganisaties bewust worden dat de gemiddelde uittredeleeftijd naar omhoog moet en hier elk hun rol in spelen." Dit bewustwordingsproces is volgens Jef Troonen reeds ingezet, maar komt er niet van vandaag op morgen.

### **Deskundige 5: Ann Geukens – Projectontwikkelaar diversiteit ERSV Limburg**

Ann Geukens is projectontwikkelaar diversiteit voor het Erkend Regionaal Samenwerkingsverband (ERSV) Limburg. Via dit interview wilde ik meer zicht krijgen over hoe het Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit (EAD) beleid in de praktijk in zijn werk gaat en welke resultaten het oogst.

Toen het EAD-beleid elf jaar geleden van start ging, stonden de bedrijven er volgens Ann Geukens reeds voor open. Daarentegen was er nog niemand die zich ermee bezig hield. De geïnterviewde projectontwikkelaar van diversiteit merkt op dat de fundamenten van diversiteit op de werkvloer afgelopen decennium gelegd zijn: "Voordien waren werkgevers zich niet bewust van de meerwaarde die diversiteit op de werkvloer kan bieden. Diversiteitbeleid laat toe om te werven op basis van kwaliteit waarbij onder meer de vooroordelen, die er onder meer heersen over leeftijd, uitgeschakeld worden. Naast de instroom van kansengroepen, behandelt het EAD-beleid onder meer ook de duurzaamheid van de arbeidsrelaties. Het is zeker niet de bedoeling om een draaideureffect te creëren. Bedrijven weten tevens dat de actieve bevolking steeds kleiner wordt, waardoor diversiteit op de werkvloer steeds meer aan belang wint. De bewustwording door werkgevers dat ouderen op de werkvloer een meerwaarde kunnen bieden, is een cultuurverandering die jaren geleden ingezet is."

Ann Geukens vertelde verder dat het EAD-beleid zeer conjunctuurgevoelig is. Dit uit zich volgens haar niet alleen in een minder succesvolle instroom van kansengroepen, maar vaak zijn het ook diegenen die het laatst ingestroomd zijn die nu het eerst ontslagen worden wanneer een bedrijf moet reorganiseren. Bijgevolg stelt ze vast dat vele bedrijven momenteel hun pas verworven diversiteit op de werkvloer verliezen. Andere bedrijven beseffen volgens haar dan weer dat diversiteit op de werkvloer te belangrijk is en zijn bereid om, ondanks de laagconjunctuur, te investeren in de uitbouw en retentie van EAD. De instroom van kansengroepen is in de huidige situatie echter voor veel bedrijven niet haalbaar. De geïnterviewde projectontwikkelaar EAD verwacht dan ook dat de instroommogelijkheden van kansengroepen zoals 50-plussers enorm zullen toenemen wanneer de economie heropleeft en de verwachte arbeidsmarktkrapte op de voorgrond treedt, aangezien in de praktijk gebleken is dat werkgevers zeker en vast openstaan voor diversiteit.

### **Deskundige 6: Ronny Sjongers – Actief lid ABVV**

Tijdens de herstructurering van Keramo Steinzug N.V. te Hasselt werd Ronny Sjongers als actief lid van de ABVV betrokken bij de onderhandelingen over de personele gevolgen van de reorganisatie. Tijdens het interview, informeerde hij mij onder meer over de verschillende stappen die er hiervoor ondernomen werden:

“Op 16 september 2009 werd de herstructurering aangekondigd via een bijzondere ondernemingsraad. De eerste zes weken na deze bekendmaking mocht er niets onderhandeld worden. De werknemers zaten met vragen, die beantwoord konden worden in de ondernemingsraad waar vakbonden en werkgever gezeteld waren. Nadien werd er onderhandeld om het sociaal plan op te maken. De werkgever wilde de leeftijd van brugpensioen zo hoog mogelijk houden, omdat dit goedkoper voor hem uitkwam. Als vakbondsvertegenwoordiger moet je echter luisteren naar de wensen van je militanten. Je kan onmogelijk een hoge leeftijd van brugpensioen aan de werknemers aankondigen, dan heb je gefaald. Vervolgens wordt er regionaal getoetst wat mogelijk is. In het geval van Keramo bleek brugpensioen vanaf 50 jaar niet haalbaar. Wanneer er een akkoord is tussen de werkgever en de vakorganisaties, moet het sociaal plan goedgekeurd worden op het Ministerie van Werk. Uiteindelijk werd er beslist om werknemers ouder dan 51 jaar op vervroegd brugpensioen te sturen.” Ronny Sjongers vond net als Luc Verheijen dat deze goedkeuring te gemakkelijk gegeven werd.

De geïnterviewde vertelde verder dat vervolgens de ontslagen plaatsvonden en er onderhandeld werd over de tewerkstellingscel. Na het afwegen van de beschikbare mogelijkheden, besloten de firma en de vakorganisaties om de outplacement uit te besteden aan Ascento. Tot slot informeerde Ronny Sjongers me dat de stuurgroep van deze reorganisatie de werking van outplacement controleert tot op het moment dat die zes maanden later wordt ontbonden.

Tot slot vroeg ik hem naar zijn perceptie op de inzetbaarheid van 45-plussers. Als kandidaat-bruggepensioneerde heeft hij een uitgebreide mening over het vervroegd brugpensioen. Zo gelooft hij dat minder dan 10 procent van de kandidaat-bruggepensioneerden ooit opnieuw in de arbeidsmarkt treedt. Dit lage percentage wijdt hij grotendeels aan het succes van brugpensioen. Bovendien hebben oudere werknemers

volgens hem lage arbeidskansen: "Wanneer je als trainer een ploeg kan opstellen tussen ouderen en jongeren, is je keuze snel gemaakt."

### **Deskundige 7: Mathieu Verjans – Voorzitter ACV Limburg**

Mathieu Verjans is voorzitter van het Algemeen Christelijk Vakverbond (ACV) Limburg. Het interview werd vastgelegd om onder meer de rol van het ACV tijdens herstructureringen te bespreken.

Vakorganisaties staan onder meer in voor het behartigen van de belangen van de getroffen werknemers tijdens herstructureringen. De voorzitter van het ACV Limburg maakt een duidelijk onderscheid in de rol van vakorganisaties tijdens faillissementen enerzijds en tijdens herstructureringen anderzijds: "In geval van een faillissement heeft de vakbond weinig onderhandelingsruimte omdat het hier gaat om fondssluitende bedrijven. Tijdens herstructureringen daarentegen gaan vakorganisaties en de werkgever samen op zoek naar de invulling van het sociaal plan. Het uitgangspunt van deze onderhandelingen zijn sociaal aanvaardbare personele gevolgen. Sociale plannen hebben een grote invloed op de inzetbaarheid van 50-plussers. Zo wordt hier, naast de eventuele ontslagpremies, beslist over het kandidaat-brugpensioen." Volgens de voorzitter van het ACV Limburg is de invloed van het brugpensioen op de inzetbaarheid van oudere werknemers slechts gedeeltelijk geëvolueerd: "Brugpensioen blijft langs de ene kant algemeen maatschappelijk aanvaard en wordt in tijden van reorganisaties zeer positief onthaald door de getroffen 50-plussers. Iedereen beseft wel dat er langer gewerkt zal moeten worden, maar dat vergeten ze al gauw wanneer ze hun eigen rekening moeten maken. Zowel bij arbeiders als bedienden zit vervroegd stoppen met werken wat ingebakken, dit zal er moeten uitfaseren. Daarnaast zijn de drempels om terug aan werk te geraken na een ongewenst ontslag naar aanleiding van een herstructurering vaak enorm hoog. 'Ik heb hier niet om gevraagd'. 'Waar ga ik terechtkomen?' Langs de andere kant wijst de praktijk uit dat de leeftijd waarop mensen gemiddeld op brugpensioen kunnen gaan tijdens reorganisaties, steeds hoger komt te liggen. Vier à vijf jaar geleden was brugpensioen op 50 jaar tijdens reorganisaties met collectief ontslag perfect mogelijk, terwijl dit ondertussen eerder op 52 jaar is komen te liggen. De vakbond moet zelf ook de boodschap verdedigen dat ontslagen 50-plussers niet afgeschreven zijn.

Hiervoor zijn er ook bij de vakbond diversiteitsconsulenten tewerkgesteld die onder meer het EAD-beleid moeten promoten.”

Toch zegt hij dat er nog veel werk is om de inzetbaarheid van oudere werknemers op het juiste niveau te brengen: “Er is een groot verschil tussen de doeltreffendheid van het overheidsbeleid met betrekking tot oudere werknemers in theorie en praktijk. Zo moet je de werkgever overtuigen om ouderen aan te werven, ze staan te weinig open voor de kwaliteiten van 50-plussers. Wanneer bedrijven oudere werkzoekenden aanwerven, dan zijn ze meestal wel vertrokken voor een langere periode. Daarnaast moet er ook een attitudewijziging komen waarbij de werkende mensen accepteren dat ze gemiddeld langer zullen moeten werken. Dit kan natuurlijk niet bereikt worden van de ene dag op de andere.” Hij maant ook aan om meer positieve beelden in de media te gebruiken: “Slecht nieuws over de inzetbaarheid van ouderen haalt altijd wel de media. We zouden meer positieve voorbeelden de media in moeten sturen, tonen dat het kan. Deze positieve voorbeelden zijn er zeker en vast.”

### **Deskundige 8: Cherly Freson – Consulente jobkanaal VOKA**

Tot slot organiseerde ik een gesprek met Cherly Freson, een consulente jobkanaal van de werkgeversorganisatie VOKA (Vlaams Netwerk van Ondernemingen), om te praten over de rol die deze werkgeversorganisatie speelt in het verhogen van de inzetbaarheid van ouderen.

Cherly Freson vertelde dat werkgevers steeds meer openstaan voor kansengroepen zoals 50-plussers. Bij de aanvang van het eerste project jobkanaal in 2003 moesten de consulenten veel meer moeite doen om de boodschap over te dragen dat diversiteit in het personeelsbestand een meerwaarde kan bieden voor bedrijven. “In de beginperiode van jobkanaal moest ik het verhaal echt verkopen, terwijl er nu meer ruimte is voor een open gesprek. In tegenstelling tot zeven jaar geleden is diversiteit op de werkvloer iets waar werkgevers bij stil staan.” Momenteel ondervindt jobkanaal veel hinder van de economische crisis. Volgens de consulente jobkanaal lag het succesratio van jobkanaal vorig jaar lager dan in 2008 omdat er veel vacatures verdwenen. Dit jaar zet deze trend zich verder omdat er nu veel meer concurrentie is van niet-kansengroepen op de vacaturemarkt. Ze verwacht echter dat jobkanaal terug in de lift zal zitten wanneer de



periode van laagconjunctuur ten einde loopt. Al denkt ze dat het voor sommigen oudere werknemers na een herstructurering moeilijk wordt: "Wanneer iemand 40 jaar op dezelfde plaats heeft gewerkt, onverwacht zijn werk heeft verloren en nooit heeft gesolliciteerd, dan kan het wel eens heel moeilijk worden. Het is dan ook niet realistisch om te verwachten dat iedere oudere werkzoekende gemakkelijk opnieuw werk zal vinden."

Cherly Freson is van mening dat de rol van werkgeversorganisaties in het debat om de inzetbaarheid van 45-plussers te verhogen, afgelopen decennium toegenomen is. Dat werkgeversorganisaties hun leden duiden op de meerwaarde die diversiteit kan bieden voor bedrijven, vormt volgens de geïnterviewde jobkanaalconsulente zeker en vast een troef om de inzetbaarheid van oudere werknemers te verhogen: "Het is moeilijk om als arbeidsbemiddelaar werkgevers te bereiken. Wanneer werkgeversorganisaties de boodschap van diversiteit uitvaardigen kan dit zeker deuren openen. Nadien komt de samenwerking tussen werkgever en bemiddelaar over diversiteit op de werkvloer vaak op gang. De rol van jobkanaal is vanaf dan uitgespeeld. Bijgevolg heeft jobkanaal ook niet echt een klantenbestand. Het is dus hoofdzakelijk de taak van werkgeversorganisaties om mee te sensibiliseren over de meerwaarde van een divers personeelsbestand, waarin zeker ook plaats is voor oudere werknemers." Tenslotte vermeldt ze dat het werven via jobkanaal gebeurt op basis van de juiste competenties op de juiste plaats: "De financiële voordelen van het aanwerven van een 50-plussers worden slechts op het einde vermeld. Puur op basis van loonkost werven is immers niet het verhaal dat werkgeversorganisaties aan hun leden willen meedelen."

## **Conclusie**

Over het vraagstuk 'worden oudere werknemers als arbeidskrachten voldoende gewaardeerd in onze maatschappij?', zijn Katia Gyselinck, Luc Verheijen, Jef Troonen en Mathieu Verjans van mening dat er nog veel werk is om de inzetbaarheid van oudere werknemers te verhogen. Zo vinden ze dat er een mentaliteitswijziging moet komen, waarbij ouderen minder als 'probleem op de arbeidsmarkt' worden aanzien. Om dit te bereiken, moeten de verschillende actoren onder meer werken aan het uitbreiden van het draagvlak dat het promoten van ouderen op de werkvloer bolwerkt. Bovendien moeten er positieve beelden in de media aangehaald worden, in plaats van te concentreren op het negatieve.

Doorheen de expertinterviews werd er naar voor gebracht dat dit bewustwordingsproces zich moet voordoen voor meerdere partijen. Hier viel op dat de meningen van de deskundigen elkaar geregeld aanvulden, maar ook van elkaar konden afwijken. Dit wordt in de komende alinea's verder besproken:

Allereerst staan werkgevers volgens Katia Gyselinck, Luc Verheijen, Ronny Sjongers, Jef Troonen en Mathieu Verjans momenteel niet open voor het aanwerven van oudere werknemers. Dit wijten ze aan twee oorzaken, die volgens hen al dan niet gepaard kunnen gaan met vooroordelen: het beheersen van de loonkost en het verkiezen van jong (en flitsend) boven oud. Werkgevers gaan ervan uit dat ouderen sowieso duurder en minder productief zijn dan jongeren.

Ann Geukens en Cherly Freson, die zich onder meer richten tot het promoten van de inzetbaarheid van de kansengroep 50-plus, geven echter aan dat deze bewustwording van de werkgevers zich het afgelopen decennium reeds grotendeels gemanifesteerd heeft. Zo stellen ze vast dat werkgevers zeker en vast openstaan voor diversiteit op de werkvloer en dat de basis voor diversiteit afgelopen decennium gelegd is.

Daarnaast stellen Mathieu Verjans, Jef Troonen en Katia Gyselinck dat vervroegd stoppen met werken wat ingebakken zit bij oudere werknemers en dat dat zal moeten uitfaseren. Een stelling waar ook Luc Verheijen mee akkoord gaat. Zo stelde hij zelf vast dat er tijdens de sluiting van Philips Hasselt heel wat werknemers tevreden waren dat ze op brugpensioen konden. Ten slotte vindt Ronny Sjongers dat je als vakbond tijdens een reorganisatie onmogelijk een hoge brugpensioenleeftijd kan verkondigen aan de getroffen werknemers. Dit strookt immers met de wensen die deze werknemers volgens hem hebben. Als ledenorganisatie moet je rekening houden met deze wensen.

Verder vinden Jef Troonen, Katia Gyselinck en Luc Verheijen dat de sociale partners ook helemaal achter de boodschap van 'de meerwaarde die oudere werknemers kunnen bieden' moeten gaan staan. Volgens Cherly Freson, zelf tewerkgesteld bij een werkgeversorganisatie (VOKA), is de rol van werkgeversorganisaties in het debat om de inzetbaarheid van 45-plussers te verhogen, afgelopen decennium reeds enorm toegenomen. Tijdens het uitoefenen van haar functie als jobkanaalconsulente, stelt ze vast dat werkgeversorganisaties deuren kunnen openen om bij werkgevers 'diversiteit op de werkvloer' te promoten. Ook Mathieu Verjans, voorzitter van een vakbeweging (ACV) in Limburg, vindt dat de vakbond zelf ook de boodschap moet verdedigen dat ontslagen

50-plussers niet afgeschreven zijn. Hiervoor zijn er diversiteitsconsulenten tewerkgesteld bij de vakbond.

Tot slot wijst Luc Verheijen op het duale karakter dat de regering vertoont voor het verhogen van de gemiddelde uittredeleeftijd. Hij stelt enerzijds vast dat de regering naar het verhogen van de inzetbaarheid van oudere werknemers streeft, terwijl anderzijds de minister van werk tijdens de sluiting van Philips Hasselt (2004) naar zijn mening het sociaal plan veel te snel goedkeurde. Volgens hem hadden ze op het ministerie van werk heel wat strenger kunnen zijn in het toekennen van het brugpensioen. Ronny Sjongers deed dezelfde vaststelling tijdens de reorganisatie bij Keramo Steinzeug N.V. (2009).

Naast de verschillende visies over 'het bewustwordingsproces met betrekking tot de meerwaarde van de inzetbaarheid van oudere werknemers', leverden de interviews met de deskundigen heel wat nuttige informatie op over 'de belemmerende en bevorderende factoren die maken dat oudere werknemers na herstructureringen gemakkelijk opnieuw in de arbeidsmarkt treden'. In wat volgt, bespreek ik de verschillende factoren die aan bod kwamen tijdens de expertinterviews:

Ten eerste is er het diversiteitbeleid dat de inzetbaarheid van 45-plussers wil verhogen. Zoals in de eerste alinea's van deze conclusie beschreven werd, zijn de deskundigen het niet altijd eens over het succes dat dit diversiteitbeleid oogst en over in welke mate het draagvlak van dit beleid nog uitgebreid moet worden: enerzijds zijn Ann Geukens en Cherly Freson heel enthousiast over dit beleid, anderzijds vinden Katia Gyselinck en Mathieu Verjans dat er nog veel werk voor de boeg is.

Daarnaast spelen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt volgens de deskundigen een belangrijke rol voor de arbeidskansen van ouderen. Zo stelt Ann Geukens dat werkgevers zich er bewust van zijn dat de actieve bevolking steeds kleiner wordt, waardoor ze steeds meer open staan voor diversiteit op de werkvloer. Volgens Lucas Piette moet outplacement de werkzoekenden klaarstomen voor een herintegratie in de arbeidsmarkt, maar is het de wisselwerking tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt die voor het grootste deel bepaalt of iemand al dan niet nieuw werk vindt.

Ten derde brengen de deskundigen naar voor dat de conjunctuur de samenstelling van de arbeidsmarkt enorm beïnvloedt. De huidige laagconjunctuur leidt er volgens Ann Geukens toe dat de instroom van kansengroepen, zoals 50-plussers, voor veel bedrijven niet haalbaar is. Ze verwacht dat de instroommogelijkheden van 50-plussers enorm zullen toenemen wanneer de economie heropleeft en de verwachte arbeidsmarktkrapte op de voorgrond treedt. Cherly Freson en Lucas Piette bevestigen deze relatie tussen conjunctuur en arbeidskansen van 50-plussers. Ze stellen beide dat er momenteel veel meer concurrentie is van niet-kansengroepen op de vacaturemarkt.

Ten vierde duiden de experts de persoonlijke eigenschappen van werkzoekenden aan als een belangrijke factor in het al dan niet opnieuw vinden van werk na herstructureringen. In deze optiek stelt Katia Gyselinck dat de werknemer moet openstaan voor de integratie in een nieuwe organisatie. Mathieu Verjans is van mening dat dit vaak niet het geval is, aangezien ontslagen werknemers meestal geen vragende partij zijn om van job te veranderen. Cherly Freson bevestigt dat wanneer iemand 40 jaar op dezelfde plaats heeft gewerkt, onverwacht zijn werk heeft verloren en nooit heeft gesolliciteerd, dat het wel eens heel moeilijk kan worden om nieuw werk te vinden. Dan moet je als werkzoekende sterk in je schoenen staan.

Verder vormt het toekennen van brugpensioen volgens Katia Gyselinck, Mathieu Verjans, Ronny Sjongers als Luc Verheijen nog steeds een belemmerende factor, ondanks de maatregelen die gelden om kandidaat-bruggepensioneerden proberen te heractiveren. Volgens hun opvattingen is het massaal toekennen van het brugpensioen tijdens reorganisaties nog steeds maatschappelijk aanvaard en wordt het als positief bevonden door de werknemers, terwijl dit eigenlijk niet zou mogen. Lucas Piette vindt het echter een positieve perceptiewijziging dat kandidaat-bruggepensioneerden sinds kort beschikbaar moeten blijven voor de arbeidsmarkt, maar voegt hieraan toe dat de hertewerkstellingskans van deze mensen momenteel negatief beïnvloed wordt door de laagconjunctuur. Luc Verheijen gelooft niet dat verplicht outplacement voor kandidaat-bruggepensioneerden ervoor kan zorgen dat deze mensen massaal zullen herintreden in de arbeidsmarkt, maar erkent wel het nut van de psychologische hulp die het met zich meebrengt. Ronny Sjongers is van mening dat geen 10 procent van de kandidaat-bruggepensioneerden terug in de arbeidsmarkt treden.

Ten zesde kwam verplicht outplacement voor werklozen in de interviews geregeld aan bod als bevorderende factor. Lucas Piette vertelde dat het belangrijk is dat ontslagen

werknemers hun frustratie kunnen uiten zodat ze deze frustratie niet met zich meenemen wanneer ze solliciteren voor een nieuwe job. Daarnaast is het volgens hem noodzakelijk dat oudere werknemers voeling krijgen met solliciteren, wanneer ze dit gedurende hele lange tijd niet meer hebben gedaan. Luc Verheijen opteert voor een tewerkstellingscel die opgericht wordt door het bedrijf in reorganisatie zelf, in plaats van het uit te besteden. Hij is van mening dat niemand het bedrijf beter kent dan het bedrijf zelf en dat de mogelijkheid er is om consultants in te huren voor bepaalde delen van het begeleidingsproces. Verder kunnen er op deze manier nog bepaalde mensen langer aan het werk gehouden worden door hen in te schakelen in de tewerkstellingscel, waarbij deze mensen dan ook nog eens extra vaardigheden creëren.

Katia Gyselinck en Luc Verheijen delen de mening dat functievariatie doorheen de carrière een factor kan zijn die het integreren in een nieuw bedrijf bevordert. Wanneer iemand 30 jaar hetzelfde werk heeft gedaan, wordt de drempel groter om in een nieuwe functie en bedrijf in te passen.

Hiernaast gelooft Katia Gyselinck dat vrouwen in gelijke situaties sneller uit de arbeidsmarkt treden dan mannen. Luc Verheijen bevestigt dit: hij brengt naar voor dat er tijdens de sluiting van Philips Hasselt heel wat werkloze vrouwen waren die de arbeidsmarkt definitief verlieten.

Ten negende merken Lucas Piette en Luc Verheijen op dat de begeleiding van ontslagen werknemers van start zou moeten kunnen gaan op het moment dat de herstructurering bekend gemaakt wordt. Lucas Piette geeft ook aan dat er een trage tendensverschuiving plaatsvindt, waarbij de ontslagen werknemers steeds vroeger begeleid worden.

Tot slot kwamen de overheidsmaatregelen geregeld aan bod die het aanwerven van ouderen financieel interessanter maken voor werkgevers: Katia Gyselinck gelooft dat heel wat bedrijven het nog steeds heel wat te duur vinden om oudere werknemers aan te werven, ondanks de overheidsmaatregelen. Verder vertelde Cherly Freson dat de financiële voordelen van het aanwerven van een 50-plusser pas in de laatste fase van het jobkanaal aan de werkgever meegedeeld worden. Het is immers vooral de bedoeling om werkgevers aan te laten werven op basis van kwaliteit, waarbij de loonkost dus niet op de eerste plaats komt. Daarnaast vermeldden Mathieu Verjans en Luc Verheijen terloops tijdens hun interview dat ze deze overheidsmaatregelen een goede zaak vinden.

## **Hoofdstuk 8: Belemmerende en bevorderende factoren uit de praktijkstudie**

Dit deel sluit ik af aan de hand van een overzicht van factoren die aan bod gekomen zijn in mijn praktijkstudie en belemmeren of bevorderen dat een oudere werknemer na een herstructurering gemakkelijk opnieuw werk vindt.

Hiervoor maak ik, net zoals in hoofdstuk 5, een onderscheid voor de factoren op individueel, organisatorisch en maatschappelijk niveau.

De belemmerende en bevorderende factoren uit de praktijkstudie worden neergeschreven aan de hand van de conclusies van hoofdstuk 7. Wanneer ik een factor bespreek, zal ik dan ook steeds vermelden op welke delen van de praktijkstudie ik mij baseer.

### **8.1 Individueel niveau**

- Geslacht (7.1 en 7.4)

De Philips Hasselt bruggepensioneerden geloven dat mannen meer moeite hebben met het aanvaarden van een vervroegde uittrede dan vrouwen. Bovendien is dit patroon duidelijk merkbaar bij de geïnterviewde Philips bruggepensioneerden zelf: de vrouwen konden zich, vergeleken met mannen, gemakkelijker aanpassen aan het brugpensioen. Daarnaast geven ook enkele deskundigen aan dat ze zich aansluiten bij deze stelling.

- Financiële overwegingen (7.1 en 7.2)

De Philips bruggepensioneerden zijn van mening dat de financiële situatie thuis een doorslaggevende factor kan zijn om uit de arbeidsmarkt te treden na een herstructurering. Zo spelen volgens hen een aantal factoren een grote rol bij het nemen van deze beslissing: of de partner werkt of niet en hoeveel spaarcenten en grote kosten ze hebben.

De bevraagde oudere werklozen hanteren hoofdzakelijk hun vooropzeg en premie als maatstaf voor de mate van doorgedrevenheid waarin ze opnieuw naar werk zoeken: hoe hoger de premie en vooropzeg, hoe meer afwachtend hun houding kan zijn bij het zoeken naar nieuw werk. Grote premie en vooropzeg zorgen er langs de ene kant dus voor dat oudere werklozen gemiddeld minder snel in de arbeidsmarkt herintegreren. Langs de andere kant is de kans groter dat deze mensen, na verloop van tijd, een job vinden die goed bij hen past.

- Langdurige werkloosheid (7.1)

De onderzoeksgroep 'Philips Hasselt bruggepensioneerden' geeft aan dat hoe langer iemand zonder werk zit, hoe groter de stap wordt om terug in de arbeidsmarkt toe te treden. De geïnterviewden merken in hun persoonlijke situatie dat hun bereidheid om terug te gaan werken afneemt naarmate ze langer op brugpensioen zijn.

- Psychologische toestand (7.2 en 7.4)

Zowel mijn onderzoek met betrekking tot de werkloze 45-plussers als dit van *Martens H., Vandenberk A. en De Weerd S. (2004)* (bijlage één) geven aan dat de sollicitanten het herhaaldelijk afgewezen worden als zwaar om dragen beschouwen. Het tast het vertrouwen van de sollicitant aan en verlaagt voor velen de kans op het vinden van werk.

De bevraagde oudere werklozen brengen verder naar voor dat het verliezen van werk als een schok kan aankomen. Dit kan tot gevolg hebben dat werklozen net na het verliezen van hun job tijd nodig hebben om dit te verwerken, waardoor ze niet openstaan voor een nieuwe job.

Tot slot zijn er ook enkele experts die erkennen dat psychologische hulp na werkverlies bijdraagt tot de arbeidskansen van werkzoekenden.

- Statuut en scholingsgraad (7.3)

De twee laatste factoren die besproken worden op individueel niveau, zijn het statuut en de scholingsgraad. De invloed van deze twee factoren op het al dan niet vinden van werk

is heel weinig aan bod gekomen in de praktijkstudie. De meeste geïnterviewden hebben hier geen mening of idee over. Enkel de kandidaat-bruggepensioneerden geven aan dat ze geloven dat hun arbeidskansen lager zijn omdat ze een lagere scholingsgraad hebben en arbeider zijn.

## **8.2 Organisatorisch niveau**

- Stereotiepen (7.1 en 7.4)

Volgens meerdere deskundigen staan organisaties niet open voor het aanwerven van oudere werknemers omwille van twee redenen, die al dan niet gepaard kunnen gaan met stereotiepen: het beheersen van de loonkost en het verkiezen van jong (en flitsend) boven oud. De stereotiepen die massaal erkend worden door de geïnterviewden, zijn de vastgeroeste gedachten van werkgevers dat ouderen sowieso duurder en minder productief zijn dan jongeren.

De bruggepensioneerden van Philips Hasselt geloven eveneens dat hun arbeidskansen negatief beïnvloed worden omdat werkgevers jonge medewerkers verkiezen boven oudere.

- Investerings in de interne inzetbaarheid door de voormalige werkgever (7.1, 7.2 en 7.4)

Zowel de onderzoeksgroepen 'bruggepensioneerden Philips Hasselt', 'werkloze 45-plussers' als 'deskundigen' geven aan dat een hoge interne inzetbaarheid kan leiden tot een stijging van de externe inzetbaarheid. Om deze bedrijfsinterne inzetbaarheid te verhogen, vermelden de verschillende onderzoeksgroepen enerzijds het bedrijfsintern variëren van functie en anderzijds het volgen van bedrijfsinterne opleidingen.



### 8.3 Maatschappelijk niveau

- Financiële overheidsmaatregelen (7.4)

De overheidsmaatregelen die het aanwerven van oudere werknemers financieel interessanter moet maken voor werkgevers worden door de deskundigen als 'niet doorslaggevende factor' beschouwd opdat oudere werkzoekenden al dan niet werk zouden vinden na herstructureringen.

- Institutionele wetten (7.1, 7.3 en 7.4)

Het brugpensioen zorgde ervoor dat nagenoeg alle Philips Hasselt bruggepensioneerden de arbeidsmarkt vroegtijdig verlieten. Zoals in de literatuurstudie van deze eindverhandeling aan bod is gekomen, is het ondertussen zo dat de overheid allereerst probeert om kandidaat-bruggepensioneerden jonger dan 58 jaar te heractiveren op de arbeidsmarkt, alvorens die mensen definitief op brugpensioen te sturen.

De vijf geïnterviewde kandidaat-bruggepensioneerde arbeiders hebben geen ambities meer om de arbeidsmarkt te betreden. Dit leidt tot de vaststelling dat het beleid, dat gevoerd wordt om kandidaat-bruggepensioneerden te heractiveren in de arbeidsmarkt, niet altijd even succesvol is. Aangezien ik enkel kandidaat-bruggepensioneerde arbeiders heb geïnterviewd, rijst de vraag in welke mate andere kandidaat-bruggepensioneerden (enerzijds de niet behandelde bedienden en kaderleden, anderzijds andere arbeiders) meer ambities hebben om nog te werken.

Enkele deskundigen vinden ook dat het toekennen van brugpensioen nog steeds een belemmerende factor vormt, ondanks het heractivatiebeleid. Zij zijn van mening dat het toekennen van reorganisaties nog steeds maatschappelijk aanvaard is en positief bevonden wordt door de werknemers, terwijl dit eigenlijk niet zou mogen. De outplacementconsulent vindt het echter een positieve perceptiewijziging dat kandidaat-bruggepensioneerden sinds kort beschikbaar moeten blijven op de arbeidsmarkt, maar voegt hieraan toe dat de hertewerkstellingskans van deze mensen momenteel negatief beïnvloed wordt door de laagconjunctuur.

- Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteitbeleid (EAD-beleid) (7.4)

Vier deskundigen pleiten voor een groter draagvlak om ouderen op de werkvloer te promoten. Ze vinden dat de sociale partners ook helemaal achter de boodschap van 'de meerwaarde die oudere werknemers kunnen bieden moeten gaan staan'. Ze zijn niet echt enthousiast over het EAD-beleid dat de overheid in samenwerking met de sociale partners voert en geven aan dat er nog veel werk is. Anderen, die deel uitmaken van het EAD-beleid, zijn dan weer wel tevreden met de reeds afgelegde weg van het EAD-beleid.

- Vroege begeleiding (7.2 en 7.4)

Aangezien werk verliezen na een herstructurering vaak aankomt als een shock, vinden de werklozen dat de begeleiding moet van start gaan vanaf het moment dat iemand zijn of haar job verliest. Door dit leed te delen, kunnen deze mensen sneller openstaan voor een nieuwe job.

De deskundigen die ervaring hebben met tewerkstellingscellen delen hetzelfde standpunt. De outplacementconsulent geeft zelfs aan dat er momenteel een trage tendensverschuiving plaatsvindt, waarbij de ontslagen werknemers steeds vroeger begeleid worden. Dit bevordert het zoeken naar nieuw werk.

- Economische situatie (7.4)

Enkele experts stellen dat vraag en aanbod op de arbeidsmarkt de belangrijkste factor is die in rekening gebracht moet worden. Ze zijn van mening dat vraag en aanbod op de arbeidsmarkt voor het grootste deel bepaalt of iemand al dan niet nieuw werk vindt. De conjunctuur beïnvloedt de samenstelling van de arbeidsmarkt sterk. Te wijten aan de laagconjunctuur is er momenteel veel concurrentie op de vacaturemarkt, waardoor de kans op hertewerkstelling van oudere werkzoekenden daalt.

- Mentaliteit: vervroegde uittrede is evident (7.4)

Vervroegd stoppen zit volgens heel wat deskundigen ingebakken bij oudere werknemers en zal naar hun mening moeten uitfaseren. Bovendien stellen de experts dat ouderen

vaak als 'probleem op de arbeidsmarkt worden gezien'. Om dit te veranderen, stellen ze onder meer voor dat de verschillende actoren moeten werken aan het uitbreiden van het draagvlak dat het promoten van ouderen op de werkvloer bolwerkt. Verder moeten er naar hun mening ook meer positieve beelden in de media aangehaald worden, in plaats van te concentreren op het negatieve.

Andere deskundigen geven aan dat deze bewustwording zich het afgelopen decennium reeds grotendeels gemanifesteerd heeft en dat de basis voor diversiteit gelegd is.

- Transitionele arbeidsmarkt (7.1)

Dat er meer transitieën zijn op de arbeidsmarkt is een positieve evolutie volgens de Philips Hasselt bruggepensioneerden. Ze zijn van mening dat hun generatie te loyaal was naar hun werkgever toe. Indien ze doorheen hun loopbaan regelmatig van bedrijf zouden veranderd zijn, zouden ze na de sluiting van Philips Hasselt misschien nog kans op ander werk hebben gehad. Wanneer transitieën op de arbeidsmarkt aangemoedigd worden, is het volgens hen makkelijker om nieuw werk te vinden na herstructureringen.

## **Deel 3: Besluiten**

### **Hoofdstuk 9: Eindconclusies**

De in het eerste hoofdstuk gestelde centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

'Wat zijn de bevorderende en belemmerende factoren die maken dat oudere werknemers na herstructureringen gemakkelijk opnieuw in de arbeidsmarkt treden?'

De afgelopen maanden heb ik toegewerkt naar het antwoord op deze vraag. Dit heb ik gedaan door exploratief onderzoek te voeren aan de hand van een literatuurstudie en een praktijkstudie. Beide studies heb ik afgesloten met een hoofdstuk over de belemmerende en bevorderende factoren. Deze twee hoofdstukken (hoofdstuk 5 voor de literatuurstudie, hoofdstuk 8 voor de praktijkstudie) worden in dit deel vergeleken (9.1).

Na het afsluiten van mijn exploratief onderzoek, kan ik vervolgens aanbevelen naar welke factoren er naar mijn mening meer onderzoek moet gevoerd worden en waarom (9.2).

De besluiten worden beëindigd met een methodologische terugblik (9.3). In dit deel geef ik een woordje uitleg over welke moeilijkheden ik ben tegengekomen tijdens het uitwerken van mijn eindverhandeling. Bovendien deel ik ook mee wat ik anders zou doen, wanneer ik het onderzoek opnieuw zou voeren.

#### **9.1 Vergelijking van de bevindingen uit de literatuur- en de praktijkstudie**

De bevindingen betreffende de belemmerende en bevorderende factoren van de literatuurstudie enerzijds en de praktijkstudie anderzijds zijn voor het grootste deel gelijklopend. In wat volgt, bespreek ik de belangrijkste verschillende factoren die volgens de literatuurstudie en/of volgens de praktijkstudie een effect hebben op het al dan niet gemakkelijk opnieuw in de arbeidsmarkt treden na herstructureringen. Ik maak een onderscheid op individueel (9.1.1), organisatorisch (9.1.2) en maatschappelijk niveau

(9.1.3). Bovendien deel ik mee welk effect de desbetreffende factor volgens mijn onderzoek heeft op het opnieuw in de arbeidsmarkt treden van oudere werknemers na herstructureringen. Ook wanneer mijn literatuurstudie en praktijkstudie elkaar tegenspreken, zal ik dit melden.

### **9.1.1 Individueel niveau**

Een eerste factor op individueel niveau die zowel in het literatuuronderzoek als in het praktijkonderzoek aan bod is gekomen, is **het geslacht**. Mannen hebben meer moeite met het aanvaarden van een vervroegde uittrede dan vrouwen. Vrouwen gaan dan ook in gelijke situaties, zoals na herstructureringen, gemiddeld sneller uit de arbeidsmarkt treden dan mannen.

Daarnaast blijkt dat **financiële overwegingen** een belangrijke factor is op individueel niveau. Zo spelen financiële factoren, zoals de financiële situatie thuis, het hebben van grote kosten, het hebben van spaarcenten en het verschil tussen loon en pensioen, mee in de beslissing om al dan niet definitief uit de arbeidsmarkt te treden na herstructureringen. Dit is zowel een conclusie uit de literatuurstudie als uit de praktijkstudie. Verder brengt de praktijkstudie naar voor dat de grootte van de vooropzeg en de premie mede bepaalt in welke mate oudere werklozen na herstructureringen op zoek gaan naar werk: hoe hoger de vooropzeg en premie, hoe meer afwachtend de houding van werklozen kan zijn bij het zoeken naar werk. Bijgevolg zorgen hoge premie en vooropzeg ervoor dat oudere werklozen gemiddeld minder snel in de arbeidsmarkt herintegreren. De kans is natuurlijk wel groter dat deze mensen, na verloop van tijd, een job vinden die goed bij hen past.

Ten derde is er de **periode van werkloos zijn**. Bestudeerde cijfers uit de literatuurstudie geven aan dat hoe langer iemand werkloos is, hoe lager diens arbeidskansen worden. De onderzoeksgroep 'bruggepensioneerden' brengt verder naar voor dat hoe langer iemand zonder werk zit, hoe groter de stap wordt om terug in de arbeidsmarkt toe te treden.

Ten vierde is de invloed van het **statuut** en de **scholingsgraad** op de arbeidskansen van oudere werkzoekenden volgens mijn onderzoek beperkt: cijfergegevens van 2005

tonen aan dat arbeiders uit het Vlaamse Gewest gemiddeld een jaar vroeger uit de arbeidsmarkt treden dan bedienden. In de periode tussen 2001 en 2005 is dit verschil wel 0,16 jaar ingekort. Het is onzeker hoe deze evolutie zich sindsdien heeft voortgezet. De invloed van deze twee factoren op het al dan niet vinden van werk is heel weinig aan bod gekomen in de praktijkstudie. De meeste geïnterviewden hebben hier geen mening of idee over. Enkel de kandidaat-bruggepensioneerden geven aan dat ze geloven dat hun arbeidskansen lager zijn omdat ze een lagere scholingsgraad hebben en arbeider zijn.

Tot slot stelt de praktijkstudie dat de **psychologische toestand** van groot belang is wanneer iemand werk zoekt: ten eerste beschouwen de sollicitanten het herhaaldelijk afgewezen worden als zwaar om dragen. Het tast het vertrouwen van de sollicitant aan en verlaagt diens kans op het vinden van werk. Ten tweede brengen de bevraagde oudere werklozen naar voor dat het verliezen van werk als een schok kan aankomen. Dit kan tot gevolg hebben dat werklozen net na het verliezen van hun job tijd nodig hebben om dit te verwerken, waardoor ze tijdelijk niet openstaan voor een nieuwe job. Ten slotte zijn er ook enkele experts die erkennen dat psychologische hulp na werkverlies bijdraagt tot de arbeidskansen van werkzoekenden. In de literatuurstudie heb ik hier geen bevestiging voor gevonden.

### **9.1.2 Organisatorisch niveau**

Allereerst is er op organisatorisch niveau sprake van **stereotiepen**. Deze vastgeroeste gedachten van werkgevers leiden tot het verkiezen van jong boven oud. In de literatuur heb ik heel wat werken gevonden over stereotiepen, die kunnen belemmeren dat een oudere werknemer geen werk vindt na herstructureringen:

Allereerst is het stereotiep te veronderstellen dat ouderen sowieso duurder en minder productief zijn dan jongeren. Daarnaast gaan werkgevers er vanuit dat de terugverdientijd van investeringen (opleiding en inlooptijd na aanwerving) in oudere werknemers korter is dan deze van jongeren. Onderzoek wijst echter uit dat dit zeker niet zo hoeft te zijn. Oudere pas aangeworven werknemers hebben in vergelijking met hun jongere concurrenten uiteraard een significant aantal minder actieve jaren voor de boeg, maar de kans is veel groter dat ze bij dezelfde werkgever blijven. Deze vaststelling

maakt het terugverdieneffect van een oudere werknemer juist groter in plaats van kleiner.

Het praktijkonderzoek bevestigt dat organisaties vaak jongeren boven ouderen verkiezen. De stereotiepen die massaal erkend worden door de geïnterviewden, zijn de vastgeroeste gedachten van werkgevers dat ouderen sowieso duurder en minder productief zijn dan jongeren.

Een tweede factor op organisatorisch niveau zijn de **investeringen in de interne inzetbaarheid door de voormalige werkgever**. Zo leiden functievariatie binnen de organisatie en het volgen van bedrijfsinterne opleidingen tot de verhoging van de interne inzetbaarheid. Een verhoging van de interne inzetbaarheid kan echter ook leiden tot een verhoging van de externe inzetbaarheid en het bewegingskapitaal. Hoe groter het bewegingskapitaal van iemand, hoe groter de kans dat die persoon gemakkelijk een nieuwe job vindt na een herstructurering.

### **9.1.3 Maatschappelijk niveau**

Op maatschappelijk niveau zijn er allereerst de **financiële overheidsmaatregelen** die tot doel hebben de arbeidskansen van oudere werkzoekenden te verhogen. In de literatuurstudie heb ik heel wat financiële maatregelen (doelgroepvermindering 50+ en 57+, tewerkstellingspremie 50+ en de werkhervattingstoelage 50+) geïntroduceerd die de arbeidsparticipatie van ouderen na herstructureringen kunnen verhogen. Over hun precieze effecten op de arbeidskansen van ouderen valt er weinig of niets terug te vinden in de literatuur. Ter illustratie: het aantal toegekende tewerkstellingspremies is de afgelopen jaren toegenomen. Toch valt er niet op te maken wat het precieze effect van deze premie op de arbeidskansen van 50-plussers is, omdat er geen betrouwbare uitstroomcijfers (uit de werkloosheid) beschikbaar zijn. De praktijkstudie levert hier ook geen oplossing op. Wel is het belangrijk op te merken dat de deskundigen deze financiële overheidsmaatregelen niet als cruciaal beschouwen opdat oudere werkzoekenden werk zouden vinden na herstructureringen.

Ten tweede voert de overheid in samenwerking met de sociale partners een **Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteitbeleid (EAD-beleid)**. Dit beleid heeft tot doel de tewerkstelling van kansengroepen, zoals oudere werknemers, in Vlaanderen te verbeteren. Een geraadpleegd werk uit 2008 geeft aan om de instrumenten van het EAD-beleid te evalueren en, indien nodig, bij te sturen. Anderzijds wordt er vooropgesteld de inspanningen in het EAD-beleid op te drijven, aangezien de doelstellingen van 2010 niet in zicht komen. In de praktijk zijn de geïnterviewde deskundigen verdeeld over het succes van dit beleid. Zo geven vier deskundigen aan dat er nog veel werk is om diversiteit op de werkvloer te promoten. Anderen, die zelf deel uitmaken van het EAD-beleid, zijn dan weer wel tevreden met de weg die het EAD reeds heeft afgelegd.

De **institutionele wetten** bepalen volgens de literatuur- en de praktijkstudie voor een groot deel of oudere werknemers al dan niet definitief uit de arbeidsmarkt treden na herstructureringen. In mijn literatuuronderzoek enerzijds en in mijn praktijkstudie met betrekking tot de onderzoeksgroep 'Philips Hasselt bruggepensioneerden' anderzijds, stelde ik vast dat anno 2003 heel wat (brug)gepensioneerden het gevoel hadden dat ze de arbeidsmarkt gedwongen moesten verlaten. Ondertussen voert de overheid een activerend herstructureringsbeleid dat voor oudere werknemers moeilijker moet maken om uit te treden na herstructureringen. Brugpensioen blijft het voornaamste uitkeringsstelsel, maar wordt minder snel toegekend als vroeger: brugpensioen voor bedrijven in moeilijkheden kan nog steeds ingaan vanaf 50 jaar, maar dit brengt wel allerlei activeringsplichten mee voor de werkgever en de ex-werknemer. Zo moet de ex-werknemer eerst deelgenomen hebben aan een tewerkstellingscel. Verder daalt ook het aantal toegekende vrijstellingen, die inhouden dat iemand niet meer beschikbaar moet zijn op de arbeidsmarkt, als gevolg van de strengere uittrederegels na herstructureringen.

Over de effecten van dit beleid dat vervroegd bruggepensioneerden wil aanmoedigen om zich opnieuw te activeren op de arbeidsmarkt, bestaan er in de literatuur toch twijfels: is het haalbaar en realistisch te denken dat personen met jarenlange anciënniteit in eenzelfde bedrijf die bovendien een financiële vergoeding boven hun werkloosheidsuitkering krijgen en enkele jaren van hun vrijstelling van de arbeidsmarkt zijn, nog een aantal jaar in een ander bedrijf gaan werken? Mijn praktijkstudie heeft dit dieper onderzocht: de vijf geïnterviewde kandidaat-bruggepensioneerde arbeiders



hebben geen ambities meer om de arbeidsmarkt te betreden. Aangezien ik enkel kandidaat-bruggepensioneerde arbeiders heb geïnterviewd, rijst de vraag in welke mate andere kandidaat-bruggepensioneerden (enerzijds de niet behandelde bedienden en kaderleden, anderzijds andere arbeiders) meer ambities hebben om nog te werken.

Ten vierde juichen zowel de literatuur- als praktijkstudie **vroege begeleiding** van ontslagen werknemers toe: hoe later de outplacementbegeleiding opgestart wordt, hoe lager de uitstroom van werklozen naar de arbeidsmarkt is. De geïnterviewde outplacementconsulent geeft aan dat er momenteel in de praktijk een trage tendensverschuiving plaatsvindt, waarbij de ontslagen werknemers steeds vroeger begeleid worden. Dit bevordert het zoeken naar nieuw werk.

Ten vijfde heb ik de invloed van onze huidige **economische situatie** op de arbeidskansen van oudere werknemers geanalyseerd aan de hand van de beschikbare literatuur. Volgens literatuur uit de eerste en derde deelvraag van mijn literatuuronderzoek oefent de economische crisis een negatieve invloed uit op de arbeidsmarkt. Zo heeft de economische crisis allereerst, door de hoge werkloosheidscijfers, een negatieve impact op de werkzaamheidsgraad. Bovendien kan er besloten worden dat negatieve economische groei de kans op jobs voor werkzoekenden hypothekeert: enerzijds neemt het aantal openstaande vacatures af, anderzijds neemt de concurrentie op de vacaturemarkt toe. De geïnterviewde experts sluiten zich volledig aan bij deze vaststellingen.

Verder is er ook nog het werken aan een **transitionele arbeidsmarkt**. Een transitionele arbeidsmarkt bevordert transitie van de ene arbeidsmarktpositie naar de andere. Door deze transitie aan te moedigen, kan er geïnvesteerd worden in blijvende inzetbaarheid. Blijvende inzetbaarheid houdt onder meer in dat werknemers na herstructureringen gemakkelijk nieuw werk vinden. In de literatuurstudie zijn er heel wat transitiemechanismen (arbeidsbemiddeling, outplacement, uitzendarbeid, trajectbegeleiding en inplacement) bestudeerd die hiertoe kunnen helpen. In mijn praktijkonderzoek blijkt dat de Philips Hasselt bruggepensioneerden meer transitie op de arbeidsmarkt toejuichen.

Ten zesde zijn er de **overheidsinvesteringen met als uitgangspunt het verhogen van de externe inzetbaarheid**. Aangezien bedrijven focussen op het verhogen van de interne inzetbaarheid van hun medewerkers, stelt de overheid allerlei stimuli (recht op opleidingscheques, recht op betaald educatief verlof, recht op tijdskrediet) beschikbaar opdat deze werknemers ook hun externe inzetbaarheid zouden kunnen verhogen. In de praktijkstudie wordt dit, in tegenstelling tot investeringen in het verhogen van de interne inzetbaarheid, niet naar voor gebracht door de geïnterviewden.

Tot slot is er de **mentaliteit** waarbij de verschillende actoren vervroegd uittreden als evident beschouwen. Wanneer iedereen vervroegd uittreden als evident ervaart, neemt de kans af dat oudere werknemers na herstructureringen opnieuw in de arbeidsmarkt treden.

Uit de literatuurstudie blijkt dat de gemiddelde uittredeleeftijd naar omhoog moet. De geïnterviewde deskundigen vinden dat vervroegd stoppen ingebakken zit bij oudere werknemers en dat dit zal moeten uitfaseren. Bovendien stellen de experts dat ouderen vaak als 'probleem op de arbeidsmarkt worden gezien'. Om dit te veranderen, stellen ze onder meer voor dat de verschillende actoren (werkgevers, sociale partners en overheid) moeten werken aan het uitbreiden van het draagvlak dat het promoten van ouderen op de werkvloer bolwerkt. Verder moeten er naar hun mening ook meer positieve beelden in de media aangehaald worden, in plaats van te concentreren op het negatieve. Enkele andere deskundigen geven aan dat deze bewustwording zich het afgelopen decennium reeds grotendeels gemanifesteerd heeft en dat de basis voor diversiteit gelegd is.

## **9.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek**

Ten eerste zorgen aantrekkelijke **institutionele wetten** ervoor dat oudere werknemers definitief uit de arbeidsmarkt treden na herstructureringen. Als gevolg van het generatiepact van 2005 zijn deze institutionele wetten gevoelig verstrengd. Zowel mijn literatuur- als praktijkstudie wijzen echter aan dat er twijfels zijn over de effecten van het beleid dat vervroegd bruggepensioneerden wil aanmoedigen om zich opnieuw te activeren op de arbeidsmarkt. Is het haalbaar en realistisch te denken dat personen met jarenlange anciënniteit in eenzelfde bedrijf, die bovendien een financiële vergoeding

boven hun werkloosheidsuitkering krijgen en enkele jaren van hun vrijstelling van de arbeidsmarkt zijn, nog een aantal jaar in een ander bedrijf gaan werken? Moeten de institutionele wetten met betrekking tot het brugpensioen herzien worden?

Ten tweede moet nader bestudeerd worden of werknemers minder afhankelijk gemaakt kunnen worden van hun huidige werkgever. Bedrijven maken hun werknemers immers bedrijfstrouw door lonen afhankelijk te maken van anciënniteit. Scheiden met het bedrijf houdt afzien van de opgebouwde anciënniteitrechten in. Wanneer oudere werknemers, met een bepaalde anciënniteit, hun werk verliezen na herstructureringen, is de kans klein dat ze nog werk vinden in dezelfde looncategorie. Wanneer er interessante voorwaarden zijn om de arbeidsmarkt te verlaten, zullen velen van deze mogelijkheid gebruik maken. Om dit probleem op te lossen zijn er heel wat **financiële overheidsstimuli** beschikbaar opdat oudere werkzoekenden en organisaties elkaar toch zouden vinden op de vacaturemarkt. Over de precieze effecten van deze stimuli op de arbeidskansen van ouderen valt er weinig of niets terug te vinden in de literatuur. Extra onderzoek is nodig om uit te wijzen in welke mate deze stimuli hun doel bereiken.

Tot slot is er de **begeleiding** van de oudere werkzoekenden. Hoe later de outplacementbegeleiding opgestart wordt, hoe lager de uitstroom van werklozen naar de arbeidsmarkt is. De geïnterviewde outplacementconsulent geeft aan dat er momenteel in de praktijk een trage tendensverschuiving plaatsvindt, waarbij de ontslagen werknemers steeds vroeger begeleid worden. Verder onderzoek kan duidelijk maken of deze tendens voldoende ondersteuning krijgt van het overheids- en organisatiebeleid. Daarnaast moet bestudeerd worden of de werkzoekenden voldoende persoonlijke begeleiding krijgen en in welke mate het mogelijk is om dit te verbeteren: vier van de vijf bevraagde oudere werklozen vinden dat outplacement de werklozen meer gericht moet helpen zoeken naar vacatures die met hun individueel profiel matchen.

### **9.3 Methodologische terugblik**

De bachelorjaren van de richting Bedrijfseconomische Wetenschappen (BEW) besteden heel wat aandacht aan het vak 'onderzoeksmethoden'. Ondanks deze vorming, ben ik het afgelopen academiejaar heel wat moeilijkheden tegenkomen in het uitwerken van deze eindverhandeling. Vooral het rapporteren van mijn bevindingen is heel moeilijk gebleken.

Om dit aan te pakken, heb ik enerzijds heel wat elektronische eindverhandelingen nader bekeken via de website van Universiteit Hasselt en anderzijds heb ik literatuur over rapporteren bestudeerd.

Wanneer ik het onderzoek opnieuw zou voeren, zou ik inhoudelijk een aantal zaken anders doen.

Allereerst zou ik proberen om mijn literatuurstudie af te hebben alvorens aan mijn praktijkstudie te beginnen. Aangezien dit niet helemaal het geval was, moest ik geregeld geïnterviewden opnieuw mailen of bellen om hen enkele nieuwe vragen te stellen. Niet alle geïnterviewden zijn hier echter even gemakkelijk toe bereid.

Bovendien zou ik meer aandacht besteden aan de onderzoeksgroep 'kandidaat-bruggepensioneerden'. Ik heb immers enkel kandidaat-bruggepensioneerde arbeiders geïnterviewd. Om de steekproef meer representatief te maken voor de populatie 'kandidaat-bruggepensioneerden', zou ik ook bedienden en kaderleden in de steekproef betrekken.

Tot slot zou ik ook een beleidsmaker proberen te strikken voor een expertinterview. Deze partij wordt immers niet vertegenwoordigd in de lijst van deskundigen.

## Lijst van de geraadpleegde werken

### Literatuur

- Bal, M. (2005). *Het psychologisch contract tussen oudere werknemers en de organisatie*. In *Personeelsbeleid* (pp. 44-47). Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Bombaerts, G. & Martens, H. (2009). *De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op ontgrijzing en vergrijzing*. Mechelen: Kluwer.
- Borghans, L., Cörvers, F., Kriechel, B. en Montizaan, R. (2007). *Productiviteit, beloning en arbeidsparticipatie van ouderen*. Maastricht: ROA.
- Bosselaar H., van den Berg, M., den Hoedt, M. (2006). *Re-integratie van oudere werkzoekenden. Lessen uit de eerste good practices*. Den Haag: ministerie van SZW.
- Broeckmans, J. (2003). *Methoden van onderzoek en rapportering 2*. Diepenbeek: Limburgs Universitair Centrum.
- Buijink, C. (2009). Sterker uit de crisis. *ESB*, 94, 45-51.
- Centraal Economisch Plan (2009). *Jaarverslag*.
- De Cuyper, P., Peeters, A., Sanders, D., Struyven, L. & Lamberts, M. (2008). *Van werk naar werk: de markt van outplacement*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- De Cuyper, P., Struyven, L. (2009). *De werking van de (permanente) tewerkstellingscellen voor het licht gehouden*. Leuven: HIVA.
- De Koster, A. (2004). Het masterplan eindloopbaan van het VBO. *Tijdschrift van het steunpunt WAV, Jaargang: 14, Nr. 3*, pp. 35-41.
- De Lange, W. & Thijssen, J. (red) (2007). *De waardevolle senior: personeelsbeleid voor oudere werknemers*. Amsterdam: Weka Uitgeverij BV.
- De Lathouwer, L. (2010). *Hoe sterk worden oudere werknemers getroffen door de crisis?* Brussel: Vlaamse Overheid/L&W.

De lathouwer, L. & Bombaerts, G. (2008). *Positie van 50+ op de arbeidsmarkt: Een omgevingsanalyse*. Brussel: Vlaamse Overheid/L&W.

De Leus, K. & Huybrechts, P. (2006). *Naar grijsland*. Roeselare: Roularta.

De Vos, M. & Konings, J. (2007). *Van Baanzekerheid naar Werkzekerheid: Ideeën voor een New Deal voor de Belgische Arbeidsmarkt*. Itinera Institute: Intersentia.

Denaeghel, K., Van Looy, D., Vannieuwenhuyze, J. & Mortelmans, D. (2009). *The impact of individuals, household and institutional determinants on the length of the career*. Antwerpen: Universiteit Antwerpen

Denys, J. (2005). *Plus est en vous: een halve eeuw uitzendarbeid in België*. Leuven: Terra Lannoo.

Departement Werk en Sociale Economie (2007). *Kwartaalbericht: Sterke economische groei zorgt voor jobcreatie en toenemende spanning op de Vlaamse arbeidsmarkt*.

Departement Werk en Sociale Economie i.s.m. Steunpunt WSE (2009). *Economische groei 1<sup>ste</sup> kwartaal 2009*.

Dewilde, T., Vlaminckx, A., De Vos, A. & Buysens, D. (2006). *Het mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van de zilverboot*. Leuven: Acco.

Elchardus, M. & Cohen, J. (2003). Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan. *Deelrapport 2: De levensloop en de pensioentransitie in België, TOR2003/14*, Vakgroep Sociologie, Onderzoeksgroep TOR, Vrije Universiteit Brussel.

Elchardus, M. & Cohen, J. (2003). Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan. *Deelrapport 3: De determinanten van de vroege uittrede, TOR2003/11*, Vakgroep Sociologie, Onderzoeksgroep TOR, Vrije Universiteit Brussel.

Elchardus, M. & Cohen, J. (2003). Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan. *Deelrapport 4: De gewenste pensioenleeftijd, TOR2003/29*, Vakgroep Sociologie, Onderzoeksgroep TOR, Vrije Universiteit Brussel.

Ester, P., Muffels, R. & Schippers, J. (2003). *De organisatie en de oudere werknemer*. Bussum: Coutinho.

Federale Overheidsdienst Economie (2008). *Stijging van de levensverwachting in België*.

Federale Overheidsdienst financiën (2008). *Jaarverslag*.

Forrier, A., Booghmans, M. & Sels, L. (2007). *Hypermobility on the Belgian labour market. A blessing or a curse?* XIIIth European Congress of Work and Organizational Psychology: Stockholm.

Forrier, A., De Coen, A. & Sels, L. (2008). *Agent versus structure: An employability model applied to re-employment of older unemployes*. Anaheim: Academy of Management Meeting.

Forrier, A., Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *Human Resources Development and Management*, Vol. 3, Nr. 2, pp.102-124.

Forrier, A., Sels, L., Vander Steene, T., Van Hootegem, G., & De Witte, H. (2001). *Tijdelijke arbeidsrelaties en employability. Een nieuwe vorm van werkzekerheid?* WAV Dossier. Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid Arbeid en Vorming.

Gómez-Mejía L., Balkin D. & Cardy R. (2009). *Personeelsmanagement*. Amsterdam: Pearson Education Benelux. *Nederlandse bewerking onder redactie van Eddy Brouwer*

Henkens, K. & van Solinge, H. (2003). *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevende over uittreden uit het arbeidsproces*. Den Haag: Koninklijke Van Gorcum.

Herremans, W. (2006). *De arbeidsmarkt voorbij. Een analyse van uittredepatronen bij vijftigplussers*. Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid Arbeid en Vorming.

Hiltrop, J.M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990's. *European Management Journal*, 13, pp. 286-294.

Hoge Raad van de Werkgelegenheid (2001). *synthese en aanbevelingen*.

Hoge raad voor werkgelegenheid (2009). *Jaarverslag*.

Martens, H., Vanderberk, A. & De Weerdts, S. (2004). *Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid*. In Heeren, J., Milis, K. (Red) Staten-Generaal van de Limburgse economie en werkgelegenheid. Tiel: Lannoo-Campus.

Martens, H., Manshoven, J., Lambrechts, F., Vandenberg, A. (2006). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een doe-het-zelf instrument*. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

Muyters, F. (2009). *Beleidsnota Werk*.

Peeters, M., Nauta, A., De Jonge, J. & Schalk, R. (2005). De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag en Organisatie, vol.18 nr.6*, pp.297-308.

Schnabel, P. (2006). *Een prettig gevuld bestaan. Hoe ouderen hun tijd besteden*. In: Brink, D., Van den & Heemskerck, F. (red) *De Vergrijzing leeft* (pp 179-191). Epe: Hooiberg.

Sels, L. (2007). *Arbeidsmobiliteit, vaart de arbeidsmarkt er wel bij?* Leuven: Acco.

Sels, L. (2008). *Beschermde mobiliteit of beschermen tegen mobiliteit. Recepten voor een (te?) stabiele arbeidsmarkt*. Leuven: Acco.

Sels, L., Albertijn, M. & De Visch, J. (2002). *Naar een recht op loopbaanbegeleiding*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.

Sels, L., Theunissen, G. (2007). *Hoezo, een te korte terugverdienperiode? De retentie van jonge en oude rekruten vergeleken*. Leuven: Acerta/K.U.Leuven.

Sels, L., Van Woensel, A. & Herremans, W. (2008). Over groene, oranje en rode lichten in het eindloopbaanbeleid. *Tijdschrift van het Steunpunt WSE, vol. 2008, nr. 1*, pp. 8-33.

Sels, L., De Winne, S., Stynen, D., Gilbert, C. (2009). *De gevolgen van arbeidsmobiliteit: een overzicht op macro-, meso- en microniveau*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Sels, L., Herremans, W., Nuyts, J. & Vansteenkiste, S. (2010). *De deadline bereikt, de doelen niet. De boordtabel eindloopbaan 2010*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven/Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Struyven, L. (2006). *Hervormingen tussen dwang en drang: marktwerking op het terrein van arbeidsbemiddeling*. Leuven: Acco.

Struyven, L. (2008). *Activering op de arbeidsmarkt: de ambivalentie voor vijftigplussers voorbij*. Leuven: Acco.



Struyven, L., De Cuyper, P. (2004). *De trajectbegeleiding van werklozen in Vlaanderen: de kloof tussen beleid en uitvoering onderzocht*. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.

Struyven, L. & De Cuyper, P. (2009). *De werking van de (permanente) tewerkstellingscellen voor het licht gehouden*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Studiecommissie voor de vergrijzing (2009). *Jaarlijks verslag*

Van de Putte, T. (2004). Leeftijdsbewust personeelsbeleid: Gemotiveerde zilveren werknemer is goud waard. *HR square: gids voor arbeidsrelaties en personeelsbeleid, november 2004*, pp.32-36.

Van Dyck, F. (2009). *Trends, nr. 39, jaargang 35*, pp. 37-42

Van Solinge, H. & Henkens, K. (2007). Involuntary Retirement: The Role of Restrictive Circumstances, Timing, and Social Embeddedness. *Journal of Gerontology, 62B (5)*, pp. 295-303.

Vansteenkiste, S., Herremans, W. & Sels, L. (2009). *Oud en onbezonnen*. Leuven: Acco.

Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Vandenbrande, T. (2005). *Draagvlak voor een recht op loopbaanbegeleiding*. Een marktstudie. Leuven: Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie (TEW).

Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Bollen, A. (2006). *Investeren in employability: Wiens verantwoordelijkheid?* Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Vis, Ir. J. (2000). *De verzilvering van de vergrijzing*. Assen: Van Gorcum.

Wegwijs Herstructureren (2007). *Deel 1: De werkgever blijft gewoon verder bestaan na de herstructurering*.

## Websites

Departement Werk en Sociale Economie i.s.m. STEUNPUNT WSE. *Trendniveau werkzaamheidsgraad*. Geraadpleegd op 6 oktober 2009 op [http://www.werk.be/assets/werk.be/cijfers-en-onderzoek/cijfers/conjunctuur/DONE111\\_Werkzaamheidsgraad.pdf](http://www.werk.be/assets/werk.be/cijfers-en-onderzoek/cijfers/conjunctuur/DONE111_Werkzaamheidsgraad.pdf)

De Lathouwer, L. & De Klerck, W. (2009). *De tewerkstellingspremie 50+: aanwerving van 50-plussers in crisistijden*. Geraadpleegd op 13 april 2010 op [https://www.werk.be/assets/werk.be/cijfers-en-onderzoek/publicaties/2009/2009\\_tewerkstellingspremie\\_50+.pdf?SMSESSION=NO](https://www.werk.be/assets/werk.be/cijfers-en-onderzoek/publicaties/2009/2009_tewerkstellingspremie_50+.pdf?SMSESSION=NO).

De standaard online (20 april 2010). *Brugpensioen op 50 bij Opel Antwerpen*. Geraadpleegd op 15 mei 2010 op <http://www.standaard.be/artikel/detail.aspx?artikelid=UC2P06RJ&kanaalid=376>

Dienst emancipatiezaken (Vlaamse Overheid). *Wervend werven*. Geraadpleegd op 4 april 2010 op <http://emancipatiezaken.vlaanderen.be/nlapps/data/docattachments/8461-NL-V1-jobcoaching-T.pdf>.

ERSV Limburg. *Diversiteit werkt*. Geraadpleegd op 23 april 2010 op 18 april 2010 op 14 april op [http://www.ersvlimburg.be/content/content/record.php?ID=10&s\\_navID=6](http://www.ersvlimburg.be/content/content/record.php?ID=10&s_navID=6).

ERSV Limburg (januari 2010). *Arbeidsmarktbeleid*. Geraadpleegd op 24 april 2010 op [http://www.ersvlimburg.be/upload/40157148/downloads/paginas\\_van\\_pom\\_rapport\\_09\\_10\\_jaar\\_ead\\_beleid\\_in\\_limburg.pdf](http://www.ersvlimburg.be/upload/40157148/downloads/paginas_van_pom_rapport_09_10_jaar_ead_beleid_in_limburg.pdf).

FOD Economie. *Sterftetafels en levensverwachting*. Geraadpleegd op 26 april 2010 op [http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/sterfte\\_leven/tafels/index.jsp](http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/sterfte_leven/tafels/index.jsp).

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. *Betaald educatief verlof*. Geraadpleegd op 5 december 2009 op <http://www.meta.fgov.be/defaultTab.aspx?id=536>.

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. *Brugpensioen*. Geraadpleegd op 28 maart 2010 op <http://www.meta.fgov.be/defaultTab.aspx?id=743>.

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. *Ervaringsfonds*. Geraadpleegd op 3 mei 2010 op <http://www.meta.fgov.be/ervaringsfonds.aspx>.

FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (maart 2010). *Persbericht algemene directie statistiek en economische informatie*. Geraadpleegd op 26 september 2009 op [http://statbel.fgov.be/nl/binaries/bri\\_nl\\_tcm325-77255.pdf](http://statbel.fgov.be/nl/binaries/bri_nl_tcm325-77255.pdf).

Human Resources Magazine (mei 2004). *Extra aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Geraadpleegd op 2 december 2009 op [http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/HRMagazine\\_Inleiding%20dossier%20en%20onderzoek.pdf](http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/HRMagazine_Inleiding%20dossier%20en%20onderzoek.pdf).

Journal of Vocational Behavior (2004). *Employability: A Psycho-Social Construct, its Dimensions, and Applications*. Nr. 65, pp. 14-38. Geraadpleegd op 4 mei 2010 op <http://mfugate.cox.smu.edu/FUGATE--Employability--A%20psychosocial%20construct,%20its%20dimensions,%20and%20applications.pdf>

Netto (26 maart 2009). *Brugpensioen nieuwe vorm van werkloosheid?* Geraadpleegd op 18 september 2009 op [http://netto.tijd.be/geld\\_en\\_gezin/pensioen/Brugpensioen\\_nieuwe\\_vorm\\_van\\_werkloosheid-.8162290-1769.art](http://netto.tijd.be/geld_en_gezin/pensioen/Brugpensioen_nieuwe_vorm_van_werkloosheid-.8162290-1769.art).

Seniorennet. *De pensioengerechtigde leeftijd*. Geraadpleegd op 21 november 2009 op [http://www.seniorennet.be/Pages/Geld\\_werk/pensioen\\_min\\_leeftijd.php](http://www.seniorennet.be/Pages/Geld_werk/pensioen_min_leeftijd.php).

Steunpunt WSE. *Vlaamse arbeidsmarkt terug op het goede spoor*. Geraadpleegd op 8 mei 2010 op <http://www.steunpuntwse.be/view/nl/2389938>.

Vacature.com. *Wat je moet weten over tijdskrediet*. Geraadpleegd op 5 december 2009 op <http://www.vacature.com/art2957?gclid=CMKmkL2DwJ4CFWlr4wod4T3apg>.

VBO (23 september 2008). *België haalt Lissabon alleen als iedereen aan de kar trekt*. Geraadpleegd op 18 september 2009 op <http://www.vbo-feb.be/index.html?file=3761>.

VDAB. *Opleidingscheques*. Geraadpleegd op 5 december 2009 op <http://www.vdab.be/opleidingscheques/werknemers.shtml>.

VDAB. *Vlaamse regering keurt opdeling VDAB goed*. Geraadpleegd op 2 april 2010 op <http://www.vdab.com/magezine/2000-07/vdab.shtml>.

*Waarom een project diversiteit.* Geraadpleegd op 23 april 2010 op [http://www.acv-online.be/het\\_acv/ACV\\_diversiteit/Divers\\_en\\_anders/Waarom\\_werken\\_aan\\_diversiteit/waarom.asp](http://www.acv-online.be/het_acv/ACV_diversiteit/Divers_en_anders/Waarom_werken_aan_diversiteit/waarom.asp).

Werkgelegenheidsagentschap. *Inplacement.* Geraadpleegd op 2 mei 2010 op <http://www.wga.be/page.cfm?id=30>.

Werk.be. *Diversiteit op het werk: Impulsbeleid Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit.* Geraadpleegd op 23 april 2010 op <http://www.werk.be/beleid/div/>.

Werk.be (2008). *Krachtlijnennota evenredige arbeidsdeelname en diversiteit.* Geraadpleegd op 24 april 2010 op [http://www.werk.be/beleid/div/documenten/Krachtlijnennota\\_EAD\\_2008-versie\\_DEF.pdf](http://www.werk.be/beleid/div/documenten/Krachtlijnennota_EAD_2008-versie_DEF.pdf).

Werk.be. *Structurele EAD-projecten.* Geraadpleegd op 23 april 2010 op <http://www.werk.be/beleid/div/structureel.htm>.

Werk.be. *Diversiteitsplannen.* Geraadpleegd op 23 april 2010 op <http://www.werk.be/wg/diversiteitsplannen/?SMSESSION=NO>.

Werk.be, startpunt voor werk en sociale economie. *Een activerend herstructureringsbeleid.* Geraadpleegd op 3 april 2010 op <http://www.werk.be/beleid/herstructureringsbeleid.htm>.

WSE, Departement Werk en Sociale Economie. *Tewerkstellingspremie 50+.* Geraadpleegd op 4 april 2010 op [http://www.werk.be/assets/werk.be/cijfers-en-onderzoek/cijfers/beleidsopvolging/2009/printversie/2009\\_Premie50+.pdf](http://www.werk.be/assets/werk.be/cijfers-en-onderzoek/cijfers/beleidsopvolging/2009/printversie/2009_Premie50+.pdf)

## **Bijlagen**

Bijlage 1: 'Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid' (Martens H. e.a, 2004)

Bijlage 2: Vragenlijst 'Philips Hasselt bruggepensioneerden'

Bijlage 3: Elektronische mail aan 'Philips Hasselt bruggepensioneerden'

Bijlage 4: Vragenlijst 'werkloze 45-plussers en kandidaat-bruggepensioneerden'

Bijlage 5: Vragenlijst 'deskundigen'

## **Bijlage 1: 'Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid' (Martens H. e.a., 2004)**

Uit: Heeren J. & Milis K. (red.) (2004) *Staten-Generaal van de Limburgse Werkgelegenheid*. Tielt, Lannoo-Campus, p.211-232

### WERKEN EN 50-PLUSSERS: BELEVINGEN EN INZETBAARBEID

Hilda Martens, Anneleen Vandenberk, Sven De Weerd

#### Abstract

*Dit artikel wil een nuttige bijdrage ten behoeve van het beleid leveren over de mogelijkheden om oudere mensen inzetbaar op de arbeidsmarkt te houden. We bevragen drie groepen 50-plussers: bruggepensioneerden, werkzoekenden en werkenden. Hoe beleven 50-plussers in die 3 condities hun situatie? Welk zijn hun meningen en ervaringen i.v.m.werken? Welke motieven hebben ze om te werken? Hoe oordelen ze zelf over hun inzetbaarheid: hun vermogen om werk te kunnen vinden op de arbeidsmarkt? Hoe vinden ze zelf dat hun werkbereidheid kan worden beïnvloed? We sluiten af met voorstellen en adviezen.*

*Keywords: Leeftijdsbewust personeelsbeleid, oudere werknemers, 50-plussers, inzetbaarheid.*

## 1 PROBLEEMSTELLING

Vier op tien van de 50- tot 64-jarigen in Vlaanderen werkt. (De arbeidsmarkt in Vlaanderen. Jaarboek 2002). De activiteitsgraad tussen 55 en 64 jaar bedraagt in België nauwelijks 26% (H.R.v. Werkgelegenheid 2002). Volgens berekeningen van de OESO daalde de pensioenleeftijd van gemiddeld 64,3 in 1950 tot 57,7 in 2000. Dit is een flink stuk onder de wettelijke pensioenleeftijd van 65 jaar. De actieve periode werd de laatste halve eeuw ingekort met 10 jaar door de verlenging van de studietijd en de vervroegde uittreding uit het arbeidscircuit. De postactieve periode groeide de voorbije 50 jaar met ongeveer 19 jaar door de inkrimping van de actieve leeftijd en de verhoging van de levensduur. De talrijke babyboomgeneratie, geboren tussen 1950 en 1965, schuift de leeftijdscategorie van de 55-plussers binnen en wordt afgelost door een dunbevolkte jongere cohort. Mensen blijven steeds langer leven met als gevolg dat sommigen langer leven na hun pensioen dan hun arbeidsloopbaan geduurd heeft. Zeventig à 80 % van die postactieve jaren worden in goede gezondheid en met een actief sociaal leven doorgebracht (NIS).

Ons pensioensysteem is niet gemaakt voor zo'n lange postactieve periode. De verhouding tussen de perioden van economische zelfstandigheid en economische afhankelijkheid wordt problematisch. Nu zijn in verhouding 138 mensen afhankelijk van 100 werkenden. Zelfs met een werkzaamheidsgraad van 70 % zal de verhouding stijgen tot ongeveer 1,5 in 2050. Van 100 jobs zullen dan 250 mensen moeten leven...

Door ontgroening en vergrijzing is het van belang dat we langer werken. De sleutel voor de oplossing is het dichtmaken van de kloof tussen de wettelijke en de feitelijke pensioenleeftijd. Hierbij is de huidige generatie van 45- en 55-plussers erg belangrijk. Daarbij is het belangrijk de concrete mens niet uit het oog te verliezen. Daarom vertrekken we in dit onderzoek van de belevingen van de 50-plussers, van hun meningen en ervaringen.

## 2 DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK

Voor een goed beleid is o.a. **inzicht in de belevingen en motieven van al dan niet-beroepsactieve 50-plussers** noodzakelijk. Hoe beleven bruggepensioneerde, werkzoekende en werkende 50-plussers hun situatie? Welk zijn hun meningen en ervaringen i.v.m. werken? Welke motieven hebben ze om te werken? Hoe oordelen ze zelf over hun inzetbaarheid, m.a.w. hun vermogen om werk te kunnen verkrijgen op de arbeidsmarkt? Hoe vinden ze zelf dat hun werkbereidheid kan worden beïnvloed? Dit exploratief onderzoek wordt gevolgd door een ESF-onderzoeksproject<sup>1</sup> gericht op het ontwikkelen van personeelsbeleidsinstrumenten en processen, gericht op blijvende tewerkstelling van oudere werknemers. Daarin zal ook het theoretisch kader uitgewerkt worden. Wanneer deze 'zilveren processen en instrumenten' aansluiten op de waarden en motieven van de oudere werknemers zelf, hebben ze meer kans op slagen.

Deze bijdrage heeft uitdrukkelijk níet tot doel de "body of knowledge" omtrent leeftijdsbewust personeelsbeleid of het functioneren van de arbeidsmarkt te vergroten. Het heeft daarentegen wél tot doel - conform het oogmerk van de "Staten-Generaal van de Limburgse economie en werkgelegenheid" van de Faculteit Toegepaste Economie van het Limburgs Universitair Centrum - een voor het beleid nuttige bijdrage te leveren omtrent formules of ideeën om oudere mensen langer aan het werk te houden, door dit te bevragen bij de betrokkenen. Onze bedoeling is exploratie van de problematiek vanuit drie verschillende perspectieven, inzicht in de diepte en niet zozeer veralgemeenbaarheid en statistische representativiteit.

<sup>1</sup> Onderzoeksproject 'leeftijdsbewust personeelsbeleid 'Zilveren instrumenten en processen' o.l.v. Prof. H. Martens binnen zwaartepunt 6 van het Europees Sociaal Fonds (ESF) : de Europese bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen, en door het investeren in menselijke hulpbronnen'. startdatum 1.3.2004

### 3 ONDERZOEKSGROEPEN EN METHODOLOGIE

Er werden drie onderzoeken gedaan: één bij de recent bruggepensioneerden van Philips, één bij de werkzoekenden van het niche kantoor 45+ van t-interim en één bij werkende 45-plussers in Borealis. Op deze wijze willen we de belevingen, de plannen en voorstellen van de individuen in die 3 condities nagaan en met elkaar vergelijken. In Philips en t-interim deden we individuele diepte-interviews van anderhalf tot twee uur. Bij Borealis werden gestructureerde besprekingen in groep georganiseerd, zgn. focusgroepen of klankbordgroepen.

Elk van de drie onderzoeken wordt hierna besproken.

#### 3.1 Philips Hasselt

Philips is een multinationale electronica-onderneming met een vestiging in Hasselt sinds 1954 met in de bloei jaren een tewerkstelling van een 5000 personen. Bij de recente sluiting van Philips in Hasselt – officieel aangekondigd in december 2002 - werden een 200-tal personen vanaf de leeftijd van 50 jaar, op brugpensioen gesteld. Ook zij die in de loop van de tweejarige sluitingsperiode 50 jaar zouden worden, konden met brugpensioen. Daarnaast werd een loopbaantrefpunt opgericht om de ontslagen werknemers te begeleiden bij het vinden van een nieuwe job.

De 200 bruggepensioneerden werden eind december 2003 vanuit Philips aangeschreven met de vraag om mee te werken aan een onderzoek, uitgevoerd door SEIN-LUC naar hun beleving van het brugpensioen. Er werd ook een brief van de onderzoekers toegevoegd met verdere uitleg. Men kon middels een briefomslag met 'port betaald door bestemming' laten weten of men bereid was om mee te werken aan het onderzoek. Er volgden 59 positieve antwoorden, min of meer conform de verdeling van de verschillende groepen (mannen en vrouwen - arbeiders, bedienden en kaderleden) in de populatie van bruggepensioneerden. In totaal werden er door 5 interviewers<sup>2</sup> 15 diepte-interviews afgenomen. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verdeling van de verschillende groepen in de populatie van bruggepensioneerden (populatie), van het aantal positieve reacties op de vraag om medewerking aan het SEIN-LUC onderzoek (antwoord) en van het aantal effectief gerealiseerde interviews (interview).

*Tabel 1: Verdeling van mannen en vrouwen, naar statuut in de populatie, volgens het aantal antwoorden en het aantal effectief gerealiseerde interviews*

	Arbeiders			Bedienden			Kader		
	populatie	antwoord	interview	populatie	antwoord	interview	populatie	antwoord	interview
Man	16 %	4	2	21 %	15	5	24,5 %	16	5
Vrouw	27 %	14	4	8 %	9	4	0,2 %	1	0

Tijdens het interview werd gevraagd naar de huidige beleving van het brugpensioen en de impact op hun leven. Vervolgens werd teruggekeken op de beleving van werken in het algemeen, op hun loopbaan bij Philips, en op het verloop van de op brugpensioenstelling. Er werd ook stilgestaan bij toekomstplannen, ambities en dromen die men nog koestert. Aan het einde van de interviews werd gevraagd naar adviezen en voorstellen met betrekking tot de situatie waarin (brug)gepensioneerden verkeren. De diepte-interviews werden in de periode januari - februari 2004 gerealiseerd.

<sup>2</sup> Met hartelijke dank aan Philippe Lemmens, Joke Manshoven en Tinne Mertens van SEIN - LUC voor het actief mee -denken en interviewen.



### 3.2 T-interim kantoor 45+

Tot voor kort maakte t-interim deel uit van de VDAB. Sinds 1 oktober 2002 staan de commerciële diensten van de VDAB, met name t-interim en t-consult (omgedoopt tot Ascento) op eigen benen. De Vlaamse overheid is de enige aandeelhouder van de t-groep NV. Elke werkzoekende, ongeacht leeftijd, opleiding of afkomst wordt begeleid naar een vaste of tijdelijke baan. Vandaar de slogan: t-interim werkt exclusief voor iedereen.

In mei 2002 startte t-interim met een nichekantoor dat zich richt op oudere werkzoekenden. Het is de bedoeling om enerzijds ervaren werknemers nieuwe kansen te geven op de arbeidsmarkt, en om anderzijds bedrijven te laten 'profiteren' van deze ervaren werknemers om aldus de werkzaamheidsgraad van deze doelgroep te verhogen op de arbeidsmarkt. T-interim vond dat de standaard aanpak via de bestaande kantoren niet voldeed om die groep succesvol aan het werk te helpen. Via een nichekantoor 45+ gebeurt de opvang nu door een gespecialiseerde consulente met een opvang op maat, in een afzonderlijke ruimte in het t-interim kantoor te Hasselt.

Naast het bestuderen van de beschikbare documenten en een diepgaand gesprek met de consulente in kwestie, werd in de periode van februari 2004 een vijftal diepte-interviews met werkzoekenden gerealiseerd.

### 3.3 Borealis onderzoek

Borealis, producent van polyethyleen en polypropyleen is een multinational van Scandinavische oorsprong met hoofdzetel in Denemarken. In België is Borealis verspreid over 4 vestigingen: Beringen (450 werknemers), Kallo (150 werknemers) en Mechelen (200 werknemers) en Zwijndrecht (80 werknemers). Borealis is bereid deel te nemen aan een pilootproject in het ESF-onderzoek over 'Zilveren processen en producten'<sup>3</sup> en in het Vesoc-project<sup>4</sup> dat daarvoor een eerste oriëntering wil zijn. Zo kunnen ideeën en voorstellen van verschillende groepen van medewerkers verzameld worden en als input gelden voor verdere acties. Borealis heeft een normale verdeling qua leeftijd. Het bedrijf wordt door haar werknemers gezien als een goede werkgever, er is weinig verloop van personeelsleden en het kreeg in 2002 de prijs van 'menschvriendelijk bedrijf'.

Voor het Vesoc-onderzoek – dat plaatsvond in december 2003 - werden 3 focusgroepen georganiseerd: 2 in Beringen en 1 in Mechelen. Er werden telkens een 45-tal medewerkers uitgenodigd -voornamelijk 45-plussers- zo heterogeen mogelijk verdeeld over de verschillende niveaus en functies. De focusgroep werd gekaderd als een workshop waar men samen met enkele collega's 'in een open sfeer van gedachten kan wisselen over de signalen vanuit de samenleving dat we allen langer zullen moeten werken. M.a.w.: hoe kijk jij aan tegen langer werken? Onder welke voorwaarden zie je dit zitten?'. Twee derde van de uitgenodigde 45-plussers nam vrijwillig deel aan de workshop, die voor een uur in Borealis- en voor een uur in eigen tijd georganiseerd was. De doelstelling van deze focusgroepen was een algemeen denkproces op gang te zetten rond diversiteit en leeftijdsbewust beleid, de idee te introduceren dat langer werken nodig zal zijn, behoeften en verwachtingen van de medewerkers met betrekking tot hun loopbaan te leren kennen. Er werd met stellingen en vragen gewerkt. De klemtoon werd voortdurend op de eigen persoonlijke ideeën gelegd in de concrete Borealis-situatie en niet op algemene termen en waarden.

<sup>3</sup> Onderzoeksproject o.l.v. Prof. H. Martens binnen zwaartepunt 6 van het Europees Sociaal Fonds (ESF) : de Europese bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen, en door het investeren in menselijke hulpbronnen'. startdatum 1.3.2004.

<sup>4</sup> Project van het Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité ter bevordering van de werkgelegenheid van ouderen, een project rond leeftijdsbewust personeelsbeleid uitgevoerd door de vrijwillige adviseurs Marc Claus (SBI) en Els Janssens (IVCO) van De Witte & Morel. Met dank voor de prettige samenwerking o.l.v. Leon Vliegen, HR-manager van Borealis.

## 4 RESULTATEN

### 4.1 Resultaten van het onderzoek bij bruggepensioneerden van Philips Hasselt

#### 4.1.1 *Beleving*

Uit de interviews is gebleken dat de werknemers van Philips die na de sluiting vanaf 50 jaar quasi verplicht op brugpensioen gesteld werden, heel vaak met een negatief gevoel zitten. Men is op brugpensioen gesteld, maar men voelt zich helemaal niet als een bruggepensioneerde, want in brugpensioen zit het woord pensioen en daar wringt het schoentje. Langs de ene kant is het pensioen iets voor oude mensen: men is oud en out, men voelt zich afgeschreven. De bruggepensioneerden zeggen zich helemaal nog niet oud te voelen: men kan nog alles, men voelt zich goed en men wil nog volop aan alles participeren. Langs de andere kant biedt het pensioen ook kansen: je beschikt plots over de tijd die je voordien niet had, je mag en moet zelfs genieten van het leven en je moet de dingen doen die je al zo lang wou doen. Maar ook dit gaat niet echt op: vaak ontbreekt het aan financiële middelen (men heeft nog een lening af te betalen, de kinderen studeren nog,...) om die dingen te doen waar men zin in heeft, bijvoorbeeld vaak op vakantie gaan. Maar het is allemaal een kwestie van timing: (brug)pensioen kan, maar dan op een moment dat het al wat rustiger aan mag, zonder dat je op een leeftijd gekomen bent dat je mogelijk al enige fysieke hinder ondervindt van het een of ander. Als scharnierleeftijd wordt vaak 58 jaar vernoemd. Men vindt dat het (brug)pensioen is iets waar je naar moet toeleven, een toestand waar je geleidelijk naar evolueert door bijvoorbeeld deeltijds te gaan werken en op die manier je carrière af te bouwen. 'Ik hield me voor om in samenspraak met mijn vrouw tot mijn 55ste full time door te werken ("want ik amuseerde me rot in mijn job") en tot mijn 58ste half-time, om daarna op brugpensioen te gaan. Mijn vrouw zou dan op haar 50ste halftijds gaan werken. De zoon studeert nog en rijdt met de tweede wagen, die ik moet voltanken, want anders rijdt dat ding niet. En om nog wat centjes op zij te kunnen leggen voor later. Ik deed die dingen allemaal en ik deed dat graag; dat was mijn leven, maar ik wou dat niet tot mijn 65ste blijven doen. Ik en mijn vrouw wilden ook nog wat genieten van het leven en niet wachten tot het te laat was'.

De bruggepensioneerden van Philips zitten duidelijk ook met een rouwproces: er is een plotse sluiting van een bedrijf waar men zich goed voelde, waar men graag werkte. De overgang was voor de meesten ook te bruusk en kwam als een donderslag bij heldere hemel: men werkte voltijds en van de ene dag op de andere was het gedaan met werken, was men een (brug)gepensioneerde. 'Toen ik door de slagbomen naar buiten ging, dacht ik bij mezelf: is dit nu op pensioen gaan? Zie mij nu hier als een eenzame, geslagen hond naar buiten gaan. Ik had me de dag dat ik op pensioen ging heel anders voorgesteld. Er was geen staande vergadering met een hapje en een drankje, waarin de baas een woordje zegt'.

Het leven als bruggepensioneerde heeft voor de betrokkenen toch heel wat negatieve kanten. Vaak hangt dat samen met het gevoel in een zwart gat te zijn gevallen: je dagindeling is weggefallen, je moet alles zelf invullen en op zoek gaan naar dingen waar je je mee kan bezighouden, en je mist de sociale contacten van het werk. Voor de meeste (jonge) bruggepensioneerden is vooral het quasi niet mogen bijverdienen een doorn in het oog. Een van hen formuleert het als volgt: 'als ik mensen in de bouw zie werken of als mijn zoon vertelt over zijn werk, dan "jeukt" het enorm. Ik zou er willen invliegen, maar ik mag gewoonweg niet', of: 'het brugpensioen is een ramp. Je kan je energie niet kwijt'. Maar de tijd die nu beschikbaar is, wordt ook positief ingevuld: er wordt op cursus gegaan, nieuwe hobby's ontdekt en er is meer aandacht voor de relatie met partner, kinderen en kleinkinderen.

#### 4.1.2 *Beleving van inzetbaarheid*

Een tweede belangrijke topic in het onderzoek was het polsen naar hun inzetbaarheid, m.a.w. hun vermogen om terug in het arbeidscircuit te stappen. Het spreekt voor zich dat een aantal

bruggepensioneerden helemaal niet meer bereid waren om weer aan de slag te gaan: ze zijn tevreden met hun brugpensioen en zijn opgelucht dat ze niet meer hoeven te werken. Meestal zijn dat werknemers (arbeiders) die de laatste jaren wat te kampen hadden met burn-out, en hun job beu waren. Het brugpensioen brengt hen niet in financiële problemen en ze hebben thuis voldoende om handen. Maar de meeste geïnterviewde bruggepensioneerden geven aan wel bereid te zijn om weer aan de slag te gaan: ze willen een serieuze job waarin je je energie kan kwijttraken; een job waarin je je competenties weer kan valoriseren; een job die ruimte biedt om opnieuw een sociaal netwerk uit te bouwen. Bij het begin van het brugpensioen is de werkbereidheid duidelijk groter. Maar er zijn ook voorwaarden aan verbonden: liever een deeltijdse dan een voltijdse job, het moet financieel aantrekkelijk zijn, de werkdruk mag niet te hoog liggen en het werk moet op een flexibele manier kunnen ingevuld worden.

Ondanks de duidelijke bereidheid van de bruggepensioneerden om weer aan de slag te gaan, lijkt voor hen de haalbaarheid ervan quasi onmogelijk. Bij een mogelijke aanwerving vindt men dat men benadeeld is t.o.v. jongeren, wegens te duur. Men heeft ook het gevoel dat de know how en competenties waar men over beschikt veel te weinig zullen gevaloriseerd worden omdat het werk dat men deed erg specialistisch was. Men ervaart de eigen competenties quasi als 'Philips-expertise' waar je buiten de context van Philips niets mee zou zijn. Iemand formuleert het als volgt: 'Ik heb geen diploma's en als ik dus nu zou moeten gaan solliciteren, wat kan ik dan eigenlijk? Ik ben in Philips gedurende 18 jaar doorgroeid en dan wordt je expert. Maar voor wat ik deed, zo is er geen bedrijf meer in de Benelux. Dus die expertise is herleid tot nul. Dat is heel smal, hè. Wat blijft er dan nog over? Een in wezen ongeschoolde arbeider. Ervaring krijg je aan een nieuwe werkgever niet verkocht. In het begin - en dat doe ik nu soms nog - ging ik werkaanbiedingen in de krant overlopen: daar staat niks in voor mij, hoor. Omdat ik gewoonweg niet de kwalificaties heb. Andere geïnterviewden hebben in de loop van hun carrière zo dikwijls binnen hetzelfde bedrijf echt van jobinhoud veranderd, dat ze het gevoel hebben van vele markten thuis te zijn.

Een laatste toch wel belangrijk punt is het financiële plaatje: men gelooft niet dat de financiële condities dezelfde zullen zijn als vroeger, waardoor het verschil met een uitkering van het brugpensioen te klein is, zeker als ze tegen de minder positieve kanten van een job afgewogen worden m.n. stress, geen optimale werkomstandigheden, tijdsdruk, enz... Men zit er bovendien mee dat werken aan een lager loon na verloop van tijd zal doorwegen op je pensioenrechten. 'Je kan nog wel iets doen. Je kan je brugpensioen opschorten. Maar ik en vele Philipsmensen zitten in zo'n loon- en salarissysteem dat opnieuw werken in die loonschaal praktisch onmogelijk is. Je hebt een status en een redelijk groot salaris. Dat kan je nooit meer krijgen bij een nieuwe werkgever. Stel dat ik elders ga werken en 80.000 BEF. verdien: dat is in vergelijking met het brugpensioen geen 40.000 BEF. verschil. Daarvoor moet je op tijd opstaan, allerlei werk doen (ook wat je niet graag doet), een stuk spanning'. Of: 'ik zit in erg hoge inkomensgroep. Als ik het brugpensioen opschort en ik ga (zal moeten) voor een lager salaris werken, kost ik de werkgever al snel 120 à 130.000 BEF. per maand en die verwacht daarvoor dat ik erin vlieg en veel toegevoegde waarde lever. Ik hou daar 60.000 BEF. aan over in plaats van 50.000 BEF. brugpensioen. Dat is 10.000 BEF. extra maar die zijn heel snel op aan extra kosten. Dat opschorten van brugpensioen is mooi en aardig maar voor zo weinig extra blijft dat een raar ding. Als je langer dan 2 jaar werkt dan gaat dat meetellen in je pensioen als je ondertussen minder verdiende en dan wordt je pensioen ook lager'.

Het is duidelijk dat de meeste bruggepensioneerden toch wel wat gewrongen zitten voor wat betreft hun inzetbaarheid: het brugpensioen beleeft men langs de ene kant als een 'gedwongen keuze', een situatie waar men zich niet erg gelukkig mee voelt. Terug aan de slag gaan, zou een absoluut beter alternatief zijn. Men beseft ook dat als men de eigen competenties niet onderhoudt door te gaan werken, deze zeer snel verouderen en men dan nog weinig waard zal zijn op de arbeidsmarkt. Maar langs de andere kant vindt men geen rationele argumenten om terug in het arbeidscircuit te stappen: wanneer men de balans opmaakt, wegen de nadelen veel zwaarder door dan de uiteindelijke voordelen. Men is inzetbaar en bereid om weer te werken, maar men wordt op allerlei manieren afgestraft. Wat rest is het gevoel dat men er zich bij neer moet leggen, gewoon aanvaardend dat men niet meer professioneel aan de slag zal kunnen en er het beste van maken.

#### 4.1.3 Conclusies

In het kader van de sluiting van de Philipsvestiging in Hasselt, werden 200 50-plussers op brugpensioen gesteld. De sluiting kwam voor de meeste werknemers onverwacht, wat betekent dat deze personen zich niet mentaal konden voorbereiden op hun brugpensioenering. Men zit met een dubbel verwerkingsproces: de sluiting van een bedrijf waar men zich goed voelde en het gevoel veel te vroeg 'afgeschreven' te zijn. Vele geïnterviewden missen het werk als zingeving en voor de sociale contacten. De meeste geïnterviewden voelen zich nog inzetbaar op de arbeidsmarkt terwijl heel wat van hen daaraan twifelen gezien hun specifieke 'Philips' competenties. Men is bereid om in een nieuwe job te investeren, hoewel er aan deze laatste toch een aantal voorwaarden dienen te verbonden te zijn: bij voorkeur deeltijdse arbeid, goede loonsvoorwaarden en flexibiliteit. Er worden weinig initiatieven ondernomen om een nieuwe job te zoeken, omdat de strikte regelgeving van het brugpensioen weinig of geen armslag geeft. Men zoekt en krijgt daardoor geen feedback van de markt over zijn waarde op de arbeidsmarkt en ook de werkbereidheid dooft uit. Ook hun overtuiging dat oudere werkzoekenden bij het solliciteren benadeeld zijn t.o.v. jongeren, en dat hun expertise in verhouding te weinig zal gevaloriseerd worden, werkt behoorlijk fnuikend.

#### 4.1.4 Voorstellen van Philips bruggepensioneerden

- Een groot probleem is dat het huidige pensioensysteem mensen gaat ontmoedigen om nog terug aan de slag te gaan. Het pensioen wordt immers berekend op de laatste jaren van iemand zijn loopbaan. Als men terug aan te slag zouden gaan, zou dat waarschijnlijk met een lager loon zijn ('Philips betaalde goed'), wat een direct effect zou hebben op het pensioen. Dit moet veranderen.
- Er moet een systeem komen van geleidelijk aan minder, maar wel langer werken. Door deeltijds te werken kunnen 50-plussers nog wel actief blijven, maar niet meer voor 100 %. Aan de hand van bepaalde regels of compensaties moet het mogelijk zijn dat men geen lager pensioen krijgt doordat men deeltijds gaat werken net voor het pensioen. Dat moet kaderen in een totaal geheel van geleidelijk maar minder werken en dan wel langer werken.
- Er moet een leeftijdsbewust personeelsbeleid komen, door aandacht te hebben voor de eigen competenties van oudere werknemers en competentieprofielen op te stellen. Hierbij moet er ook gepeild worden naar hun ambities. Wat kunnen we nog verwachten van 55-plussers? Hoe kunnen we hun expertise best inschakelen?
- Het brugpensioen afschaffen, zodat 50-plussers ander werk moeten zoeken.
- Het moet aantrekkelijker worden voor de werkgever om oudere werknemers aan te werven, vermits zij over zoveel ervaring en competenties beschikken. Een voorstel zou zijn om het supplement van het brugpensioen t.o.v. de RVA-bijdrage als een verworven recht te beschouwen voor het individu, zodat de nieuwe werkgever slechts iets meer dan de RVA-bijdrage dient te betalen.
- Het verbod om inkomen te hebben uit een bijberoep moet afgeschaft te worden. Men behoudt het supplement van het brugpensioen en de RVA-bijdrage, maar deze laatste vermindert gradueel naarmate men meer verdient. Op datgene dat men extra verdient, wordt een RSZ-bijdrage betaald.
- Er zijn heel wat bruggepensioneerden die op zelfstandige basis willen beginnen maar de papierberg is enorm en de negatieve gevolgen voor het pensioen moeten opgelost worden. Unizo zou kunnen ondersteunen.
- Bruggepensioneerden zouden ook hun competenties ten dienste kunnen stellen van beginnende ondernemers. De overheid kan dit stimuleren door aan Unizo de opdracht te geven bruggepensioneerden in te schakelen en die te auditten zodat de kwaliteit gewaarborgd is.

#### 4.2 Resultaten van het onderzoek bij oudere werklozen bij t-interim

#### 4.2.1 *Situering*

Alle kandidaten die naar t-interim komen, doen dit op geheel vrijwillige basis. Deze groep is dus het 'actief zoekend' deel van de populatie van werkzoekende 45-plussers. Sinds de oprichting in mei 2002 (*correct?*) zijn ongeveer 500 Limburgse kandidaten in dit kantoor ontvangen en zijn er nog eens ongeveer 200 aanvragen van kandidaten van andere provincies geweest. Deze laatste worden in een apart bestand bewaard en eventueel verwittigd als er iets specifiek geschikt voor hen is, maar het kantoor werkt specifiek voor de provincie Limburg. In het voorjaar 2002 waren er in Limburg ongeveer 6.800 werkzoekenden tussen 45 en 55 jaar (2209 mannen en 4588 vrouwen). Het merendeel van de werkzoekenden dat naar t-interim kwam, zijn bedienden. Binnen deze groep overheersen de vrouwen. In de groep arbeiders, die duidelijk kleiner is dan de groep bedienden, bestaat het merendeel eveneens uit vrouwen. In de groep van werkzoekende kaderleden, die groter is dan die van de arbeiders, maar kleiner dan die van de bedienden, overheersen dan weer de mannen qua aantal. Alhoewel er minder werkzoekende arbeiders zijn dan bedienden, krijgen er -in absolute aantallen- meer arbeiders dan bedienden een interim-contract. In de categorie 'kader' is de succesgraad zeer laag. Er hebben vanaf voorjaar 2002 tot nu - in een economisch negatief klimaat - 188 kandidaten voor t-interim gewerkt. Deze groep bestond in hoofdzaak uit arbeiders, uit een dertigtal bedienden en een tweetal kaderleden. Op dit ogenblik zijn er 61 lopend contracten en hebben 7 personen een vaste betrekking gekregen in een bedrijf.

De werkzoekenden die naar het niche kantoor 45+ komen, hebben meestal al ettelijke keren gesolliciteerd en telkens het deksel op de neus gekregen, omdat ze volgens de werkgever te duur zijn. De steun van t-interim bestaat erin om naast het bemiddelen, het beluisteren van hun verhaal en het informeren over het Activa-plan en opleidingen, ook constant naar vacatures te zoeken. Bedrijven met vacatures worden gecontacteerd met de vraag of hiervoor een 45+-er in aanmerking komt. Het valt op dat men het loon bezwarend vindt en dat de voordelen van het Activaplan niet gekend zijn (bijvoorbeeld voor werkzoekenden, langer dan 1 jaar werkloos, krijgt de werkgever tot 5 jaar toe 1000 euro vermindering op RSZ-bijdragen, zie [www.rva.be](http://www.rva.be)). Wanneer bedrijven zien welke ervaring en competentie ze voor die -door middel van Activa verminderde- prijs kunnen krijgen, dan zijn ze veel positiever. Desalniettemin blijft het een probleem dat het aanbod van werkzoekenden ten tijde van deze economische laagconjunctuur, vele malen groter is dan het aantal vacatures. Voor elke job zijn er minstens 5 werkzoekenden. Soms hebben bedrijven al 300 kandidaten voor 1 vacature, waardoor men niet geneigd is om dat aantal nog eens te vergroten door extra 45- plussers op te nemen.

#### 4.2.2 *Hoe beleven werkzoekenden hun situatie?*

Het solliciteren voor een nieuwe job valt niet mee. Velen van deze werkzoekenden zijn beschaamd en vinden het gênant dat ze werkloos zijn. De meesten hebben 20 jaar of meer ervaring, dikwijls in eenzelfde bedrijf waar ze begonnen en opgeklommen zijn. Werk is voor velen zeer belangrijk en is dat altijd al geweest. Niet alleen financieel, maar ook om zichzelf te kunnen ontplooiën.

De reden voor en de wijze waarop het ontslag overgemaakt is, bepaalt in grote mate de beleving.

Bij de ene groep is het de Raad van Bestuur of de directeur die vervangen wordt en die iemand anders wenst op hun stoel, of het klikt niet zo goed met de nieuwe leiding die nieuwe, meer kneedbare mensen wenst, of..... Op een bepaald moment worden zij dan bij een bediende geroepen en krijgen ze hun ontslag. Ze voelden het niet aankomen: met het bedrijf gaat het goed, ze krijgen geen reden opgegeven. Er is geen gesprek met een hoger iemand van de personeelsdienst. Ze krijgen hun verbrekingsvergoeding en mogen 's anderendaags thuis blijven. Ze piekeren: 'wat heb ik verkeerd gedaan, waarom willen ze mij niet meer',.... Omdat ze geen reden te horen krijgen, gaan ze aan zichzelf twijfelen, ze voelen zich minderwaardig, ze vragen zich af 'krijg ik nog ooit een andere job want ik ben ontslagen'. Bij een selectie-interview wordt er ook altijd gevraagd: 'waarom ben je

ontslagen?' en vaak kunnen zij geen redenen geven. Bedrijven vertrouwen dat niet, veronderstellen dat er zwaarwichtige feiten of fouten gebeurd zijn en dat speelt nog eens extra in hun nadeel...

Bij de andere groep ging het bedrijf in falings. Dat heeft men dat zien aankomen. Iedereen moet nieuw werk zoeken. Hen treft geen schuld. Daardoor verwerken zij dat ontslag op een totaal andere manier. Bij sollicitatie begrijpt toekomstige werkgevers dit ook... Deze werkzoekenden voelen zich niet minderwaardig en verwerken het ontslag beter.

Het wegvallen van de sociale contacten wordt heel erg gevonden en heel veel vermeld. 'Goed dat er nog internet bestaat.' 'Ook je aanzien, je status valt weg. Vroeger keken mensen naar je op in je functie, nu ben je gewoon iemand die op zoek is naar werk. Vroeger ontving je uitnodigingen om naar vergaderingen, recepties, ... te gaan. Dit is allemaal weggefallen. Dat is heel zwaar. Dat doet pijn. Dat zouden contacten zijn waar je nu op dit moment veel aan zou kunnen hebben in de zoektocht naar een nieuwe job'.

Sommigen vallen in een zwart gat en hebben na verloop van tijd zelfs geen zin meer om te gaan solliciteren. Anderen vullen het zwarte gat door opleidingen te gaan volgen. Enkele citaten 'Ik voel me afgeschreven, ik voel me waardeloos. Ik kost alleen maar aan de maatschappij. Die instructeur die daar zit voor mij bij de opleidingen van de VDAB en Cevora,, die kost aan de maatschappij. Ik wil iets betekenen. Ik ben vlot tweetalig en behelp me in de derde taal. Ik actualiseer mezelf nu in informatica en boekhouding op een redelijk niveau, zo word ik terug waardevol. Als ik terug goed bijgebeend ben en effectief kan werken met deze nieuwste boekhoudpakketten op computer en een werkgever investeert wat in het begin, dan heeft hij aan mij een heel loyale medewerker waar hij nog 10 jaar veel plezier aan kan hebben. Ik ben geen job-hopper en voor een werkgever veel betrouwbaarder dan iemand van 24 jaar. Dank zij het Activa-tewerkstellingsplan ben ik voor een werkgever ook terug betaalbaar. Het leren gaat iets moeilijker, de snelheid waarmee ik iets nieuws leer, is iets trager, maar ik zit thuis 's avonds aan de computer mijn oefeningen nog eens opnieuw te maken en kennen is kennen daarna'. 'Een goede job verliezen op uw 51<sup>ste</sup> is niet gelachen, maar verbitterd ben ik niet. Het zou de stomiteit zijn van mijn leven om in mijn achterhoofd te houden dat er niets meer is, dat ik geen werk meer zal vinden'. 'Er is nog enorm veel te doen, maar de zin ontbreekt dikwijls. Er moet haast niets meer, alles mag ... maar met financiële beperkingen'.

#### 4.2.3 Conclusies

Dit is duidelijk de actief naar werk zoekende groep van 45-plussers. Zij missen hun werk als erkenning, als zingeving, als zelfontplooiing, voor de sociale contacten, voor het financiële. Het volgen van opleidingen vervangt, voor sommigen, tijdelijk dit gemis. Het geeft een kader, versterkt het geschonden zelfwaardegevoel en biedt nieuwe sociale contacten. Het steeds opnieuw zoeken, het herhaald afgewezen worden is moeilijk. Ook met het Activa-plan blijven de kansen op tewerkstelling klein. Tegelijk probeert men van het leven te genieten, andere dingen te doen, zich op te krikken aan positieve aspecten.

#### 4.2.4 Voorstellen van werkzoekenden van t-interim 45+

- Meer bekendmaken van het Activa-plan. Heel wat Limburgse bedrijven en werkzoekenden kennen deze nog niet. Ook dienen de kosteloze opleidingen van de VDAB en bijvoorbeeld Cevora beter te worden bekend gemaakt.
- De Activaregeling geldt slechts na 6 maanden werkloosheid. Werkzoekenden ervaren die 6 maanden als een straf. Het is al moeilijk genoeg om als 45-plusser nog werk te vinden. Die wachttijd zou moeten afgeschaft worden.
- Er zouden nog meer voordelen (o.a. qua RSZ), en andere tussenkomsten voor bedrijven moeten uitgedacht worden om 45-plussers in dienst te nemen zodat de oudere werknemers een eerlijke kans op werk krijgen. Bijvoorbeeld een bepaald percentage oudere werknemers onder

het personeel levert de werkgever een bonus of premie op. Een dergelijke regelgeving is van toepassing bij jongeren, bij stagiairs.

- Er is een duidelijk (over)aanbod van werkzoekenden, dikwijls met een zeer sterk profiel. Om deze groep aan de slag te krijgen, moeten er jobs bijkomen. Aan de slogan '200.000 jobs bijcreëren' moet meer gewerkt worden door de regering.
- Per provincie zou er minstens één niche 45+ kantoor moeten zijn. Deze 45+ werkzoekenden verlangen een andere aanpak: meer praten, meer luisteren, hun verhaal kunnen vertellen, hun frustraties kunnen luchten, tijd, een aparte ruimte, respectvol contact met een leeftijdsgenoot.

#### 4.3 Resultaten van het onderzoek bij werkende 45-plussers van Borealis

Hierna volgen de resultaten van de focusgroepen<sup>5</sup>. Voor de bespreking wordt in het rapport een indeling gemaakt naar (1) motieven om niet langer te werken, (2) motieven om wel langer te werken en (3) acties en maatregelen die moeten genomen worden om langer werken mogelijk te maken. Ten slotte worden een aantal aanbevelingen geformuleerd.

##### 4.3.1. *Wat houdt u tegen om langer te werken?*

De motieven die Borealis-medewerkers opgeven als belemmeringen om langer te werken kunnen als volgt ingedeeld worden in: werkomstandigheden, de verhouding tussen werk en privé, financiële motieven en omgevingsfactoren.

Werkomstandigheden die men beschouwt als niet bevorderlijk voor langer te werken, zijn de volgende: de bedrijfssfeer, onbestaande tussenvormen van werken, de stress en de werkdruk, het gevoel zich te moeten bewijzen, de voortdurende en te snelle veranderingen, bureaucratie, het niet meekunnen met de nieuwe technologie, te lange dagen, te volle weken, verandering van werkplaats, verandering van werkomstandigheden (terug in shiften of net geen shiften meer), niet gewaardeerd of opzijgezet worden...

Als belemmerende factoren om langer te werken die zich situeren in de in de verhouding tussen werk en privé, vermeldt men gezondheid, de thuissituatie, 'andere' dingen willen doen, op reis gaan, meer mogelijkheden hebben, eenzelfde levensritme als de partner aannemen, de files en verplaatsingen en de vrees om niet te kunnen genieten.

Als financiële motieven wijst men op het kleine verschil tussen werken en niet-werken en het feit dat men het geld niet meer nodig heeft.

Tot de belemmerende omgevingsfactoren behoren de sociale druk om te stoppen bij herstructureringen, de dubbelzinnige houding van de overheid en het feit dat vroeger stoppen normaal geworden is en dus ook verwacht wordt.

##### 4.3.2. *Wat zou u motiveren om langer te werken?*

Ook hier kunnen de motieven onderverdeeld worden in werkomstandigheden, jobinvulling, de verhouding tussen werk en privé en de financiële motieven.

Ook hier kunnen de motieven onderverdeeld worden in werkomstandigheden, jobinvulling, de verhouding tussen werk en privé en de financiële motieven.

Werkomstandigheden die motiveren om langer te werken zijn het gevoel nog iets te kunnen bereiken, promotie kunnen maken, gezien worden, waardering krijgen, gerespecteerd worden, een gunstig werkritme, een interessante, zinvolle job, plezier in het werk, uitdaging, sociale contacten, minder

<sup>5</sup> Claus, M & E.Janssens Project Leeftijdsbewust Personeelsbeleid, Borealis-TMP, rapportage 06.02.04

gestresseerd werk, de mogelijkheid om uit shift te gaan, een goed werkklimaat, inspraak van de werknemers, kunnen kiezen, en zelf kunnen beslissen.

Wat ook als motiverend wordt genoemd is het deeltijds kunnen gaan werken, zonder achteruitgang van de jobinhoud, maximaal flexibel werken of projectwerk doen, coach of mentor zijn of stilaan kunnen verminderen van 100%, naar 80%, naar 60% of van job veranderen of andere voorstellen krijgen van de werkgever (mits behoud van verworvenheden als anciënniteit ) of thuis werken.

Motieven om langer te werken kunnen liggen in de gezinssituatie, in de angst om in een zwart gat te vallen, in hetzelfde of het net verschillende levensritme van de partner, de gezondheid, de locatie.

Het financiële is een prikkel om langer te werken als het verschil tussen het loon en het pensioen groot genoeg is en als men goed kan leven.

#### *4.3.3. Welke acties en maatregelen worden voorgesteld om dit mogelijk te maken?*

Voor het beleid, maar vooral over jobinvulling en werkomstandigheden worden heel wat suggesties gedaan.

Van het beleid verwacht men duidelijke informatie, transparante procedures, een helder standpunt van de organisatie waarbij men inspraak wil hebben door brainstorming en vrije meningsuiting met verschillende groepen.

Qua jobinhoud zijn er heel wat mogelijkheden zoals tijd krijgen voor kwaliteit, jobs creëren om ervaring door te geven, mentorship, nuttige overtolligheid en reserves opbouwen, thuiswerk uitbreiden, bij promoties geen rekening houden met de leeftijd, tijdskrediet, flexibele uren en flexibele uitbolregelingen met een afbouwplan ontwerpen, meer informatie geven en promoten van deeltijdswerk; de mogelijkheden krijgen om intern te veranderen naar een andere afdeling, van shiftwerk naar de dag, dat mensen die op leeftijd zijn en die in shiften werken verlof zouden kunnen nemen voor de nachtshift, projectwerk bijvoorbeeld zes maanden zeer intensief werken en dan rustiger aan, duo-banen, herverdelen van administratief werk.

Qua werkomstandigheden vermeldt men het niet gedwongen worden om met pensioen te gaan, geen morele druk, wel een gepersonaliseerde flexibiliteit, sport en spel-accommodatie, meer aandacht voor carrièreplanning, zorgen voor bijscholing en ook de tijd krijgen om te leren, tijdelijk kunnen onderbreken, een goede werksfeer o.a. door teambuilding, individueel toetsen of iedereen gelukkig is, verlof, 'sabbatical leave' met garantie van terug te komen, sociale activiteiten eventueel samen met de partner, stimuleren tot gezonder leven (campagnes i.v.m. roken, fitness), omscholing en opleiding.

#### *4.3.4. Conclusies en aanbevelingen*

Bij gesprekken en acties in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid is het zeer belangrijk dat men zeer duidelijke doelstellingen poneert. Medewerkers zijn vlug argwanend: "Waarom word ik uitgenodigd? Ben ik oud? Moet ik langer werken?" Anderzijds ervaart men het als zeer positief dat men betrokken wordt en mee mag denken.

Door dergelijke focusgroepen te organiseren is de bewustwording gestart. De conclusies in de drie focusgroepen zijn erg vergelijkbaar: mensen wensen algemeen niet langer te werken, wel indien speciale aandacht wordt geschonken aan het 'op een andere manier' gaan werken. Vijftig jaar wordt als 'oud' gevoeld bij Borealis. Er is veel sociale druk om te stoppen met werken, en het nationaal beleid is niet echt stimulerend.

Uit de lijsten van motieven van medewerkers om al of niet te blijven werken en hun aanbevelingen kan men actiepunten formuleren. Ook kan men aan de hand van de ervaringen van de medewerkers en hun formuleringen waarom ze wel of niet willen blijven werken het gevoerde beleid evalueren. Heel belangrijk is de mate waarin medewerkers waardering en erkenning krijgen en ervaren; hun jobinhoud



interessant blijft en flexibele werktijden mogelijk zijn. Hierbij is de rol van de leidinggevers zeer belangrijk. Leidinggevers zouden een goed en geregeld contact met hun oudere werknemers moeten hebben en de vele en snelle veranderingen met hen bespreken. Daartoe moeten die leidinggevers ook gestimuleerd en gecoacht worden.

Verder wil men goede informatie over de mogelijkheden die er zijn en een duidelijke visie van het bedrijf. Er zullen andere financiële en juridische stimulansen of verboden moeten komen om te zorgen dat bij hertstructureringen niet altijd eerst de oudere werknemers geviseerd worden.

Nachtwerk boven een bepaalde leeftijd blijft een probleem alsook de te vele te snelle veranderingen die demotiverend werken.

## 5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

### 5.1 Ideeën uit gesprekken

Tijdens en na de verwerking van de resultaten bespreken we deze meer en minder gestructureerd met drie ex-human resource managers van Philips, met bedrijfsleiders, met werkenden en niet-werkenden zowel kritisch als brainstormend over alternatieven. Dit leverde heel wat ideeën.

Brugpensioen is, door dit 30 jaar toe te passen, een verworven recht geworden, maar dat is niet langer houdbaar. Momenteel is brugpensioen nog een instrument in het personeelsbeleid. De mogelijkheid tot brugpensioen zou moeten ontmoedigd worden of zelfs bijna verboden worden. Het is een manier van lasten afwentelen op de overheid. De werkgever moet het lifo-principe moeten toepassen (last in first out), wat een even lage kost is voor de werkgever als het brugpensioen. Er zou moeten gedacht worden over een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hoe moet een bedrijf omgaan met zijn oudere werknemers? In een bedrijf heerst steeds meer de verwachting van een hoge activiteits- en productiviteitsgraad. Hoe kan de groep 50-plussers nuttig ingezet worden in een bedrijf? Er moet ruimte zijn voor re-design van jobs en de creatie van nieuwe jobs vb. een oudere werknemer kan een groep van 10, 15 jongeren coachen i.p.v. hen allemaal afzonderlijk hun problemen te laten uitzoeken. Zo'n job is een toegevoegde waarde. Dit zou in bedrijven in pilootprojecten van start moeten gaan en dan na verloop van tijd geëvalueerd worden.

De curve van de verloning is in principe stijgend. Kan eraan gedacht worden om vanaf een bepaald punt weer een daling in de looncurve te maken? Met job redesign moet dat grondig bekeken worden. Oudere werknemers moeten langer en op een prettige manier in een bedrijf aan de slag blijven. Een oudere werknemer moet dan ook bereid zijn om de managementfunctie achter zich te laten en bijvoorbeeld de functie van coach op zich te nemen. Bijvoorbeeld van directeur of kaderlid naar coach. Dat impliceert dan ook een opleiding tot coach en mentor, in communicatievaardigheden enz. en een minder hoog loon. Vermits het pensioen berekend wordt op de lonen over alle jaren en wanneer ervoor gezorgd zou worden dat de verloning niet onder een bepaalde grens komt (cfr. het plafond voor pensioen), moet dat een leefbaar voorstel zijn, in plaats van brugpensioen.

Bedrijven zijn vooral en meer geïnteresseerd in hun oudere werknemers als ze niemand vinden op de arbeidsmarkt met die competenties. Dan willen ze plots hun oudere werknemers niet meer kwijt. Dan is het een kwestie van 'ervaring die wegvloeit'. Acties kunnen gericht worden op het verzamelen en op een toegankelijke manier bijhouden van (verborgen) van ervaren werknemers. Oudere werknemers kunnen als leveranciers van die bedrijfskennis betrokken worden om die vervolgens via moderne multimediamiddelen beschikbaar te stellen voor iedereen (cfr. Kennispool 45- plus van Voka Kortrijk.)

Maatschappelijk dienstbetoon is een eventueel ander alternatief. Iedere bruggepensioneerde zou een jaar verplichte gemeenschapsdienst kunnen doen, vergelijkbaar met de vroegere burgerdienst als vervanging van legerdienst. Zo zouden op basis van de eigen competenties verschillende diensten kunnen omschreven worden, zowel aan de vraagzijde als aan de aanbodzijde. De organisatie van dergelijke vrijwilligerswerkcentra zou bijvoorbeeld als zo'n gemeenschapsdienst kunnen gezien worden, naast hulp aan startende bedrijven, hulp in de onderwijs-, ziekenhuis-, bejaarde-, gehandicapte en verzorgende sector. Het zou een solidair systeem zijn, waarbij moet uitgezocht worden hoe dit kan functioneren zonder oneerlijke concurrentie en professionaliteitsverlies in die sectoren op te leveren. Het zou eventueel een verlichting van de druk op een krimpende arbeidsmarkt kunnen zijn en/of een steun voor sectoren waar (te) weinig personeel is ingezet omdat het voor de overheid anders niet betaalbaar is.

Oplossing voor het brugpensioen is i.p.v. langer te werken, soberder te leven. Mensen zullen minder werken, waar tegenover staat dat men ook minder verdient. Op die manier zal men meer werk krijgen. Is een belangrijk maatschappelijk debat, maar niet een concrete oplossing voor het probleem van brugpensioen op korte(re) termijn.

## 5.2. Eigen conclusies

In dit onderzoek staat de beleving van oudere (potentiële) werknemer centraal. Hier trachten we de belevingen omtrent arbeid van werknemers, bruggepensioneerden en werklozen te vatten aan de hand van diepte-interviews.

De situatie is voor de bevraagde *bruggepensioneerden* vrij plots en ingrijpend veranderd. Ze voelen zich 'voorwerp' van een bepaalde regelgeving met rechten (een financieel vangnet) en plichten (niet meer werken). Ze voelen zich gevangen in deze situatie, die ze met hun hoofd aanvaarden en waaraan ze hun gevoel ondergeschikt maken. De werkbereidheid is bij bruggepensioneerden initieel nog aanwezig, maar dooft snel uit. Omwille van de bestaande regelgeving is hun inzetbaarheid zeer klein: ze kunnen en willen wel, maar mogen niet. De *actief oudere werkzoekenden* hebben al heel wat gesolliciteerd, hebben dikwijls het deksel op hun neus gekregen, geraken alleen door het Activa-plan nog aan het werk en zoeken via opleidingen en cursussen volgen zich te voor te bereiden op een arbeidsmarkt waarin ze zich weinig gewent voelen. De werkbereidheid van deze werklozen is groot, maar ook hier zien we een lage inzetbaarheid omdat de arbeidsmarkt dit niet toelaat. Voor de werkenden is werken vanzelfsprekend. Mits de nodige erkenning, een interessante jobinhoud en flexibele werktijden zien ze zichzelf eventueel wel langer werken. Maar 50 jaar wordt al als oud gezien en er is de duidelijke ervaring en gewoonte van het vroeg met pensioen gaan. Bij (inzetbare) oudere werknemers zien we dus omwille van sociale normen en vergelijkingen een tanende werkbereidheid.

Naast deze verschillen tussen de groepen komen we tot drie centrale conclusies die we ook vergelijken met andere onderzoeken. Ten eerste zien we dat zowel de werknemers, als de bruggepensioneerden en de werklozen ambivalent staan tegenover arbeid op oudere leeftijd (vanaf 58 jaar). Langer werken betekent voor hen in de eerste plaats *anders* werken, waarmee ze in de eerste plaats doelen op de werkomstandigheden: flexibelere uren, minder werkdruk, voor sommigen een meer stabiele omgeving.... Het zijn deze ongunstige werkomstandigheden die maken dat mensen vroeger willen stoppen met werken (zie ook Elchardus & Cohen, 2003). Ook andere praktische overwegingen komen daarbij kijken, zoals de bruggepensioneerde die geen ander werk zoekt, omdat hij ervoor vreest in lagere loonschalen terecht te komen en ook vreest zo een lagere pensioensuitkering te krijgen. Of zoals diezelfde bruggepensioneerde die geen vrijwilligers- of ander werk durft te doen uit vrees voor de arbeidsinspectie. Het verstand zegt: "onder deze omstandigheden werk ik liever niet meer". Tegenover deze rationele overwegingen staat de emotionele, als positief ervaren waarde van arbeid: het hart zegt "ja" tegen arbeid als bron van zingeving, erkenning, uitdaging en arbeidsvreugde.

Uit de TOR-studie (Elchardus & Cohen, 2003) blijkt dat de kwaliteit van het werk bepalend is voor de mate waarin mensen aan de slag willen blijven: de taakrijkheid van de job, bepaald door factoren zoals autonomie, verantwoordelijkheid en ervaren betekenisvolheid, naast erkenning en respect. Deze bevindingen liggen in het verlengde van de onze. Deze elementen hangen samen met de mate van betrokkenheid op arbeid. Wij interpreteren deze bevindingen vanuit de idee van een gelaagde motivering. Uit de bevraging blijkt dat bij weinig zinvol ervaren werk hoofd en hart op eenzelfde lijn liggen: mensen willen stoppen en zullen het werk niet missen. Bij onze respondenten blijkt dat dit geenszins het geval hoeft te zijn en komt er een meer ambivalent verhaal naar boven. De keuze om te stoppen wordt vanuit eerder rationele motieven vormgegeven, wat samen kan gaan met een rouwproces, een proces van afscheid nemen van iets waaraan men gehecht is. De intrinsieke gedrevenheid wordt opgeheven door extrinsieke elementen.

Uit de TOR-studie (Elchardus & Cohen, 2003) blijkt ook dat de meer dan twee derde van de gepensioneerden jonger dan 65 jaar hun werk helemaal niet missen. Uit onze interviews komt er een meer dynamisch beeld naar voren. Respondenten rapporteren initieel wel een gemis wat (snel) verdwijnt. Als tweede conclusie kunnen we dus stellen dat de intrinsieke gedrevenheid naar arbeid binnen een context van werkloosheid en (brug)pensionering niet persisteert: mensen passen zich aan hun nieuw, arbeidsvrij bestaan, engageren zich in nieuwe activiteiten (zoals het volgen van opleidingen en opstarten van nieuwe hobbies) en het verlangen naar werk dooft – mede hierdoor - uit. Naarmate men arbeid als zinvolle levensinvulling meer loslaat, wordt het moeilijker om dit terug op te pakken. Deze bevindingen suggereren dat continuïteit in het arbeidsproces belangrijk is. (Zo kan bijv. vrijwilligerswerk in geval van werkloosheid hieraan tegemoetkomen.)

Ten derde zien we bij bepaalde oudere werknemers een uitgesproken onzekerheid over en tendens tot minimalisering van de waarde van de eigen professionele competenties op de arbeidsmarkt (zie ook Gasperesz & Ott, 1999). Twee elementen spelen o.i. hierin een rol: ten eerste het proces van uitdiensttreding van bruggepensioneerden en werklozen. Hier zien we dat mensen van de ene dag plots en onvoorbereid op brugpensioen moeten of van de ene dag op de andere ontslagen worden met de vraag “waarom ik?” Gebrek aan inzicht en duidelijkheid hierin ontnemt mensen hun eigenwaarde en het gevoel dat ze medeauteur en dus “mede-bepaler” zijn van hun professioneel leven. Een tweede element dat hierbij een rol speelt, is de gepercipieerde ervaringsconcentratie van de betrokkenen: mensen die een lange tijd in eenzelfde organisatie hebben gewerkt en daarenboven binnen eenzelfde functiedomein, beleven hun competenties en hun professionele eigenwaarde als sterk contextgebonden. Dit is wellicht een ten dele realistische zelfperceptie. Daarom zijn enerzijds opleiding en vorming en anderzijds functionele variatie en mobiliteit van belang – zeker voor mensen die voor een langere tijd in eenzelfde organisatie werken (Gaspersz & Ott, 1999). Daarnaast stelt zich de vraag hoe we deze mensen zicht kunnen doen krijgen op wel (transfereerbare) competenties die waarde hebben op de arbeidsmarkt. Daarom onderstrepen we hier het belang van professionele begeleiding van mensen bij elke vorm van (ingrijpende) professionele transitie (zie ook Sels et al., 2002). Ook hier onderstrepen we het belang van continuïteit tussen verleden en toekomst: enerzijds het arbeidshoofdstuk zinvol afsluiten én anderzijds zicht krijgen op mogelijke alternatieven in de toekomst.

Wanneer we met zijn allen langer en daardoor waarschijnlijk anders gaan werken, moet het begrip arbeid anders gedefinieerd worden dan traditioneel het geval is: 36 vaste uren met wat glijdende begin- en eindmomenten. ‘Anders’ kan dan betekenen: flexibeler, deeltijds, op andere plaatsen, in andere bedrijven, andere soorten werkactiviteiten. Verschillende partijen zoals overheid, bedrijven, belangengroepen en werknemers zullen in de toekomst dit langer en anders gaan werken, moeten vorm geven. *De overheid* zal een ander juridisch en fiscaal kader moeten scheppen, dat het zowel voor de oudere medewerkers zelf als voor de bedrijven aantrekkelijk maakt om flexibele oplossingen te zoeken om met loopbanen om te gaan. *Werkgevers* zullen hun personeelsbeleid moeten aanpassen om dit andersoortig werk mogelijk te maken en zich richten op de employability of de inzetbaarheid van alle werknemers op alle leeftijden, waarbij - door het ontwikkelen van de gepaste structuren en systemen - het potentieel van alle individuele werknemers over de gehele loopbaan wordt aangesproken. Hierbij dienen ze vanuit een lange termijn denken te investeren in de competenties van de

werknemers, wat enerzijds de flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie ten goede komt en waardoor anderzijds de werknemers hun positie op arbeidsmarkt verstevigen - als nieuwe vorm van arbeidszekerheid (zie Gaspersz & Ott, 1999). Ook *de vakbonden en andere belangengroepen* zullen hierin moeten bijdragen door eigensoortige en innovatieve stellingen te verdedigen. *De werknemer* heeft hierin ook de verantwoordelijkheden om gebruik te maken van al zijn mogelijkheden om optimaal te (blijven) functioneren en zich in te zetten in regelmatig wisselende functies zodat hij zich flexibel kan ontplooien en zo mede zorgdragen voor zijn eigen inzetbaarheid. Hier ligt ook een taak voor het management, voor lijn- en personeelsfunctionarissen om de werknemer hiervoor te stimuleren en te steunen. Leeftijdsbewust personeelsbeleid houdt in de organisatie de keuze in om vanuit een andere visie te gaan werken, waarbij de oudere werknemer niet als ballast voor de organisatie wordt gezien maar als een drager van kennis en ervaring en van waardevolle eigenschappen. De keuze voor leeftijdsbewust personeelsbeleid dient in aan te sluiten en congruent te zijn met de andere beleidslijnen in de organisatie. Leeftijdsbewust personeelsbeleid moet een totaal beleid zijn, gekaderd in een diversiteitsbeleid en gericht op employability. Het dient gesteund te worden door het gehele management én door de werknemers en uitgedragen worden door lijnverantwoordelijken, hierbij geholpen door personeelsverantwoordelijken. Het bespreekbaar maken en corrigeren van diepgewortelde ideeën onder leidinggeevenden, jongere werknemers en de ouderen zelf met betrekking tot het functioneren van oudere werknemers, kan hierbij helpen.

### Bibliografie

- Elchardus, M. en J. Cohen, (2003) 'Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan.' *Deelrapport 3: De determinanten van de vroeg uittrede*, Vakgroep Sociologie, Onderzoeksgroep TOR, Vrije Universiteit Brussel, TOR2003/11
- Elchardus, M. en J. Cohen, (2003) 'Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan.' *Deelrapport 4: De gewenste pensioenleeftijd*, Vakgroep Sociologie, Onderzoeksgroep TOR, Vrije Universiteit Brussel, 2003, TOR2003/29
- Gasperez, J. & Ott, M. (1999). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Den Haag: Van Gorcum.
- Henkens, K. en van Solinge, H. (2003). *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggeevenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Den Haag: Koninklijke Van Gorcum.
- OECD (2000). *Reforms for an Ageing Society*. OECD, Paris
- Sels, L. et al. (2002), *Naar een recht op loopbaanbegeleiding (Towards the right on career-counseling)*, Rapport van de 'Task Force Loopbaanbegeleiding', Koning Boudewijnstichting, Brussel.
- Van Hoof J.; Bruin, E.; Schoemaeker, M. en Vroom A. (2002). *Werken moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*. Den Haag: Koninklijke Van Gorcum
- van Veldhoven M. (2001). *Te moe voor het paradijs. Werkstress: tussen weten en doen*. Leuven: Acco.

## **Bijlage 2: Vragenlijst 'brugpensioneerden Philips Hasselt'**

### **1) Korte voorstelling**

- A) Wanneer bent u op brugpensioen gegaan?
- B) Wat is uw huidige gezinssituatie?
- C) Welke hobby's beoefent u?

### **2) Beleving (begin BP tot nu)**

- A) Hoe voelde u zich bij het begin van uw brugpensioen?  
Wat waren uw eerste reacties?
- B) Welke emoties komen er nu bij u op wanneer u aan brugpensioen denkt?  
Wat vindt u leuk aan brugpensioen? Wat vindt u minder leuk?
- C) Had u, toen u op brugpensioen gestuurd werd, nog ambities om te werken?  
Heeft u na de aanstelling van uw brugpensioen nog gesolliciteerd en/of gewerkt?
- D) Is uw werkbereidheid afgenomen naarmate dat u langer thuis zat?
- E) Sinds wanneer voelde u zich definitief op rust?
- F) Vindt u dat u te vroeg bent gestopt met werken?
- G) Kan u de belangrijkste gebeurtenissen van het begin van uw brugpensioen tot nu schetsen?
- H) Had u nood aan begeleiding om het brugpensioen te aanvaarden?  
Heeft u, naar uw mening, van voldoende begeleiding kunnen genieten?

### **3) Gezinssituatie**

- A) Hoe kan u uw rol in uw gezin het best omschrijven?
- B) Zorgde uw brugpensioen ervoor dat u financiële beperkingen had toen u pas op brugpensioen ging?
- C) Bent u nu tevreden met uw inkomen?

#### **4) Discussie over de inzetbaarheid van oudere werkzoekenden**

- A) Wat vindt u van brugpensioen?
- B) Maken werkloze 45-plussers volgens u veel kans op een nieuwe job?  
Waarom wel / waarom niet?
- C) Hoe kunnen de arbeidskansen van oudere werkzoekenden, naar uw mening, verhogen?
- D) Gelooft u dat de arbeidskansen afnemen naarmate iemand langer zonder werk is?
- E) Stel dat iemand zijn baan verliest. Denkt u dat het, met het oog op nieuw werk, belangrijk is dat deze persoon gedurende zijn loopbaan enerzijds geregeld bijgeschoold heeft en anderzijds meermaals van functie is veranderd?
- F) Vindt u het goed dat het overheidsbeleid momenteel vervroegd bruggepensioneerden probeert te heractiveren? Denkt u dat dit beleid (verplicht outplacement voor kandidaat-bruggepensioneerden) het gewenste succes oplevert?
- G) Bent u van mening dat mannen het moeilijker hebben met vervroegd uit de arbeidsmarkt treden dan vrouwen?
- H) Hoe denken werkgevers volgens u over oudere werknemers?
- I) Welke belemmerende en bevorderende factoren maken dat oudere werknemers na herstructureringen gemakkelijk opnieuw in de arbeidsmarkt treden?

#### **5) Toekomstplannen**

Wat wil u de komende jaren nog doen? Hoe ziet u uw toekomst?  
(werk, gezin, hobby's, geëngageerd zijn in verenigingen, ...)

## **Bijlage 3: Elektronische mail aan Philips Hasselt bruggepensioneerden**

Beste,

Ik ben Jan Bilsen, een masterstudent BEW aan de Universiteit Hasselt. Als eindopdracht in de afstudeerrichting 'beleidsmanagement' heb ik, onder leiding van professor H. Martens, gekozen om te werken rond het onderwerp 'Inzetbaarheid van oudere werknemers na herstructurerings'. Met mijn thesis wil ik nagaan welk beleid hieromtrent gevoerd wordt, enerzijds op het niveau van de overheid en anderzijds op het niveau van de ondernemingen. Daarbij is het natuurlijk zeer belangrijk dat ik de mening en ervaringen van diegenen die geconfronteerd werden met een herstructurering, niet uit het oog verlies.

Mijn studie is hoofdzakelijk gebaseerd op een onderzoek dat zes jaar geleden gevoerd werd: "Werken en 50-plussers: Belevingen en inzetbaarheid" (Martens H., Vandenberg A. en De Weerd S., 2004). Graag zou ik de bruggepensioneerden (Sluiting Philips Hasselt in 2002 - 2004) die toen geïnterviewd werden, nu opnieuw interviewen om zo de twee momentopnamen (2004 - 2010) te kunnen vergelijken. Hoe kijken zij terug op hun eerste jaren brugpensioen? Wat zijn hun meningen en ervaringen i.v.m. werken? Hoe oordelen ze zelf over hun inzetbaarheid? Hoe staan zij tegenover het huidige beleid na herstructurerings? Hebben zij nog voorstellen/adviezen?

Indien u aan dit onderzoek wil meewerken, zal ik in maart een diepte-interview komen afnemen dat een à twee uur in beslag zal nemen. Bovendien wil ik benadrukken dat de verzamelde informatie volledig anoniem verwerkt wordt.

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking,

Jan Bilsen (Masterstudent Beleidsmanagement)

## **Bijlage 4: Vragenlijst 'werkloze 45-plussers en kandidaat-bruggepensioneerden'**

### **1) Korte voorstelling**

- 1) Wat voor werk heeft u de afgelopen jaren gedaan?
- 2) Waarom moest het bedrijf reorganiseren? Zag u het aankomen?
- 3) Hoe beleeft u het verlies van uw werk? (sociale contacten, tijdverdrijf, ...)

### **2) Over de eigen inzetbaarheid**

- 1) Bent u actief aan het solliciteren? Indien ja: Hoe bevalt het solliciteren u?  
Heeft u veel concurrentie bij het solliciteren?
- 2) Hoe zit het met uw motivatie om te werken?  
Wordt die beïnvloed door uw situatie?
- 3) Sinds wanneer geniet u van outplacement? Wat werd er tot nu toe behandeld in de outplacementsessies? Bent u tevreden over de outplacementbegeleiding?  
Welke invloed heeft het volgen van outplacement volgens u op uw arbeidskansen?  
Wordt er voldoende gericht gezocht naar een job?
- 4) Welke moeilijkheden komt u tegen op uw zoektocht naar werk?  
Wat bevordert het zoeken naar werk?
- 5) Waaraan moet een job voldoen alvorens u ze wilt aannemen?  
(financieel, functie, ...)
- 6) Denkt u dat u veel moeilijkheden zal ondervinden bij het integreren in een nieuwe functie? Kan u naar eigen mening een uitgebreide waaier van functies aan of gelooft u dat dit beperkt is?
- 7) Heeft u doorheen uw loopbaan veel opleidingen gevolgd en bent u van functie veranderd? Heeft dit invloed op uw zoektocht naar werk?



### **3) Over de inzetbaarheid van 45-plussers**

- 1) Hebben werkloze 45-plussers meer begeleiding nodig dan jongeren bij het zoeken naar een nieuwe job?
- 2) Gelooft u dat jongere werkzoekenden gemakkelijker herintegreren in de arbeidsmarkt dan oudere werkzoekenden?
- 3) Denkt u dat verplicht outplacement voor kandidaat-bruggepensioneerden leidt tot een grote doorstroom van deze groep naar de arbeidsmarkt?
- 4) Welk beeld hebben werkgevers over oudere werknemers?
- 5) Wat zijn de voordelen van het aannemen van een 45+ werknemer?
- 6) Wordt het aanwerven van oudere werknemers voldoende gestimuleerd door de overheid?
- 7) In de Europese Unie werken er nergens minder 55-plussers dan in België. Hoe kan de werkzaamheidsgraad van 55-plussers in ons land verhoogd worden?

## **Bijlage 5: Vragenlijst 'deskundigen'**

De vragenlijst aan de deskundigen is opgedeeld in twee delen. Het eerste deel houdt vragen in over de inzetbaarheid van 45-plussers. Dit deel wordt aan alle deskundigen voorgeschied. Nadien volgt er een vragenlijst die verschilt van deskundige tot deskundige.

### **Deel 1**

- 1) Welke factoren belemmeren en bevorderen volgens u dat een oudere werkzoekende zich herintegreert in de arbeidsmarkt? (obstakels, hulpmiddelen, positieve punten, ...)
- 2) In de Europese Unie werken er nergens minder 55-plussers dan in België. Hoe kan de werkzaamheidsgraad van 55-plussers in ons land verhoogd worden?
- 3) Welk beeld heeft de maatschappij over oudere werknemers? Hoe is dit het afgelopen decennium geëvolueerd?
- 4) Welk beeld hebben werkgevers over oudere werknemers? Is er sprake van stereotiepen?
- 5) Wat zijn de voordelen van het aannemen van een 45+ werknemer?
- 6) Wordt het aanwerven van oudere werknemers voldoende gestimuleerd door de overheid?

### **Deel 2**

#### **Deskundige 1: Lucas Piette - outplacementconsulent van Ascento Hasselt**

- 1) Kan u de verschillende stappen van het outplacementproces chronologisch toelichten?
- 2) Zijn er mogelijkheden om de werkzoekenden gericht naar werk te begeleiden?

- 3) Wat is volgens u de invloed van de economische crisis op de arbeidskansen van ouderen?
- 4) Hebben werkloze 45-plussers meer begeleiding nodig dan jongeren bij het zoeken naar een nieuwe job?
- 5) Denkt u dat verplicht outplacement voor kandidaat-bruggepensioneerden leidt tot een grote doorstroom van deze groep naar de arbeidsmarkt?

**Deskundige 2: Katia Gyselincx - outsourcingmanager van Atos Origin**

- 1) Hoe neemt Atos Origin personeel over?
- 2) Integreren jongere werkzoekenden gemakkelijker in een nieuw bedrijf dan oudere werkzoekenden?

**Deskundige 3: Luc Verheijen – ex-HR-manager Philips Hasselt**

- 1) Hoe werd de tewerkstellingscel opgericht na de sluiting van Philips Hasselt?
- 2) Hoe werden de bruggepensioneerden begeleid na de sluiting van Philips Hasselt?
- 3) Wat vindt u van het brugpensioen?
- 4) Hebben werkloze 45-plussers meer begeleiding nodig dan jongeren bij het zoeken naar een nieuwe job?
- 5) Denkt u dat verplicht outplacement voor kandidaat-bruggepensioneerden leidt tot een grote doorstroom van deze groep naar de arbeidsmarkt?

**Deskundige 4: Jef Troonen – Ex-personeelschef Philips Hasselt**

- 1) Wat vindt u van het brugpensioen?
- 2) Hebben werkloze 45-plussers meer begeleiding nodig dan jongeren bij het zoeken naar een nieuwe job?
- 3) Denkt u dat verplicht outplacement voor kandidaat-bruggepensioneerden leidt tot een grote doorstroom van deze groep naar de arbeidsmarkt?

**Deskundige 5: Ann Geukens – Projectontwikkelaar diversiteit ERSV Limburg**

- 1) Wat houdt het Evenredige Arbeidsparticipatie en Diversiteitbeleid (EAD-beleid) in de praktijk in?
- 2) Is dit EAD-beleid naar uw mening succesvol?
- 3) Welke invloed ondervindt het EAD-beleid van de economische crisis?

**Deskundige 6: Ronny Sjongers – Actief lid ABVV**

- 1) Hoe werd de reorganisatie bij Keramo Steinzeug N.V. doorgevoerd?
- 2) Hoe werd het sociaal plan onderhandeld?
- 3) Welke brugpensioenleeftijd werd beslist?
- 4) Wat is de rol van de vakorganisaties tijdens reorganisaties?

**Deskundige 7: Mathieu Verjans – Voorzitter ACV Limburg**

- 1) Wat is de rol van vakorganisaties tijdens herstructureringen?
- 2) Wordt brugpensioen even snel beslist tijdens reorganisaties als tien jaar geleden of is dit geëvolueerd?
- 3) Denkt u dat verplicht outplacement voor kandidaat-bruggepensioneerden leidt tot een grote doorstroom van deze groep naar de arbeidsmarkt?

**Deskundige 8: Cherly Freson – Consulente jobkanaal VOKA**

- 1) Wat houdt jobkanaal in de praktijk in?
- 2) Heeft jobkanaal de afgelopen jaren naar uw mening succes geogen?
- 3) Ondervindt jobkanaal momenteel veel last van de economische crisis?

# Auteursrechtelijke overeenkomst

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

**Inzetbaarheid van oudere werknemers na herstructureringen met o.a. Philips Hasselt bruggepensioneerden zes jaar na de sluiting aan het woord**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-beleidsmanagement**

Jaar: **2010**

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

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik 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 mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Bilsen, Jan**

Datum: **28/05/2010**