

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Gevalstudie in de VDAB gericht op het verhogen van de inzetbaarheid en de werkgoesting van oudere (en jongere) werknemers

Rebecca Webers

promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Woord vooraf

Deze eindverhandeling vormt een mooie afsluiting van mijn opleiding tot Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen, specialisatie beleidsmanagement aan de Universiteit Hasselt. Het onderwerp "Leeftijdsbewust personeelsbeleid" bleek me zeer interessant. Maar het was geen gemakkelijke opdracht en daarom wil ik een aantal mensen oprecht bedanken die me geholpen hebben bij de verwezenlijking van deze thesis.

Hierbij denk ik vooral aan mijn promotor Prof. Dr. Hilda MARTENS. Zonder haar begeleiding en steun was het onmogelijk om een bevredigend resultaat te bereiken. Ik kon steeds terecht bij haar voor raad, uitleg en advies. In de tweede plaats wil ik mijn begeleiders bij de VDAB bedanken, voornamelijk Bram Bonamie, Thérèse Wuyts en Veerle Depauw. Ook wil ik de medewerkers van de VDAB die deelgenomen hebben aan de focusgroepen en interviews bedanken voor hun inzet, tijd en meningen.

Tot slot ben ik mijn medestudenten, familieleden en vrienden enorm dankbaar voor hun steun die ze me geboden hebben. In het bijzonder wil ik mijn vriend in de bloemetjes zetten omdat hij me steeds aangemoedigd en ondersteund heeft. Mijn medestudenten mogen ook niet vergeten worden, want bij hen kon ik ook steeds terecht voor hulp. Jullie hebben me bijgestaan en geholpen gedurende heel de opleiding. Bedankt voor alles.

Samenvatting

Het fenomeen van de *vergrijzing* kent momenteel veel aandacht. Deze demografische ontwikkeling is onder meer het gevolg van de positieve ontwikkeling in de geneeskunde. Meer mensen hebben toegang tot gezondheidsfaciliteiten waardoor er ook meer mensen ouder worden dan vroeger. Maar ook het ontstaan van betere arbeidsomstandigheden, betere behuizing en betere en hogere scholingsgraad hebben geleid tot een sterkere groei van het aantal ouderen. Hiernaast is er ook sprake van *ontgroening*, dit wil zeggen dat het aantal jongeren ten opzichte van het aantal ouderen afgenomen is omwille van het dalend geboortecijfer sinds eind jaren '60 van de vorige eeuw. Dit heeft tot gevolg dat een steeds kleiner aandeel actieven moeten instaan voor een steeds groter wordend aandeel inactieven. De gevolgen van de ontgroening en de vergrijzing hebben geleid tot de *moeilijke betaalbaarheid van de pensioenen* en een *dreigende krapte op de arbeidsmarkt*. Deze gevolgen maken het noodzakelijk dat mensen langer *moeten* blijven werken en een *leeftijdsbewust personeelsbeleid* biedt ongetwijfeld een aantal mogelijkheden. Dit is ook meteen het onderwerp van mijn masterproef. Een 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 (Langendoen, 1998).

In het *eerste hoofdstuk* wordt het praktijkprobleem beschreven, de centrale onderzoeksvraag vastgelegd, samen met de deelvragen die hieraan verbonden zijn. De centrale onderzoeksvraag van mijn eindverhandeling is: ***Welke zijn de bevorderende en belemmerende factoren om medewerkers zo gemotiveerd, efficiënt en effectief mogelijk aan het werk te houden tot op het einde van de loopbaan?***

In deze eindverhandeling ga ik eerst aan de hand van een theoriegericht onderzoek en daarna via een praktijkgericht onderzoek bij de *VDAB* deze centrale onderzoeksvraag proberen te beantwoorden. *VDAB* staat voor Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding en bestaat sinds 1989. Ze biedt een uitgebreid en doeltreffend

dienstenpakket aan, namelijk arbeidsbemiddeling, training & opleiding en loopbaanbegeleiding.

In *hoofdstuk 2* wordt de *methodologie* van de *literatuurstudie* besproken, voornamelijk welke parameters en zoektermen aan bod zijn gekomen.

Om een eerste idee te krijgen over het onderwerp 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' wordt in *hoofdstuk 3* een uitgebreid *literatuuronderzoek* uitgevoerd. Deze literatuurstudie heeft betrekking op wat een leeftijdsbewust personeelsbeleid is, waarom en hoe een leeftijdsbewust personeelsbeleid toegepast kan worden. In dit hoofdstuk zal ook dieper ingegaan worden op de bepalende factoren die van invloed zijn op de vroege uittrede van de arbeidsmarkt. Inzetbaarheid en werkgoesting zijn belangrijke elementen die ook omschreven worden in het derde hoofdstuk. En tot slot worden de bestaande maatregelen en instrumenten weergegeven die een werkgever kunnen helpen om oudere werknemers langer gemotiveerd, efficiënt en actief te houden.

Naast de *methodologie* van de *literatuurstudie* wordt in *hoofdstuk 4* de *methodologie* van de *praktijkstudie* besproken. In dit hoofdstuk worden de verschillende methodes van gegevensverzameling, zoals focusgroepen, interviews en schriftelijke enquêtes, besproken met hun voor- en nadelen en het gebruik ervan. Bovendien wordt beschreven wat ik gedaan heb, hoe, wanneer en waarom ik het gedaan heb.

Hoofdstuk 5 bevat de *praktijkstudie* in de VDAB. Allereerst heb ik de organisatie bestudeerd via de website en rapporten. Er wordt een bondige beschrijving van het bedrijf en het personeel gegeven o.a. naar categorieën van medewerkers en naar leeftijd. Daarna heb ik een antwoord proberen te vinden, aan de hand van de focusgroepen en de interviews, op wat de werknemers van de VDAB motiveert en demotiveert, wat de werkgever kan doen om zijn werknemers gemotiveerd en langer actief te houden en wat de werknemer zelf hieraan kan doen. Maar ook wilde ik een antwoord vinden op de vraag "Welke factoren kunnen de werknemers van de VDAB aanzetten om het arbeidsproces vervroegd te verlaten?" En tot slotte hoe de ervaring en kennis van een werknemer van de VDAB in de organisatie behouden kan worden.

Tot slot worden in *hoofdstuk 6* de *conclusies* geformuleerd en wordt een vergelijking gemaakt tussen de bevindingen uit de literatuur- en praktijkstudie.

Volgens de *literatuur* zijn er enerzijds 'push' en anderzijds 'pull' factoren. Push factoren zijn elementen die werknemers pushen om te stoppen met werken. Voorbeelden hiervan zijn de slechte gezondheid, slechte arbeidsomstandigheden, invloeden uit de thuissituatie en de omgeving, ... Deze factoren worden ook wel *belemmerende factoren* ten opzichte van het langer werken genoemd. Pullfactoren daarentegen zijn factoren die werknemers naar het pensioen toe of in een bepaalde werkomgeving trekken. Voorbeelden hiervan zijn de financiële context, goede arbeidsomstandigheden, uitdagend werk, doorgroei- en promotiemogelijkheden, sociale contacten, de werksfeer, ... Deze factoren zijn de *bevorderende factoren* ten opzichte van het langer werken.

Volgens de *praktijkstudie* bestaan de *belemmerende* factoren uit de lage luisterbereidheid van de hogere niveaus en de daarbij horende moeizame communicatie tussen het management en de medewerkers, de 'twee maten en twee gewichten', de procedures, de enorme administratie, de verloning, structurele problemen, de hoge werkdruk, de complexe materie en de politieke invloed. Daarentegen bestaan de *bevorderende* factoren uit de goede sfeer onder de collega's, het sociale contact, de maatschappelijke opdracht van de VDAB, de jobinhoud, de kwaliteit van de werkomstandigheden, de opleidingsmogelijkheden, de direct leidinggevenden, de enorme waaier aan sociale voorzieningen, de mogelijkheden om de zwaarte van de job te verminderen, de werkzekerheid, de werkplaats en de bereikbaarheid van de VDAB. Aan de hand van de belemmerende en bevorderende factoren die de medewerkers van de VDAB hebben aangehaald, heb ik nog een aantal adviezen geformuleerd. Deze adviezen worden uitgebreid beschreven onder paragraaf 6.2. Adviezen.

Inleiding

Dit document kadert rond de masterproef van het masterjaar Toegepaste Economische Wetenschappen met specialisatie beleidsmanagement. Het onderwerp van deze masterproef gaat over leeftijdsbewust personeelsbeleid, meer bepaald een gevalstudie in de VDAB gericht op het verhogen van de betrokkenheid en werkgoesting van oudere (en jongere) werknemers.

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" (Langendoen, 1998).

Uit een hele lijst van masteronderwerpen had ik twee onderwerpen gekozen die me interesseerden. De onderwerpen waren zeer gelijkaardig want ze handelden beiden over leeftijdsbewust personeelsbeleid. De titels spraken me zeer sterk aan, vooral het begrip beleid. Dit omdat in de afstudeerrichting beleidsmanagement de nadruk ligt op beleid en management. Ik heb veel aandacht voor een personeelsbeleid omdat het personeel een zeer cruciale rol speelt in het bedrijfsleven. Zonder personeel is er geen productie, geen afzet en dus ook geen winst. Mensen zijn dus eigenlijk de sleutelfiguren van een samenleving want zonder hun inzet, kennis, steun, ... kan een organisatie niet succesvol zijn.

Mijn thesis is opgedeeld in zes hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk wordt het praktijkprobleem beschreven, de centrale onderzoeksvraag vastgelegd, samen met de deelvragen die hieraan verbonden zijn. In het tweede hoofdstuk wordt de methodologie van de literatuurstudie beschreven en vervolgens in hoofdstuk drie de literatuurstudie zelf. Deze methode wordt ook toegepast voor de praktijkstudie, namelijk in hoofdstuk vier de methodologie van de praktijkstudie en hoofdstuk 5 de praktijkstudie zelf. Tot slot worden in hoofdstuk zes de conclusies neergeschreven en adviezen geformuleerd.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	- 2 -
Samenvatting	- 3 -
Inleiding	- 6 -
Lijst van figuren	- 9 -
Lijst van tabellen	- 9 -
Hoofdstuk 1: Probleemstelling	- 10 -
1.1. Praktijkprobleem	- 10 -
1.2. Centrale onderzoeksvraag	- 13 -
1.3. Deelvragen	- 13 -
Hoofdstuk 2: Methodologie van de literatuurstudie	- 15 -
2.1. Parameters	- 15 -
2.2. Zoektermen	- 15 -
Hoofdstuk 3: Literatuurstudie	- 16 -
3.1. Inleiding	- 16 -
3.2. Veroudering van de arbeidsmarkt in België en Europa	- 16 -
3.3. Leeftijdsbewust personeelsbeleid	- 18 -
3.3.1. Algemeen	- 18 -
3.3.2. Kernelementen	- 20 -
3.3.2.1. Instroom	- 22 -
3.3.2.2. Doorstroom	- 24 -
3.3.2.3. Uitstroom	- 32 -
3.3.3. Kritische succesfactoren	- 33 -
3.3.4. Kennismanagement	- 37 -
3.4. Bevorderende en belemmerende factoren	- 41 -
3.4.1. 'Push'- en 'pull' factoren	- 41 -
3.4.2. Factoren die de uittrede bevorderen of belemmeren	- 41 -
3.5. Inzetbaarheid	- 51 -
3.6. Maatregelen en instrumenten	- 53 -
3.6.1. Maatregelen gericht op de organisatie	- 53 -
3.6.2. Maatregelen gericht op individuen	- 54 -
3.7. Conclusie	- 57 -
Hoofdstuk 4: Methodologie van de praktijkstudie (VDAB)	- 59 -
Hoofdstuk 5: Praktijkstudie (VDAB)	- 70 -
5.1. Desk research	- 70 -
5.2. Focusgroepen	- 73 -
5.2.1. Inleiding	- 73 -
5.2.2. Resultaten uit de focusgroepen	- 74 -
5.3. Interviews	- 84 -
5.3.1. Inleiding	- 84 -
5.3.2. Resultaten uit de interviews	- 85 -
5.4. Conclusie	- 96 -
Hoofdstuk 6: Conclusies	- 99 -
6.1. Vergelijking literatuur- en praktijkstudie	- 99 -
6.2. Adviezen	- 102 -
6.3. Besluit	- 105 -

Lijst van geraadpleegde werken	- 106 -
Bijlagen.....	- 111 -
Bijlage 1: Maatregelen.....	- 111 -
Bijlage 2: Historiek van de VDAB	- 123 -
Bijlage 3: Uitnodigende brief focusgroep.....	- 125 -
Bijlage 4: Powerpoint presentatie van de focusgroepen	- 126 -
Bijlage 5: Verslag focusgroep VDAB Hasselt	- 130 -
Bijlage 6: Verslag focusgroep VDAB Leuven	- 139 -
Bijlage 7: Verslag focusgroep VDAB Brussel	- 145 -
Bijlage 8: Uitnodigende brief interview	- 152 -
Bijlage 9: PowerPoint masterproefseminarie 22 februari	- 153 -
Bijlage 10: Reflectieverslag masterproefseminarie 22 februari	- 156 -

Lijst van figuren

Figuur 1: Leeftijdspiramide van de Belgische bevolking op 01/01/2008	- 10 -
Figuur 2: Leeftijdspiramide van de bevolking op 31/12/2020	- 11 -
Figuur 3: De kennisovergangen	- 38 -

Lijst van tabellen

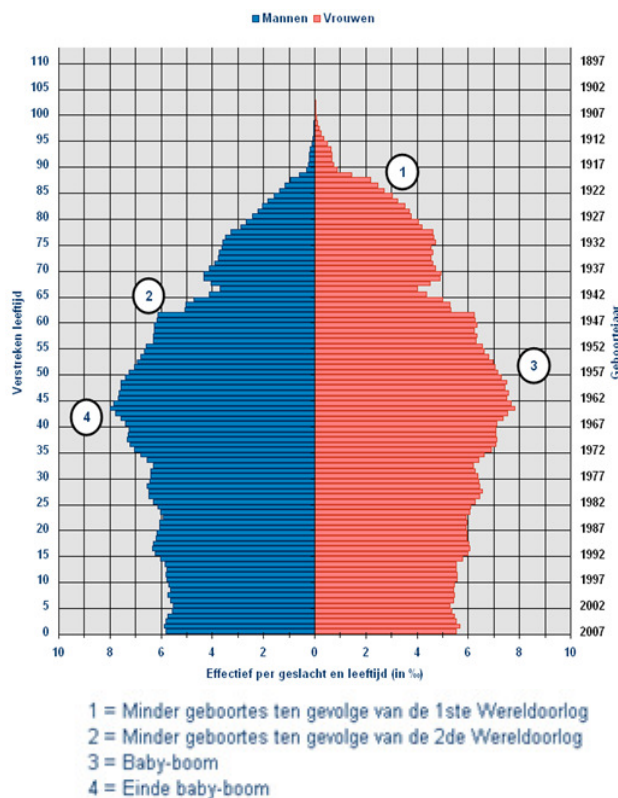
Tabel 1: Elementen van een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid.....	- 20 -
Tabel 2: Beloningsmix.....	- 27 -
Tabel 3: Omvang en evolutie van het personeelsbestand.....	- 71 -
Tabel 4: Vertegenwoordiging van kansengroepen in het personeelsbestand	- 71 -
Tabel 5: De bevorderende factoren van de drie focusgroepen	- 75 -
Tabel 6: De belemmerende factoren van de drie focusgroepen	- 77 -
Tabel 7: Wat de medewerkers van de VDAB zelf kunnen doen opdat ze met plezier, effectief en efficiënt zouden blijven werken tot het einde van hun loopbaan.	- 79 -
Tabel 8: Wat de VDAB kan doen opdat zijn werknemers met plezier, effectief en efficiënt zouden blijven werken tot het einde van hun loopbaan.....	- 81 -

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

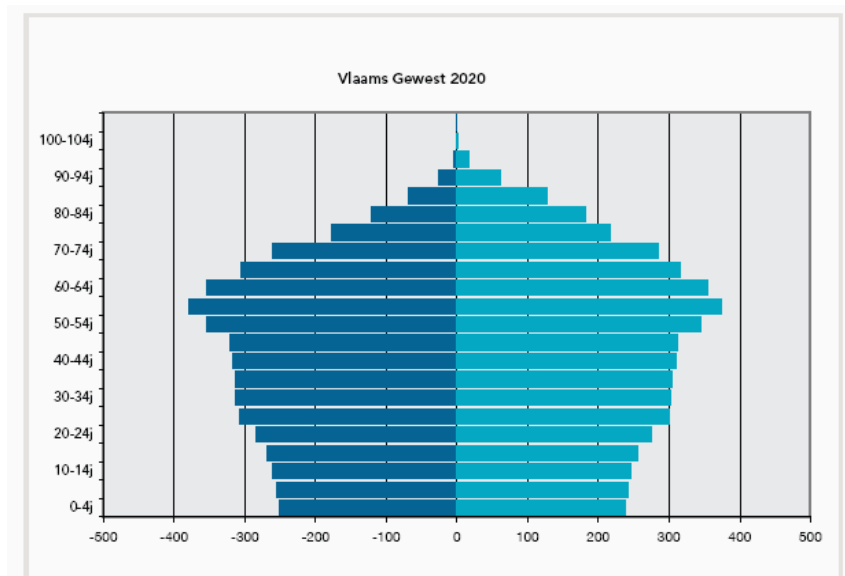
In dit hoofdstuk wordt het praktijkprobleem beschreven, de centrale onderzoeksvraag vastgelegd, samen met de deelvragen die hieraan verbonden zijn.

1.1. Praktijkprobleem

Het Nationaal Instituut voor de Statistiek (NIS) maakte een studie over de bevolkingsevoluties voor de komende 50 jaar en de implicaties daarvan op de arbeidsmarkt. In Vlaanderen hebben we vandaag te maken met een *verouderde bevolking*. De projecties geven aan dat deze trend van veroudering zich nog zal verder zetten. We stevenen af op een typisch 'grijze' bevolkingspiramide. De top wordt zwaarder en de basis smaller (zie figuur 1 en 2). Met andere woorden er komen steeds meer ouderen in verhouding tot het aandeel jongeren in de samenleving.



Figuur 1: Leeftijdspiramide van de Belgische bevolking op 01/01/2008. Bron: Rijksregister, <http://statbel.fgov.be>



Figuur 2: Leeftijdspiramide van de bevolking op 31/12/2020 (projectie), per leeftijdsgroep van vijf jaar en per 10 000 inwoners. (Bron: NIS)

Uit de analyse van de cijfers blijkt dat in België het aantal ouderen fors is toegenomen vanaf 1991. Zoals hierboven geïllustreerd is de bevolkingspiramide veranderd. Door een dalend geboortecijfer sinds eind jaren '60 van de vorige eeuw ontstond er een *ontgroening*: het aantal jongeren neemt af ten opzichte van het aantal ouderen. Daarnaast spreekt men van *vergrijzing*. De vergrijzing is onder meer het gevolg van de positieve ontwikkeling in de geneeskunde, meer mensen hebben toegang tot gezondheidsfaciliteiten waardoor meer mensen ouder worden dan vroeger. Maar ook het ontstaan van betere arbeidsomstandigheden, betere behuizing en betere en hogere scholingsgraad hebben geleid tot een sterkere groei van het aantal ouderen. Een groter aantal ouderen, ookwel de *babyboom* genoemd, gaat stilaan met pensioen. Hierdoor zal tussen 2010 en 2030 het aantal gepensioneerden in België minstens met 900 000 personen toenemen. Die evolutie leidt tot een afname van de beroepsactieve bevolking en zal resulteren in een lager arbeidsaanbod en een tragere groei van de economische activiteit (Hoge Raad van Werkgelegenheid, 2004).

De ontgroening en de vergrijzing hebben geleid tot een aantal gevolgen zoals de moeilijke betaalbaarheid van de pensioenen en een dreigende krapte op de arbeidsmarkt. Er moet dus zeker wat gedaan worden deze gevolgen te beperken.

Een mogelijkheid bestaat uit het optrekken van de pensioensgerechtigde leeftijd om zo de *financieringsproblematiek* van de *pensioenen* te verminderen. De vrij massale uittocht van ouderen heeft naast het financieringsprobleem ook een aantal andere negatieve effecten. Ten eerste is er veel kennis en ervaring uit de organisatie weggevloeid, ten tweede is er vaak een negatieve, stigmatiserende beeldvorming over oudere werknemers, ten derde is er (te) weinig geïnvesteerd in de loopbanen van de (oudere) werknemers. En ten vierde is er binnen de organisaties niet of (te) weinig geanticipeerd op het natuurlijke verouderingsproces van mensen. Er is dus te weinig aandacht besteed aan de relatie tussen de levensfasen van de mens en diens loopbaanfasen (Van Buul en Maas, 2004).

De gevolgen van de ontgroening en de vergrijzing maakt het noodzakelijk dat mensen langer *moeten* blijven werken, anders ontstaan er problemen op de arbeidsmarkt en dus ook voor de organisaties. Een steeds kleiner aandeel actieven moeten instaan voor een steeds groter wordend aandeel inactieven (Vanmullem & Hondeghem, 2005). Mensen blijven steeds langer leven met als gevolg dat voor sommigen de postactieve periode langer duurt dan hun arbeidsloopbaan. De periode dat men actief bijdraagt is te kort (25-55 jaar) en de inactieve periode is te lang (0-25 en 55-75 à 80 jaar = 50 jaar) (Martens et al., 2004). De activiteitsgraad zou omhoog moeten anders vergroot de *krachte op de arbeidsmarkt*. De organisaties gaan de grote groep 55-plussers aan het werk moeten houden om zo de problemen op de arbeidsmarkt tegen te gaan. Zij gaan daarvoor vooral hun 55 plussers moeten motiveren om hen zo lang en vitaal mogelijk inzetbaar te houden gedurende hun loopbaan. Ook zullen de organisaties moeten zorgen dat alle leeftijdsgroepen gemotiveerd worden en blijven want een succesvolle onderneming steunt niet alleen op oudere medewerkers, maar op alle medewerkers. De vraag is nu hoe je mensen kan motiveren langer actief te blijven.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid (LBPB) biedt ongetwijfeld een aantal mogelijkheden. Deze nieuwe managementvisie beoogt een meer evenwichtige arbeidsloopbaan, zodat mensen langer actief kunnen blijven (Vanmullem & Hondeghem, 2005).

1.2. Centrale onderzoeksvraag

Welke zijn de bevorderende en belemmerende factoren om medewerkers zo gemotiveerd, efficiënt en effectief mogelijk aan het werk te houden tot op het einde van de loopbaan? Deze vraag in het algemeen en in de VDAB in het bijzonder.

In deze eindverhandeling ga ik aan de hand van deze centrale onderzoeksvraag achterhalen welke de bevorderende factoren voor werknemers zijn om langer te blijven werken en welke de belemmerende factoren zijn die ervoor zorgen dat de werknemers vervoegd het arbeidsproces verlaten.

1.3. Deelvragen

Allereerst ga ik aan de hand van een theoriegericht onderzoek deze centrale onderzoeksvraag proberen te beantwoorden. Daarna ga ik de centrale onderzoeksvraag via een praktijkgericht onderzoek trachten te achterhalen.

Voor zowel het theoriegericht als het praktijkgericht onderzoek heb ik een aantal deelvragen opgesteld, gericht op het verwerven van kennis, om zo tot een antwoord te komen op de centrale onderzoeksvraag.

Deelvragen voor de literatuurstudie:

- a) Wat is een leeftijdsbewust personeelsbeleid? Welke zijn de kernelementen en de kritische succesfactoren?
- b) Welke zijn de bevorderende en belemmerende factoren om werknemers zo effectief, efficiënt en gemotiveerd mogelijk aan het werk te houden?
- c) Hoe kan inzetbaarheid van medewerkers vergroot worden?
- d) Welke zijn de instrumenten en maatregelen die een werkgever kunnen helpen om oudere werknemers langer gemotiveerd, efficiënt en actief te houden?

Aan de hand van deze deelvragen kan ik allereerst het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid verkennen. Door middel van de tweede en belangrijkste deelvraag kan

ik trachten te achterhalen welke de bevorderende en belemmerende factoren zijn ten opzichte van het langer werken. Daarna ga ik dieper ingaan op de inzetbaarheid van medewerkers en tot slot ga ik kijken naar de bestaande instrumenten en maatregelen die werknemers motiveren door middel van de laatste deelvraag.

Deelvragen voor de praktijkstudie:

- a) Welke factoren motiveren een werknemer van VDAB?
- b) Welke factoren demotiveren een werknemer van VDAB?
- c) Wat doet of kan de VDAB doen om zijn werknemers gemotiveerd en langer actief te houden?
- d) Wat kan een werknemer van VDAB zelf doen om graag te blijven werken?
- e) Welke factoren kunnen een werknemer van VDAB motiveren om langer actief te blijven op de arbeidsmarkt?
- f) Welke factoren kunnen de werknemer van VDAB ertoe aanzetten om vervroegd het arbeidsproces te verlaten?
- g) Hoe kan de ervaring en kennis van een werknemer van VDAB in de organisatie behouden worden?

Naast de literatuur is het ook belangrijk om naar de praktijk te gaan kijken. Ik wil graag achterhalen wat er zich zo allemaal in de hoofden van de werknemers afspeelt. Aan de hand van deze deelvragen kan ik het belang van de werknemers afleiden. Alle vragen behalve de laatste vraag kunnen leiden tot een antwoord op mijn centrale onderzoeksvraag. De laatste vraag heb ik gesteld omdat kennis en ervaring een rol spelen in de organisatie. Het is belangrijk dat wanneer een medewerker het arbeidsproces verlaat de kennis niet verloren gaat, maar binnen de organisatie behouden worden. Daarom is het belangrijk te achterhalen op welke manieren de kennis in de organisatie behouden kan worden.

Hoofdstuk 2: Methodologie van de literatuurstudie

2.1. Parameters

Voor de literatuurstudie werd gebruik gemaakt van secundaire bronnen die gepubliceerd zijn vanaf 1990 zoals boeken, tijdschriften, doctoraatsthesisen of papers. "De hofnar en de kanarie onderweg" van Gunter Bombaerts en Hilda Martens is één van de boeken waar veel informatie uit gehaald werd. Om wat inspiratie op te doen over hoe een thesis gemaakt wordt, heb ik een aantal thesissen gelezen. Voor meer uitleg over het onderwerp "Leeftijdsbewust personeelsbeleid" werden een aantal websites geraadpleegd: namelijk www.leeftijdenwerk.be en www.ouderenenarbeid.uhasselt.be. Als tertiaire bron werden de literatuurlijsten van een aantal boeken en thesissen geraadpleegd. Maar hieronder vallen ook de zoekmachines zoals de catalogus van U Hasselt en AtoZ. Voor de literatuurstudie werd vooral gebruik gemaakt van Nederlandstalige literatuur, maar Engelstalige werken werden ook geraadpleegd. Het fenomeen van de vergrijzing doet zich niet alleen in België voor, maar wordt in meer landen vastgesteld. Maar het geografisch gebied heeft vooral betrekking op Europa.

2.2. Zoektermen

Bij het zoeken naar literatuur over leeftijdsbewust personeelsbeleid heb ik vooral gezocht naar een aantal auteurs zoals Bombaerts Gunter en Martens Hilda. Voor gerelateerde literatuur wordt gezocht naar auteurs zoals Van Buul & Maas, Hondeghem & Vanmullem, Simoens, Derijcke, Deyns gebruikt. Ook heb ik gezocht naar titels zoals "leeftijdsbewust personeelsbeleid" en organisaties zoals het Europees Sociaal Fonds, de Sociaal Economische Raad en Steunpunt WAV. De meest gebruikte trefwoorden voor het zoeken zijn de volgende: 50-plussers, arbeidsmarkt, arbeidsmobiliteit, doorstroom, HRM, instroom, kennismanagement, leeftijd, leeftijdsbewust, motivatie, oudere werknemers, pensioen, personeelsbeleid, tewerkstelling, uitstroom, vergrijzing, vervroegd uittrekken, en werkgoesting. Bij het zoeken heb ik deze trefwoorden ook naar het Engels vertaald.

Hoofdstuk 3: Literatuurstudie

3.1. Inleiding

Het derde hoofdstuk omvat een uitgebreide literatuurstudie rond het onderwerp 'leeftijdsbewust personeelsbeleid'. Hierbij ligt de nadruk op wat een leeftijdsbewust personeelsbeleid is, waarom en hoe een leeftijdsbewust personeelsbeleid toegepast kan worden. Maar alvorens wordt een korte beschrijving gegeven van de veroudering van de arbeidsmarkt in België en Europa. In deze literatuurstudie zal ook dieper ingegaan worden op de bepalende factoren die van invloed zijn op de vroege uittrede van de arbeidsmarkt. Inzetbaarheid en werkgoesting zijn belangrijke elementen die in de volgende onderdelen ook omschreven worden. En tot slot worden de bestaande maatregelen en instrumenten besproken die een werkgever kunnen helpen om oudere werknemers langer gemotiveerd, efficiënt en actief te houden.

3.2. Veroudering van de arbeidsmarkt in België en Europa

De komende decennia wordt Europa geconfronteerd met een onvermijdelijke veroudering van de bevolking. In de landen van de Europese Unie zal het aandeel van de bevolking van 65 jaar en ouder steeds toenemen. Dus ook zal de potentiële beroepsbevolking – de bevolking in de leeftijdsgroep 15-64 jaar – verouderen. Op langere termijn zullen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt worden gedomineerd door de *vergrijzing* (Ekamper, 2003). Maar dit is een *probleem van iedereen* en niet alleen voor de organisaties. De vergrijzing heeft effect op de verschillende stakeholders zoals de organisaties, de werknemers, de overheid, enz.

Tot ongeveer de tweede helft van de jaren negentig daalde het aandeel van ouderen op de arbeidsmarkt en daarmee de arbeidsparticipatie in België. Dit werd gestimuleerd door de ruime mogelijkheden voor vervroegde uittreding uit het arbeidsproces. Een voorbeeld hiervan is het *brugpensioen*. Het brugpensioen is een stelsel waarbij werknemers van een zekere leeftijd die worden ontslagen, recht hebben op een vaste

werkloosheidsuitkering en op een aanvullende vergoeding verschuldigd door de vroegere werkgever (FOD).

Zoals hierboven vermeld in het hoofdstuk van de probleemstelling is nu het moment gekomen dat de grote groep oudere werknemers de pensioengerechtigde leeftijd benaderd hebben en daarom de arbeidsmarkt verlaten. Hierdoor doen er zich twee belangrijke problemen voor, namelijk de *betaalbaarheid* van voorzieningen voor ouderen en *krapte* op de *arbeidsmarkt* (Ekamper, 2003). Om hier een oplossing voor te bieden, zullen organisaties gestimuleerd moeten worden om de *arbeidsparticipatie* van ouderen te *bevorderen* en het *vervroegd uittreden ontmoedigen*. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan hierin een belangrijke rol spelen. Leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt in het volgende onderdeel uitgebreid toegelicht.

3.3. Leeftijdsbewust personeelsbeleid

3.3.1. Algemeen

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een ruim begrip. Het gaat hier niet alleen over oudere werknemers en pensioenen, maar over elk individu en competenties. Het is namelijk 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 (Langendoen, 1998). Maar een leeftijdsbewust personeelsbeleid is *geen ouderenbeleid*, het is geen doelgroepenbeleid waar men de ouderen pampert. Integendeel het optimaliseert de noden van de organisatie en de mogelijkheden van elk individu. Zowel ouderen als jongeren moeten gemotiveerd worden om hen zo lang mogelijk inzetbaar te houden op de arbeidsmarkt (Bombaerts en Martens, 2009). Een leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft als *doel* werknemers uit alle leeftijdsgroepen vitaal, gemotiveerd en inzetbaar te houden gedurende de volledige loopbaan.

In de verschillende fasen van de loopbaan moet er een evenwicht zijn tussen wat werknemers kunnen en wat er van hen wordt verwacht. Mobiliteit en flexibiliteit zijn hierbij kernbegrippen, omdat deze de inzetbaarheid van werknemers tot op hoge leeftijd kan garanderen (Langendoen, 1998). Volgens Boerlijst e.a. (1993) gaat het bij mobiliteit en flexibiliteit om de mate waarin medewerkers doorstromen, respectievelijk kunnen of willen doorstromen, naar andere functies. De overgang naar een nieuwe functie vraagt veel van de werknemer, maar het biedt ook nieuwe uitdagingen en mogelijkheden. Immobiliteit neemt bij veertig-plussers sterkt toe. Het kan tot overspecialisatie in het eigen vakgebied leiden, waardoor de kans op ervaringsconcentratie toeneemt.

De *redenen* waarom een bedrijf wil werken aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn verschillend. Het kan gaan om macro-economische en demografische ontwikkelingen zoals de vergrijzing, ontgroening, tewerkstelling van (oudere) werknemers en de pensioenleeftijd. Maar het kan ook gaan omwille van beperkte kennisoverdrachten tussen groepen medewerkers, sterke ervaringsconcentratie bij bepaalde medewerkers, afgenomen motivatie en dergelijke.

Van Buul & Maas (2004) zien een aantal *voordelen* om aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid te werken zoals het vergroten van de arbeidstevredenheid, met andere woorden meer "werkgoesting" van alle medewerkers, het verbeteren van kwaliteit van de jobinhoud, het verbeteren van kwaliteit van onderlinge relaties tussen jong en oud, maar ook meer flexibiliteit.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is erop gericht om de belangen van werkgever en werknemer zoveel mogelijk met elkaar in *evenwicht* te brengen. Daarom heeft het beleid doelstellingen vanuit zowel een werkgevers- als werknemersoptiek.

Doelstellingen Leeftijdsbewust personeelsbeleid vanuit werkgeversperspectief

- Werknemers zo lang mogelijk 'aan boord' houden en voorkomen dat kennis, ervaring en competenties voortijdig voor de organisatie verloren gaan.
- Tegengewicht bieden aan functionele veroudering, relatieve veroudering en ervaringsconcentratie, waardoor werknemers langer en op basis van wederzijds genoegen inzetbaar blijven.
- Ziekteverzuim en voortijdige uitval van werknemers voorkomen.
- Conditie creëren op basis waarvan de werknemer de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van zijn eigen loopbaan waar kan maken.
- Conditie creëren voor de permanente ontwikkeling van kennis, kunde en competenties, waardoor de werknemer optimaal inzetbaar blijft.
- De arbeidstevredenheid van werknemers vergroten en hierdoor een positieve invloed uitoefenen op de arbeidsverhoudingen.
- De employability van de werknemer gedurende al zijn levensfasen ontwikkelen en in stand houden, en daarmee de flexibiliteit van de organisatie bevorderen.

Bron: Levensfasegericht personeelsbeleid. Van Buul & Maas, 2005

Doelstellingen Leeftijdsbewust personeelsbeleid vanuit werknemersperspectief

- De medewerker in staat stellen zich te blijven ontwikkelen en daardoor een waardevolle kracht binnen de organisatie te blijven.
- Door een goede ondersteuning en facilitering de werknemer verantwoordelijkheid geven voor zijn eigen loopbaan en de ontwikkeling ervan.
- Het beeld van oudere werknemers in de organisatie in positieve zin bijstellen en daardoor ook zijn zelfbeeld opwaarderen, waardoor hij zichzelf als een waardevolle kracht blijft zien.
- De medewerker aanspreken op intrinsieke motivatoren in relatie tot zijn levensfasen, zoals het kunnen dragen van verantwoordelijkheid en het openstaan voor nieuwe uitdagingen.
- De verhouding tussen de belasting en de belastbaarheid van de werknemer in relatie tot zijn levensfase structureel bespreekbaar maken met de leidinggevende, waardoor de werknemer in staat wordt gesteld om zo optimaal mogelijk te functioneren.
- De medewerker mogelijkheden geven om zelf ideeën naar voren te schuiven voor nieuwe taken of functies, zoals mentorschap e.d.
- De medewerker gedurende zijn volledige loopbaan gebruik laten maken van opleiding, vorming en training, afgestemd op de accenten van de levensfase.

Bron: Levensfasegericht personeelsbeleid. Van Buul & Maas, 2005

3.3.2. Kernelementen

In de volgende twee onderdelen ga ik de kernelementen binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid en de kritische succesfactoren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid bespreken. Ik heb verschillende bronnen gebruikt omdat deze twee onderdelen vaak dezelfde kenmerken hebben. Het model van Hondeghem en Vanmullen spreekt van drie kernelementen, namelijk de instroom, doorstroom en uitstroom. Bombaerts en Martens gebruiken deze indeling ook in hun boek. Maar daarnaast spreken zij ook van een aantal kritische succesfactoren die ervoor zorgen dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid succesvol tot uiting komt. Ookal hebben ze vaak dezelfde kenmerken, toch heb ik twee onderdelen gemaakt voor mijn eindverhandeling. Dit omdat ik het onderscheid wil houden tussen wat een leeftijdsbewust personeelsbeleid is (uit welke kernelementen ze bestaat) en welke elementen essentieel zijn om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te doen slagen.

Volgens het model van Hondeghem en Vanmullen (2005) zijn er drie kernelementen, namelijk de instroom, doorstroom en uitstroom.

Tabel 1: Elementen van een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. (Bron: Hondeghem & Vanmullen, 2005. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Leuven: SBOV)

Instream	Doorstroom	Uitstroom	KSF
<p>Werving en selectie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Geen leeftijdsgrenzen ▶ Selectie op basis van competenties en ervaring ▶ Evenwichtige leeftijds piramide 	<p>Mobiliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Verticaal en horizontaal ▶ Functieverbreding en versmalling <p>Levenslang Leren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Opleidingen afstemmen op: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Doelgroep ▶ Doelstelling ▶ Inhoud <p>Beloning</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Op basis van competenties en/of prestaties <p>Loopbaanbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Evaluatiegesprekken ▶ Functioneringsgesprekken ▶ Perspectiefgesprekken 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Begeleiden naar een nieuwe job ▶ Landingsbanen creëren ▶ Exit-informatie verzamelen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Communicatie en informatie ▶ Competentie- en prestatie management ▶ Organisatiecultuur ▶ Arbeidskenmerken ▶ Rol van de leidinggevenden

Instream impliceert het werven en selecteren van medewerkers op basis van competenties en ervaringen, ongeacht de leeftijd. Hierbij is het van belang een evenwichtige leeftijds piramide op te bouwen en in te spelen op toekomstige evoluties. *Instream* maakt een wezenlijk deel uit van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, want kleine wijzigingen aan werving en selectie kunnen veel te weeg brengen voor vele werkloze 50-plussers en voor de organisatie. Volgens Bombaerts en Martens (2009) speelt het onthaalbeleid ook een grote rol. Als het onthaal niet goed georganiseerd wordt, zal de zorgvuldig gezochte 50-plusser niet zo snel aangeworven worden en vrij snel terug de organisatie willen verlaten.

Doorstroom impliceert mobiliteit, levenslang leren, beloning en loopbaanbeleid. Deze componenten dragen bij tot het gemotiveerd en inzetbaar houden van de werknemers en dit van het begin tot het einde van de loopbaan. Deze kunnen ook zorgen dat de noden en wensen van medewerkers en de organisatie beter op elkaar afgestemd worden. Bombaerts en Martens voegen aan deze vier componenten nog een aantal componenten toe zoals het gezondheids- en aanwezigheidsbeleid, het direct leidinggeven, kennismanagement, arbeidsregeling en arbeidsorganisatie.

Uitstroom vormt een cruciaal deel van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid wil voorkomen dat de medewerkers de organisatie al dan niet vrijwillig verlaten omwille van hun leeftijd of omdat ze niet langer inzetbaar zijn voor de organisatie. Het uitstroombesluit bevat daarom enerzijds outplacement - een begeleiding bij het op zoek gaan naar een nieuwe job - , maar anderzijds ook het voorbereiden van de oudere medewerkers op het einde van hun loopbaan en dit via landingsbanen.

3.3.2.1. Instroom

Werving en selectie

Het doel van werving en selectie in een leeftijdsbewust personeelsbeleid is het zoeken naar de *juiste persoon voor een specifieke functie*. Om deze juiste persoon te zoeken zijn werving en selectie gericht op het vaststellen van competenties en functierelevante ervaring van de persoon, maar ook gericht op het vaststellen van de mogelijkheid en de bereidheid tot het ontwikkelen van nieuwe competenties. Het resultaat van een leeftijdsbewuste werving en selectie is een evenwichtige verdeling van het personeelsbestand op vlak van leeftijd, zonder daarbij de kansengroepen uit het oog te verliezen (Hondegheem en Vanmullen, 2005).

Instroom van personeel begint met de werving ervan. Tijdens de aanwervingsprocedure moeten alle sollicitanten *gelijk behandeld* worden. Leeftijdsdiscriminatie is dus bij werving en selectie verboden. Ook bij interne sollicitaties mag de leeftijd geen factor spelen. Daarentegen zoeken sommige bedrijven bewust oudere werknemers voor specifieke opdrachten. Om de tewerkstelling van oudere werkzoekenden te bevorderen, werken de Federale en Vlaamse overheden een aantal maatregelen uit. Een voorbeeld hiervan is dat de werkgever via het voordeelbanenplan een korting krijgt op zijn RSZ-bijdrage indien hij een 45-plusser aanwerft. (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001). Maar leeftijd is niet de enige factor. De aanwervende werkgever mag ook geen onderscheid maken op grond van andere persoonlijke elementen zoals ras, geslacht, burgerlijke staat en dergelijke. De werkgever moet daarentegen selecteren op basis van *competenties en ervaring*.

Maar alvorens de werving wordt in het personeelsbeleid gebruik gemaakt van een *functie- en competentieanalyse*. Een functieprofiel geeft een duidelijk beeld van het geheel van taken. Aan de hand hiervan wordt gekeken welke opleiding nodig is. Competenties zijn observeerbare eigenschappen onder de vorm van kennis, kunde en vaardigheid, die bijdragen tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie (Van Beirendonck, 2008). Het functie- of competentieprofiel zal een dynamisch evenwicht betrachten tussen de wensen van het individu, de veranderende organisatie en

omgeving. De werving zal dus afhangen van de interne verdeling van de taken en van de arbeidsorganisatie (Bombaerts en Martens, 2009).

Werving bestaat uit interne en externe werving. Van Buul en Maas (2005) verkiezen interne werving boven externe om de doorstroom van ouderen te vergroten. Interne werving is niet alleen snel en goedkoop, het vraagt ook minder afstemming- en aanpassingsproblemen. Toch heeft interne werving ook nadelen, de lijn tussen interne werving en een (negatieve) overplaatsing is vaak erg dun. Duidelijke communicatie hierrond is belangrijk. Indien gekozen wordt voor externe werving is het belangrijk de juiste mensen te kiezen. Een goede wervingscampagne speelt hierin een belangrijke rol. Kandidaten zullen zichzelf herkennen in de organisatie, een realistischer beeld hebben en gemakkelijk geaccepteerd worden in de organisatie (Bombaerts en Martens, 2009).

Na de werving komt de *selectiefase*. Het selecteren van de juiste persoon blijft een belangrijke factor voor het succes van de organisatie. Via selectietechnieken kunnen kandidaten aangenomen of afgewezen worden. Volgens Schmidt en Hunter (1988) zijn selectietechnieken zoals work samples (arbeidsproeven), cognitieve vaardigheidstesten, gestructureerde interviews en test naar functiekennis goede voorspellers. In het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is leeftijd de slechtste voorspeller. Bij de selectie draait het niet enkel om de sollicitant die zijn best moet doen, maar ook diegene die de selecties moet uitvoeren. Zij moeten zich bewust zijn van hun vooroordelen en moeten hierin getraind worden. De samenstelling van selectiecommissies moeten uitgaan voor zowel jongere als oudere medewerkers. De ouderen zijn door hun ervaringen goed in staat om de kandidaat te beoordelen (Van Buul en Maas, 2004).

Onthaalbeleid

Na een goede werving en selectie heeft de organisatie nog een belangrijke taak. De nieuwe werknemer en de organisatie moeten nu naar elkaar toegroeien. Het is belangrijk om de nieuwkomer vertrouwd te maken met zijn nieuwe werkomgeving. Een goed hulpmiddel hiervoor is een *rondleiding* in de organisatie waardoor de nieuwe werknemer kennis maakt met zijn werkplek en collega's. Doordat de nieuweling goed ontvangen wordt, zal het gevoel van onzekerheid verminderen. Een goed onthaalbeleid zal ervoor

zorgen dat de nieuwe medewerkers goed in groep opgenomen worden, zonder dat de oudere medewerker verdrongen wordt. (Bombaerts en Martens, 2009). Hierin speelt de *leidinggevende* een belangrijke rol, deze zal moeten zorgen voor een groepsdynamiek. Om de nieuwe medewerker goed te laten integreren in de organisatie krijgt deze een *mentor* toegewezen, soms ook wel *peter/ meter* genoemd. Een *peter/ meter* begeleidt de nieuwkomers in de organisatie tijdens de eerste weken. Deze zal zijn kennis en ervaring overdragen en hierdoor versnelt het integratie- en het leerproces van de nieuwkomer. De nieuweling kan terecht bij zijn mentor voor allerlei soorten vragen, hij treedt op als een vertrouwenspersoon.

3.3.2.2. Doorstroom

Mobiliteit

Mobiliteit is het vermogen van werknemers om zich effectief aan te passen aan veranderende (organisatorische) omstandigheden. Mobiliteit maakt het mogelijk in te grijpen wanneer de belasting van het werk te zwaar wordt voor de werknemer. Volgens Hondeghem en Vanmullen (2005) bestaat mobiliteit uit 2 componenten.

Ten eerste de verticale en horizontale mobiliteit en ten tweede functieverbreiding en versmalling. Met *horizontale mobiliteit* bedoelen zij een andere functie op hetzelfde niveau of eenzelfde functie op een andere plaats. Hierdoor krijgt de medewerker de kans om zich breder te ontwikkelen en krijgt meer zicht op wat er op andere plaatsen van de onderneming gebeurt. Promotie daarentegen is een voorbeeld van *verticale mobiliteit* (een functie op een hoger niveau). De tweede component 'functieverbreiding of-versmalling' houdt het aanpassen van de rollen of taken van een functie in, zonder daarbij de functie volledig te veranderen. Dit instrument wordt vaak gebruikt om in te spelen op eventuele lichamelijke of mentale capaciteiten van oudere werknemers.

Wanneer een werknemer op een bepaald moment aan het plafond van zijn/ haar loopbaan zit, kunnen zij speciale functies of takenpakketten zoals advisering en opleiding toegewezen krijgen. Peter- en meterschap zijn een voorbeeld van een dergelijke speciale

functie voor de oudere werknemer. Zoals hierboven vermeld onder 'onthaalbeleid' heeft het veel voordelen, maar een coach moet een goede leermeester zijn (SERV, 2001).

Levenslang leren

Het opleidingsbeleid speelt een cruciale rol in een leeftijdsbewust personeelsbeleid, het is één van de belangrijkste instrumenten om de arbeidsparticipatie van ouderen te verhogen (SERV, 2001). *Opleidingen* hebben een positief effect op de werkmotivatie van werknemers en dit vooral bij oudere werknemers die te maken hebben met ervaringsconcentratie. Ervaringsconcentratie treedt op wanneer de werknemer gedurende een lange periode in zijn/ haar loopbaan steeds dezelfde taken heeft uitgevoerd en hij/zij zich/haar in functionele zin niet verder ontwikkeld heeft. Maar opleiding is niet alleen interessant voor de oudere werknemers, maar ook voor jongeren die nood hebben aan vakinhoudelijke scholing. Een scholing waarbij zowel naar de vorm als naar inhoud rekening wordt gehouden met de kenmerken van de deelnemers is hier veel meer op zijn plaats (Hondegheem en Vanmullen, 2005).

Van Buul en Maas (2005) maken een onderscheid tussen *drie fasen*. De eerste fase legt de nadruk op vakinhoudelijke scholing. In de tweede fase ligt de focus op vorming om de werknemer mobiel te houden zoals het creëren van nieuwe taken en het voorzien van mobiliteit en persoonsgerichte scholing. Deze laatste kan gericht zijn op het ontwikkelen of verbeteren van competenties. In de derde fase wordt gekeken naar kennisborging en de verhouding belasting en belastbaarheid. In elke fase van de loopbaan is het van belang dat er een evenwicht bestaat tussen de belasting (draaglast, bijvoorbeeld de hoeveelheid taken en tijdsperiode) en de belastbaarheid (draagkracht, in fysieke en psychische zin) van de werknemer.

Volgens Bombaerts en Martens (2009) kan binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid ook aandacht gegeven worden aan *coaching en mentoring*. Een oudere kan dan een jongere coachen. Coaching is belangrijk als er nood is aan bijsturing van competenties on the job. Indien er meer ondersteuning nodig is, dan is mentoring belangrijker.

Beloning

Hondeghem en Vanmullen (2005) spreken over beloning op basis van competenties en/of prestaties, en over niet-financiële beloning. De meest klassieke vorm van beloning is de beloning op basis van het behaalde diploma en het aantal jaren men actief is in eenzelfde organisatie. Dit loonsysteem houdt weinig rekening met de geleverde prestaties. *Variabele loonsystemen* daarentegen worden meer gebruikt in een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Deze zijn wel gebaseerd op competenties en/of geleverde prestaties, in combinatie met leeftijd en ervaring. Competentiebepaling wordt best gekoppeld aan prestatiebepaling (Van Beirendonck, 2008). Dit om te voorkomen dat een medewerker een loonsverhoging krijgt die wel zijn competenties ontwikkelt maar slecht presteert of een medewerker die wel presteert, maar zijn competenties niet ontwikkelt. De *koppeling* van competentie- en prestatieontwikkeling creëert kansen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Bijvoorbeeld de lonen van arbeiders stijgen amper na 35 jaar door de beperkte anciënniteitskoppeling. Om deze mensen toch gemotiveerd te houden, is het belangrijk om toch de vooruitgang in de competenties blijvend te belonen. Hierbij is een *niet-financiële beloning* ook belangrijk, zoals erkenning en waardering door leidinggevenden en collega's.

Bombaerts en Martens (2009) spreken over *drie soorten lonen*: het functieloon, het competentieloon en het prestatieloon. Het functieloon is het deel van het loon dat bepaald wordt door de relatieve economische marktwaarde van een bepaalde functie. Het competentieloon is het deel van het loon dat bepaald wordt door de competenties en de skills van de functiehouder. Het prestatieloon tenslotte is het deel van het loon dat bepaald wordt door de geleverde prestatie, al dan niet gekoppeld aan de kwaliteit van het geleverde werk.

Maar belonen gaat verder dan enkel een vast maandsalaris. Dillen (2005) geeft in tabel 2 een overzicht van een beloningsmix.

Tabel 2: Beloningsmix (Dillen, 2005, 21)

Belonings-component	Samenstelling	Beloningsmix			
Emotionele beloning	Work life bedrijfscultuur Werkklimaat Toekomstperspectief Kwaliteit van het werk				Totale beloning
Zichtbare benefits	Gsm, wagen, lidmaatschap, clubs Kortingen				
Verborgene benefits	Pensioenkapitaal Hospitalisatieverzekering Vakantie			Remuneratie	
Lange Termijn	Aandelenopties				
Korte Termijn Variabel	Winstdeelname	Direct inkomen			
Basissalaris	Vast maandsalaris, vakantie-geld, 13e maand		Totaal cash		

Uit deze tabel wordt afgeleid dat de beloning niet enkel bestaat uit een vast salaris. Het bestaat uit verschillende componenten zoals emotionele beloning, zichtbare benefits, verborgen benefits, lange termijn inkomen, korte termijn variabel inkomen en het basissalaris.

Binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan gekeken worden naar de voordelen van een cafetariaplan voor beloning. Een *beloningscafetariaplan* is een wijze van belonen waarbij de werknemer op bepaalde tijdstippen de mogelijkheid krijgt zijn arbeidsvoorwaarden te kiezen tussen keuzes die de onderneming stelt. Volgens Dillen (2005) zullen jongere medewerkers opteren voor cash en een bedrijfswagen, terwijl oudere werknemers kiezen voor een pensioenverzekering en de mogelijkheid tot halftijds werken als beloning.

Loopbaanbeleid

Loopbaanplanning is erop gericht de capaciteiten van de medewerker af te stemmen op de mogelijkheden en behoeften van de organisatie. Het is een *gedeelde verantwoordelijkheid* die ligt bij het individu én de werkgever. De verantwoordelijkheid voor de loopbaan ligt in grote mate bij het individu omdat van deze zelfsturing verwacht wordt. Langst de andere kant neemt de organisatie in mindere mate een steunende rol op zich, maar eerder een faciliterende rol door de condities te creëren waarin de werknemer zich kan ontwikkelen (Hondegheem en Vanmullen, 2005). Deze stelling is niet algemeen aanvaard, maar ze wordt meer en meer gedeeld.

Van Buul en Maas (2005) geven volgende *drie verschillende focussen* vanuit hun concept van levensfasebewust personeelsbeleid. De eerste is de focus op ontwikkeling, groei, leren, ontdekken, ... De geplande functieveranderingen hebben vooral betrekking op de doorgroei naar (meestal) hogere, maar in ieder geval complexere functies. De tweede is de focus op kwalitatieve verdieping. Groei en ontwikkeling worden gecontinueerd, maar hebben dan het karakter van kwalitatieve verdieping binnen eenzelfde functieniveau. Loopbaanbeleid kan hier inhoud en vorm krijgen door middel van bewuste horizontale functieveranderingen als jobrotatie¹, jobverbreding² en jobverrijking³. Als laatste is de focus gericht op het tot wederzijds genoeg blijven functioneren. Met name als gevolg van te grote spanningen tussen de (subjectief ervaren) belasting en belastbaarheid kunnen wijzigingen in de functie-inhoud noodzakelijk worden.

Loopbaanbegeleiding dient opgevolgd, bijgestuurd en ondersteund te worden door onder meer evaluatiegesprekken (overleg over de geleverde prestaties), functioneringsgesprekken (overleg over het huidig functioneren) en perspectiefgesprekken (overleg over de toekomstige loopbaanplannen) (Hondegheem en Vanmullen, 2005).

Functioneringsgesprekken hebben tot doel het functioneren van de werknemer te verbeteren en te ontwikkelen. Binnen een dergelijk gesprek worden zowel de

¹ Jobrotatie : wisselen tussen functies op hetzelfde niveau

² Jobverbreding : verbreding van de functie door toevoeging van taken

³ Jobverrijking : taakverrijking door middel van meer uitdaging, meer verantwoordelijkheid

doelstellingen van de organisatie als die van de werknemer belicht rekening houdende met de levensfase (Van Buul en Maas, 2005). Functioneringsgesprekken zijn enerzijds nodig om duidelijk te maken wat de organisatie te bieden heeft en wat er van de medewerkers verwacht wordt, en anderzijds om de wensen en de capaciteiten van medewerkers te inventariseren (SERV, 2001).

In een *loopbaangesprek* (perspectiefgesprek) worden de perspectieven op langere termijn bekeken. Afhankelijk van de mogelijkheden in de organisatie kan een traject uitgetekend worden. Naast promotiemogelijkheden zijn er nog mogelijkheden zoals taakverrijking, horizontale verplaatsing en taakverlichting. De uiteindelijke doelstelling van een individueel loopbaanplan is een win-win situatie voor beide partijen (SERV, 2001).

Gezondheids-en aanwezigheidsbeleid

Een eerste stap in een gezondheidsbeleid is voldoen aan de normen van *welzijn, preventie en bescherming op het werk*. Welzijn op het werk verwijst naar de arbeidsvoorwaarden waarin het werk wordt uitgevoerd. Dit omvat veiligheid op het werk, de bescherming van de gezondheid van de werknemer, de psychosociale belasting⁴ veroorzaakt door het werk, de ergonomie⁵, de arbeidshygiëne, de verfraaiing van de werkplaatsen. De "welzijnswet" is de basiswet op het vlak van de veiligheid en de gezondheid op het werk. Naast de wettelijke verplichtingen kunnen organisaties nog verder gaan in hun gezondheidsbeleid door een aantal *acties* te ondernemen zoals gezonde voeding, een bedrijfsfitness, een fietsregeling voorzien, ... Naast de expliciete acties bewijzen ook impliciete acties hun meerwaarde. Een algemeen beleid van het maximaal terugdringen van negatieve stress helpt zeker (Bombaerts en Martens, 2009).

4 Psychosociale belasting wordt gedefinieerd als elke belasting van psychosociale aard die haar oorsprong vindt in de uitvoering van het werk of die voorkomt naar aanleiding van de uitvoering van het werk en die schadelijke gevolgen heeft voor de lichamelijke of psychische gezondheid van de persoon

5 Ergonomie is de wetenschappelijke discipline die de interactie tussen de mens en een systeem bestudeert. Ergonomie streeft naar het zodanig ontwerpen van gebruiksvoorwerpen, technische systemen en taken dat de veiligheid, de gezondheid, het comfort en het doeltreffend functioneren van mensen wordt bevorderd.

Naast de gezondheid kan er ook gefocust worden op ruimere aspecten die de aan- of afwezigheid in de hand werken. Medewerkers beslissen om ondanks wat ongemakkelijke gevoelens (griepig, lichte hoofdpijn,...) thuis te blijven of net te gaan werken. Dit hangt af van de betrokkenheid op het werk, de sfeer onder collega's, de motivatie, ... Hierop moet een organisatie zijn *aanwezigheidsbeleid* richten. De gezondheidsklachten kunnen niet weggenomen worden, maar de organisatorische factoren wel. Na geregelde korte afwezigheid is het belangrijk om een aanwezigheidsgesprek te voeren waarin naar de oorzaken en oplossingen gezocht worden. Het is eveneens belangrijk om na langdurige afwezigheid een verwelkoming te voorzien (Bombaerts en Martens, 2009).

Direct leidinggevenden

Lijnmanagement in de motivatie en retentie van werknemers is een belangrijk aspect binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Aarendonk (2003) geeft *vier cruciale aspecten*: ten eerste het hebben van een positieve houding ten aanzien van ouderen, ten tweede het ondersteunen door de leidinggevenden van het werken in teams, ten derde het zoeken naar individuele oplossingen die zich opdringen bij veranderende behoeften door het ouder worden, en ten laatste het open staan voor nieuwe aspecten in werkorganisaties.

De Weerd, Stellamans, Bouwen, Baeijaert en Claus (2007) leggen de nadruk op erkenning en waardering, leer- en ontplooiingskansen bieden, waarbaarheid stimuleren, en een positieve werksfeer creëren. Leisink, Knies en Walter (2007) zien andere onderwerpen als cruciaal: het lijnmanagement moet betrokkenheid stimuleren, loopbaanmanagement ondersteunen en tijd hebben om hier grondig mee bezig te zijn. Dit laatste wordt ook door Vanmullem en Hondeghem (2007) benadrukt.

Al deze aspecten zullen minimaal aanwezig moeten zijn voor leidinggevenden. Het *hr-beleid* heeft hierin twee taken. Ten eerste moet het de leidinggevende in de mogelijkheid stellen de taken te vervullen. Een goede communicatie en voldoende informatie naar de leidinggevenden, het voorzien van een aangepaste scholing en training zal de leidinggevende de nodige instrumenten geven om aan de slag te gaan (Bombaerts en Martens, 2009). Ten tweede kan een beoordeling en beloning op tussendoelen van

leeftijdsbewust personeelsbeleid ingesteld worden (Aarendonk, 2003). Het vastkoppelen van het leeftijdsbewust gedrag of output van een leidinggevende aan een beoordeling zal de leidinggevendenden helpen de opdracht concreet en hanteerbaar te maken en helpt het hr-beleid tussendoelen te halen.

Kennismanagement

Leeftijdsbewust personeelsbeleid kan het kennismanagement van een organisatie voeden (Bombaerts en Martens, 2009). De theorie van kenniscreërende organisaties van Nonaka en Takeuchi en hun kernidee zullen in deel 2.7. Kennismanagement verduidelijkt worden.

Arbeidsregeling

De juridische mogelijkheden van arbeidsregelingen hebben een aantal belangrijke bijdragen aan het hr-beleid. *Voorbeelden* van dergelijke arbeidsregelingen zijn (halftijds) brugpensioen, loopbaanvermindering met 1/5, specifieke verlofregelingen (extra recuperatietijd), loopbaanonderbreking, duobaan⁶, flexibiliteit zoals thuiswerkmogelijkheden, anders werken, cafetariaplan⁷, ... (Bombaerts en Martens, 2009).

Arbeidsorganisatie

Het hebben van een werkbare job is een belangrijke factor om kwalitatief verder te werken tot aan het pensioen. Loopbaanmanagement, functievariatie, vorming en beloningsbeleid zijn belangrijke *hr-instrumenten* voor de werkbaarheid van werkzaamheid van 50-plussers in organisaties. Arbeidsdeling is een goed instrument om een taak tot een goed einde te brengen, maar het is belangrijk te weten op welke basis de arbeidsdelingkeuzes gemaakt moeten worden. De arbeidsdeling heeft ook een interne invloed op de manier van leren, kennisborging, stress, ... De organisatie van de arbeidsdeling kan natuurlijk ook worden gebruikt om mee een antwoord te geven op de noden van oudere werknemers. De reductie van het taaktempo is een mogelijkheid, nog mogelijkheden zijn ergonomische ingrepen, taakverbreding (verdelen van taken die te

⁶ Duobaan : één voltijdse functie wordt uitgevoerd door twee mensen

⁷ Cafetariaplan: een wijze van belonen waarbij de werknemer op bepaalde tijdstippen de mogelijkheid krijgt zijn arbeidsvoorwaarden te kiezen tussen keuzes die de onderneming stelt.

belastend zijn), taakversmalling (weglaten van te belastende taken), taakverrijking (meer motiverende taken om balans positiever te maken), zelfsturende teams, ...

3.3.2.3. Uitstroom

Instroom en doorstroom vormen de kern van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Maar een organisatie waarin ouderen als waardeloos worden gedumpt, kan geen vertrouwen creëren bij jongeren of aanstromende ouderen. Daarom is ook uitstroom een cruciaal deel van het beleid.

Outplacement

Outplacement is een geheel van begeleidende diensten en adviezen die in opdracht van de werkgever aan de werknemer worden verleend om hen 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. Een goed outplacement werkt aan een persoonlijke en professionele balans, biedt psychologische ondersteuning op verzoek van de werknemer, stelt een actieplan op en voorziet logistieke en administratieve steun (Bombaerts en Martens, 2009). De begeleiding naar een nieuwe job is bovendien verplicht gemaakt door de Belgische regelgever voor werknemers ouder dan 45 jaar.

Nog enkele belangrijke uitstroomaspecten binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn: goede exitgesprekken, voorbereiding (vorming over pensioenrechten) en duidelijkheid, enz. Met goede exitgesprekken kan een systematische uitstroom en human capital voorkomen worden.

3.3.3. Kritische succesfactoren

De kritische succesfactoren zoals vermeld in de laatste kolom van tabel 1 volgens Hondeghem en Vanmullem (2005) zijn communicatie en informatie, competentie- en prestatie management, organisatiecultuur, arbeidskenmerken en rol van leidinggevenden. Deze twee laatste zijn ook onderdelen van het aspect doorstroom. Maar er bestaan nog andere kritische succesfactoren volgens Bombaerts en Martens (2009) namelijk een goede basisfilosofie, het vermijden van leeftijdsdiscriminatie, veranderingsmanagement, analyse van de uitdagingen, gebruik van ondersteuning, en een goede overtuigingstechniek.

Communicatie en informatie

In het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt er onder *communicatie* het verspreiden van informatie verstaan. Vooral informatie betreffende verlofregelingen, opleiding, vorming en interne mobiliteit. Voor de medewerkers is deze informatie belangrijk om zijn of haar loopbaan te kunnen plannen. Eveneens belangrijk zijn goede *informatiesystemen*, deze verzamelen gegevens over elke medewerker om zo inzicht te krijgen in de competenties en de ontwikkeling van de medewerker (Hondeghem en Vanmullem, 2005).

Competentie- en prestatie management

Competentiemanagement bevordert de afstemming tussen de huidige en de te ontwikkelen competenties van de werknemer om de functie goed uit te voeren. Veel bedrijven belonen hun medewerkers op basis van hun prestaties. Het *prestatie management* meet dan de prestaties en koppelt er een beloning aan (Hondeghem en Vanmullem, 2005).

Organisatiecultuur

Om een leeftijdsbewust personeelsbeleid in te voeren is er een *mentaliteitsverandering* nodig, dit zowel bij de individuele medewerker als van de organisatie. Ze moeten de stereotype beeldvorming over de oudere werknemers veranderen. Wat hierin ook nog

een grote rol speelt, is de openheid naar verandering (Hondegheem en Vanmullem, 2005).

Een goede basisfilosofie

Een goede basisfilosofie zorgt ervoor dat er gezocht wordt naar en gewerkt aan de juiste dingen. Een filosofie die de juiste dingen in het juiste licht plaatst. Wat de definitie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid inhoudt, is hierboven al aan bod gekomen. Maar een leeftijdsbewust personeelsbeleid is geen ouderenbeleid, integendeel het optimaliseert de noden van de organisatie en de mogelijkheden van elk individu. Zowel ouderen als jongeren moeten gemotiveerd worden om hen zo lang mogelijk inzetbaar te houden op de arbeidsmarkt (Bombaerts en Martens, 2009). Het is ook geen doelgroepenbeleid waar men de ouderen pampert. Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid komt er op neer dat elk individu van elke leeftijd gemotiveerd een job kan blijven uitoefenen. Martens, Manshoven, Lambrechts en Vandenberk (2006) vatten dit samen in het concept "werkgoesting". Belangrijk hierbij is te achterhalen hoe werknemers en werkgevers condities kunnen creëren die de werkgoesting van elke medewerker stimuleren, rekening houdend met de specifieke levensloopbaansituatie. Voor het werken aan werkgoesting moet dus zowel de werkgever als de werknemer zijn verantwoordelijkheid nemen.

Vermijden van leeftijdsdiscriminatie

De aandachtspunten en opportuniteiten bij het vermijden van leeftijdsdiscriminatie zijn ten eerste het herkennen van discriminatie of pestgedrag. Ten tweede het nemen van acties tegen discriminatie namelijk de leidinggevenden moeten acties ondernemen om de discriminatiehandelingen te stoppen. En ten laatste het herkennen van wettelijke leeftijdsdiscriminatie (Bombaerts en Martens, 2009).

Veranderingsmanagement

Bij het uitvoeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid zullen een aantal dingen veranderen. Men spreekt hierbij van veranderingsmanagement. Een plan maakt duidelijk wat er stap voor stap moet gebeuren. Het veranderingsproces dient te worden

aangedreven door een continue, constructieve dialoog tussen alle betrokken partijen. (Martens, Vandeberk, De Weerd, 2004)

Analyse van de uitdagingen

De analyse van een deel van het personeelsbeleid kan gezien worden als het startpunt van een project over leeftijdsbewust personeelsbeleid. De analyse van de uitdagingen bevat verschillende aspecten zoals leeftijdsopbouw, organisatiecultuur, loopbaan en werkbaarheid. Ten eerste geeft de leeftijdsopbouw en de te verwachten ontwikkelingen hierin belangrijke informatie over de leeftijdsverdeling, instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Het tweede aspect in een analyse voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid is de organisatiecultuur en de invloed hiervan op de leeftijdsdiversiteit. De krapte op de arbeidsmarkt creëert nood om de organisatiecultuur aan te passen aan de nieuwe situatie (Bombaerts en Martens, 2009).

Gebruik van ondersteuning

De meest gekende ondersteuningsmiddelen vanuit de overheid zijn de tewerkstellingsmaatregelen zoals Activa, tewerkstellingspremie 50+ of RSZ-verminderingen. Maar organisaties die een project willen opstarten over leeftijd en werk kunnen hiervoor ook subsidies bekomen bij de verschillende overheden. Naast deze financiële bijdragen vanuit de overheid is er ook gratis ondersteuning bij de uitbouw van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Bijvoorbeeld via expertisecentrum Leeftijd&Werk, het ervaringsfonds en dergelijke (Bombaerts en Martens, 2009).

Een goede overtuigingstechniek

Een goede overtuigingstechniek wordt ook beschouwd als één van de kritische succesfactoren voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hiervoor is het belangrijk om goede argumenten te hebben met betrekking tot de waarde van de werknemer en de waarde van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hieronder worden enkele argumenten gegeven:

1. In de toekomst zullen er nog meer 50-plussers op de arbeidsmarkt zijn. Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid bereidt het bedrijf voor op een groter aantal 50-plussers.

2. 50-plussers worden steeds vitaler. Als het bedrijf er positief of proactief op reageert, kan het bedrijf daardoor gebruik maken van een belangrijk potentieel.
 3. Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid is financieel voordelig. Het is zeer belangrijk om het topmanagement te overtuigen dat een dergelijk beleid loont.
 4. Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid stimuleert de bewustwording van het bedrijf van de mogelijke problemen bij uitstroom op korte en middellange termijn.
 5. Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid is voordelig voor de organisatie en de werknemer. Bijvoorbeeld de werknemer kan zich daardoor blijven ontwikkelen en kan zijn inzetbaar hoog houden, wat de werkgever ten goede komt.
 6. Outplacement is geen financieel tegenargument om ouderen niet aan te werven.
- (Bombaerts en Martens, 2009)

3.3.4. Kennismanagement

Ik heb het onderdeel kennismanagement in mijn eindverhandeling opgenomen. Kennismanagement is ook een onderdeel van de kernelementen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ik vind het een belangrijk aspect omdat binnen elke organisatie kennis aanwezig is. Zonder kennis kan een organisatie volgens mij niet succesvol zijn en daarom is het belangrijk om de kennis te optimaliseren. Maar de kennis optimaliseren is niet genoeg, de kennis moet binnen de organisatie behouden worden. Dit kan door middel van het coachend optreden, hiermee bedoel ik dat de medewerker die het arbeidsproces gaat verlaten zijn opvolger nog gaat coachen, zodoende dat de kennis wordt overgedragen en daarmee ook in de organisatie behouden wordt. Maar ook zou elke medewerker een andere kunnen coachen zodat die zijn/haar taken ook kan uitvoeren en zo er een back-up voorzien is voor hem/haar.

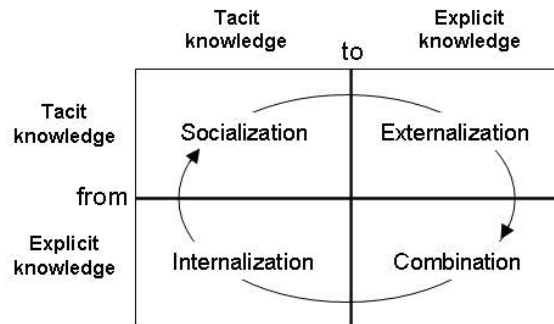
Ik heb dit onderdeel ook opgenomen in de literatuurstudie omdat ik in mijn praktijkstudie aandacht ga besteden aan kennis en ervaring. Namelijk hoe dat kennis en ervaring van onderling gedeeld wordt en hoe deze in de organisatie behouden kan worden.

Kennismanagement omvat het stimuleren van een leeromgeving waarin de leden van een organisatie systematisch kennis *verzamelen* en met anderen *delen* om tot betere resultaten te komen (Robbins & Coulter, 2003).

Het is belangrijk te achterhalen welke soort kennis aanwezig is en hoe deze kennis doorgegeven wordt. Nonaka en Takeuchi (1995) onderscheiden *twee soorten kennis*: expliciete en impliciete kennis. Deze laatste soort kennis wordt ook tacit genoemd. Expliciete kennis wordt ook wel eens feitenkennis genoemd. Deze kennis wordt verkregen uit geschriften of boeken en is gemakkelijk overdraagbaar. Tacit kennis is persoonlijk, het is individuele kennis die 'in het hoofd zit' en dus ook moeilijk overdraagbaar. Deze vorm omvat vaak attitudes, waarden en ervaringen.

Het kernidee van Nonaka en Takeuchi's theorie is dat kennis gecreëerd wordt tijdens de *overgangen* tussen expliciete en impliciete kennis of kennis waarvan men zich bewust is en waarvan men zich niet bewust is.

Figuur 3 beschrijft een model van kennisontwikkeling, ook wel het *SECI-model* (Socialiseren, Externaliseren, Combineren en Internaliseren) genoemd. Het onderscheidt impliciete van expliciete kennis en individuele van gedeelde kennis. Aan de hand van de figuur kan je zien dat er vier mogelijk overgangen zijn. Kennis kan gecreëerd worden bij de overgang van impliciet naar expliciet, van expliciet naar expliciet, van expliciet naar impliciet en van impliciet naar impliciet.



Figuur 3: De kennisovergangen (Bron: Nonaka en Takeuchi)

Overgang van impliciete naar expliciete kennis- Externalisatie

In een organisatie is veel impliciete kennis aanwezig, denk maar aan een manager die intuïtief de juiste beslissing neemt zonder dat rationeel te kunnen staven. Binnen de organisatie is het zeer belangrijk dat delen van die impliciete kennis expliciet gemaakt kunnen worden. Hierdoor kan de kennis beter verspreid, bevraagd en geborgen worden. Nonaka en Takeuchi (1995) noemen deze overgang *externalisatie*, ook wel het uitdrukken van persoonsgebonden kennis in expliciete begrippen. Deze overgang kan gebeuren door gebruik te maken van analogieën, verhalen, concepten, modellen, hypothesen of metaforen. Hierdoor ontstaat nieuwe expliciete kennis. Externalisatie gebeurt bijvoorbeeld door middel van documenten waarin een persoon zijn persoonsgebonden kennis omzet in verwoorde kennis. Bombaerts en Martens (2009) noemen deze externalisatie ook wel *kennisanalyse*. Door de externalisatie wordt de kennis voor een grotere groep mensen beschikbaar gemaakt. De belangrijkste bronnen

hierbij zijn de ervaren en oudere medewerkers. Hierdoor is het belangrijk om de kennis te borgen. Cruciaal hierbij is dat de kennisborging deel moet uitmaken van een breder proces kennismanagement en kenniscreatie. De input van de oudere is een deel van het proces in geven en nemen voor jongeren, ouderen en organisatie.

Overgang van expliciete naar expliciete kennis - Combinatie

Bij deze overgang wordt expliciete kennis gecombineerd met andere vormen van expliciete kennis. Nonake en Takeuchi (1995) noemen deze overgang *combinatie*. Combinatie is het proces waarbij expliciete kennis wordt omgezet naar meer complexe sets van expliciete kennis. Aanwezige expliciete kennis kan vastgelegd worden in verschillende kennisbronnen of informatiesystemen zodat die kennis beschikbaar is voor andere medewerkers. Deze overstap van expliciete naar expliciete kennis wordt door Bombaerts en Martens (2009) *kennisvertaling* genoemd.

Overgang van expliciete naar impliciete kennis- Internalisatie

Voor elke medewerker komt er een moment dat men zich de expliciete kennis eigen maakt. Routines en kennis zullen in hun kennis geïnternaliseerd worden waardoor de kennis langzaamaan impliciet wordt. De expliciete kennis gaat onderdeel uitmaken van persoonsgebonden kennis. Deze overgang wordt door Nonake en Takeuchi (1995) *internalisatie* genoemd. Handleidingen kunnen de werknemers helpen om hun expliciete kennis te internaliseren. 'Learning by doing' staat hierin centraal. Medewerkers zullen leren uit het verleden en de opgedane kennis operationaliseren. Bombaerts en Martens (2009) noemen deze overgang ook wel *kennisautomatisering*. Tijdens deze overgang speelt de coach een belangrijke rol. Deze moet de werknemers ruimte geven om de kennis te internaliseren. De coach zal de medewerkers zo veel mogelijk laten doen en bijsturen waar nodig, om zo beter te kunnen leren.

Overgang van impliciete naar impliciete kennis- Socialisatie

Deze overgang van kennis wordt door Nonake en Takeuchi (1995) *socialisatie* genoemd. Socialisatie is de meest directe weg, namelijk door interactie en samenwerking wordt de impliciete kennis van de ene werknemer impliciete kennis van een andere. Deze kennisoverdracht kan bijvoorbeeld door gesprekken, doceren, brainstormsessies en

dergelijke. Via een brainstormsessie kunnen medewerkers hun visies, ervaringen, vertrouwen en passies delen en zelfs mogelijke oplossingen bieden voor een probleem. Anderen kunnen deze visie opnemen en hiermee verder gaan. Volgens Bombaerts en Martens (2009) is deze overgang de basis van *kenniscreatie* voor de organisatie, terwijl de andere overgangen vooral te maken hebben met het verduidelijken en verspreiden van kennis. Een kenniscreërende omgeving heeft nood aan een goed personeelsbeleid. Leidinggevenden zullen een cruciale rol moeten spelen in dit kenniscreatieproces. Ze hebben een norm- en voorbeeldfunctie en moeten de medewerkers de ruimte en de kans geven de socialisatie te optimaliseren. Via samenwerkingsprojecten tussen juniors en seniors kunnen de organisaties op zoek gaan naar betere en nieuwe werkmethoden en producten. De toegespitste kennis van jongeren en de brede kennis van ouderen kunnen elkaar versterken in de ontwikkeling. Maar kennisoverdracht kan ook geblokkeerd worden. Dit ontstaat wanneer bij een snelle groei van het bedrijf en aanwerving van jonge mensen een culturele kloof ontstaat.

3.4. Bevorderende en belemmerende factoren

In het volgende onderdeel geeft de literatuur weer welke de bevorderende en belemmerende factoren ten opzicht van het langer werken. Hierdoor kan ik trachten een goed antwoord te geven op mijn centrale onderzoeksvraag.

3.4.1. 'Push'- en 'pull' factoren

Wanneer we willen dat werknemers langer met plezier, effectief en efficiënt werken, is het belangrijk te weten waarom werknemers vroegtijdig het arbeidsproces willen verlaten. We willen met andere woorden weten welke de factoren zijn die de uittrede bevorderen of belemmeren. Humphrey et al (2003) spreken van 'push' - en 'pull' factoren. *Push factoren* zijn elementen die werknemers pushen om te stoppen met werken. Hier kan men denken aan eigen interesses, capaciteiten of behoeften. Bijvoorbeeld de mogelijkheid om tijd te maken voor hobby's, familie en vrienden. *Pullfactoren* daarentegen zijn factoren die werknemers naar het pensioen toe of in een bepaalde werkomgeving trekken. Voorbeelden hierbij zijn beloning en status.

3.4.2. Factoren die de uittrede bevorderen of belemmeren

Volgens het onderzoek van Van Hoof, Bruin, Schoemaker en Vroom (2002) zijn er een aantal factoren die ervoor kunnen zorgen dat mensen stoppen met werken. Namelijk werksfeer, arbeidsinhoud, loopbaanperspectieven, personeelsbeleid, management, ontevredenheid over het algemene beleid, dreigend banenverlies, onvoldoende zelfstandigheid, beloning, fysieke arbeidsomstandigheden, werkdruk, geen vast contract, reistijd, aantal uren en de combinatie met thuissituatie. Als zij kijken naar de factoren die de ex-werknemers aanhalen dan zijn de belangrijke vertrekredenen: een persoonlijke drive om regelmatig van baan te switchen, het ontbreken van nieuwe uitdagingen en/of doorgroeimogelijkheden, problemen met de heersende cultuur, onduidelijkheid inzake reorganisatie, onvrede over salarisontwikkeling, onvoldoende persoonlijke ontplooiing, te weinig benutting persoonlijke capaciteiten en de kwaliteit van het management.

Als deze factoren worden ingedeeld in vijf soorten factoren, namelijk intrinsieke factoren, extrinsieke factoren, doorgroei- en promotiemogelijkheden, sociale factoren en gemaksfactoren.

Intrinsieke factoren

Intrinsieke factoren zijn wensen die betrekking hebben op het werk als doel op zich. Bijvoorbeeld interesse in het werk, uitdaging in het werk, afwisseling in het werk, ontplooiingsmogelijkheden, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid.

Extrinsieke factoren

Extrinsieke factoren zijn wensen die gericht zijn op doelen buiten het werk. Ze worden ook wel materiële factoren genoemd zoals baanzekerheid, salaris en de maatschappelijke relevantie.

Doorgroei-en promotiemogelijkheden

Bijvoorbeeld leer- en opleidingsmogelijkheden, promotie- en groeimogelijkheden (een baan waarin je iets kunt bereiken), carrièremogelijkheden, ...

Sociale factoren

Sociale factoren zijn wensen die verband houden met de sociale contacten op het werk, de bedrijfscultuur, de leidinggevende, de werksfeer. Goede, leuke of plezierige collega's worden door alle werkenden zeer op prijs gesteld. De werksfeer en de relatie met de leidinggevende spelen een prominente rol bij de beslissing om te stoppen met werken.

Gemaksfactoren

Tot slot zijn de gemaksfactoren wensen die te maken hebben met conveniërende werkomstandigheden. Bijvoorbeeld de kwaliteit van de arbeid (zwaar lichamelijk werk, stank, lawaai, gevaarlijk werk, werk met afwijkende werktijden zoals ploegenarbeid), werkomstandigheden, werkdruk, de mogelijkheid om flexibel te werken, de mogelijkheid om thuis te werken of parttime te gaan werken en de balans tussen werk en privé.

Volgens Elchardus en Cohen (2003) bestaan de *determinanten* van de vroege uittrede uit: de leeftijd, financiële overwegingen, gezondheidsoverwegingen, de arbeidsomstandigheden, de invloed van het gezin en de invloed van de omgeving.

In de volgende paragrafen geef ik vaak het onderzoek van Henkens en Van Solinghe aan. Het is een onderzoek dat in Nederland uitgevoerd is bij 2000 (ex) medewerkers en hun partners bij een viertal ondernemingen in de private sector en bij 1000 medewerkers in de verschillende ministeries. Ze leggen de nadruk om de invloeden op uittreden en voorsorteren⁸.

De leeftijd

Hoe hoger de leeftijd, hoe groter de kans dat men definitief stopt met werken.

Financiële overwegingen

Stoppen met werken is natuurlijk iets dat men zich financieel moet kunnen veroorloven. Werknemers maken daarbij een *afweging* van financiële kosten en baten. Maar ook zullen ze een afweging maken tussen inkomen en vrije tijd. Werknemers verlaten het arbeidsproces op het moment dat de opbrengst van uittreding groter wordt dan de opbrengst van doorwerken (Henkens en Solinghe, 2003). Maar een hoog *loon* vergroot de kans dat men blijft doorwerken tot de wettelijke pensioensleeftijd (Gustman & Steinmeier, 1984)

Ook de *hoogte van de uitkering* die men ontvangt nadat men stopt met werken is relevant. Bij een onderbroken of deeltijdse loopbaan kan de uitkeringshoogte lager uitvallen, maar dit is niet de enige financiële factor die van belang is. Andere aspecten die werknemers betrekken in hun afweging zijn bijzondere *financiële verplichtingen* zoals een *hypotheek*. Het feit of men eigenaar is van een afbetaalde woning of niet speelt een grote rol. Wie al eigenaar is van een woning en dus financieel zekerder is, heeft een merkkelijk grotere kans op uittreden dan werknemers die daarentegen huren of nog een lening moeten afbetalen. Met het wegvallen van afbetalingsverplichtingen valt een

⁸ Voorsorteren is het door houding en/of gedrag afstand nemen van het werk vooruitlopend op het daadwerkelijke moment van uittreden.

financiële last weg, die duidelijk een invloed heeft op de beslissing om te blijven werken of niet. Bijvoorbeeld zullen veel vrouwen uit de arbeidsmarkt stappen indien het huis is afbetaald, het is immers gemakkelijker om één inkomen te laten vallen. Nog een financiële factor die de eindeloopbaan beslissingen kan beïnvloeden is een *aanvullend pensioen*. Een aanvullend pensioen maakt het financieel zeer lonend verder te werken tot de wettelijke pensioensleeftijd (Elchardus en Cohen, 2003)

Bij de uittredebeslissing zullen de werknemers niet alleen hun huidig loon of gezinsinkomen in overweging nemen, maar ook de *evolutie van hun inkomen* ten gevolge van de uittrede of pensionering. Zowel de hoogte van het ouderdomspensioen als het mislopen van substantiële salarisverhogingen indien men stopt met werken spelen hier een rol (Henkens en Solinge, 2003). De pensionering wordt bevorderd als men denkt dat de inkomsten van het pensioen hoog genoeg zijn in vergelijking met het laatste inkomen. Ook het gebrek aan uitzicht op een salarisverhoging bevordert de kans op uittreden (Henkens, 1998).

Verder hangt de beslissing om op pensioen te gaan of uit te treden niet enkel af van de kenmerken en ervaringen van het betrokken individu, maar ook van die van de *levenspartner en het gezin*. De beslissing tot uittrede is veeleer een huishoudbeslissing dan een persoonlijke beslissing. De pensioensbeslissing van een individu blijkt onder andere te worden beïnvloed door de pensioengerechtigheid van de partner, het inkomen van de partner, alsook van de financiële middelen waarover het koppel gezamenlijk beschikt (Henkens en Solinge, 2003).

Gezondheidsoverwegingen

In het afwegen van de voor- en nadelen van vroeg stoppen versus verder werken, spelen niet alleen financiële overwegingen een rol, maar ook de gezondheidssituatie. Uit een onderzoek van Henkens blijkt dat de *gezondheidstoestand* een significant effect heeft op de pensioensbeslissing. Met andere woorden, hoe slechter de gezondheid, hoe groter de kans op vervroegd uittreden.

Uit het onderzoek blijkt dat mensen zich dikwijls op een gebrekkige gezondheid beroepen om de uittrede te verantwoorden. De gezondheidstoestand is de meest frequente en belangrijkste reden die opgegeven wordt voor het uittreden. Men zou nog wel door willen, maar het gaat niet meer. Bij de afweging van de uiteindelijke beslissing wegen de gezondheidsredenen veel zwaarder door dan de financiële situatie en de financiële verwachtingen. Uit het onderzoek van Weiss (1995) bleek dat gezondheidsproblemen werden beschouwd als een afdoende verantwoording. Zij worden naar voor geschoven als een geval van overmacht, een externe conditie die als het ware tot uittreden dwingt.

De arbeidsomstandigheden

Elchardus en Cohen (2003) zijn van mening dat de kans op vervroegd uittreden, toeneemt als de werkomstandigheden ongunstig zijn. Hierbij maken ze een onderscheid tussen het statuut waarin men werkt, de inhoudelijke kenmerken van het werk, de effecten van de loopbaan en de rol van de vakbond.

Volgens het onderzoek van Henkens afgerond in 1994 is er een verschil in het uittredingsgedrag naar *beroepsstatuut*. Onder de zelfstandigen vindt men het kleinste aandeel uittreders. Bij de statutaire ambtenaren is dat aandeel nauwelijks groter. Bij werknemers met een contract van onbepaalde duur of bepaalde duur vindt men de meeste uittreders. Ook ambtenaren blijven merkkelijk langer aan de slag dan werknemers van de privé. Bij de werknemers hangt het moment van uittrede sterk samen met de vastheid van betrekking. Mensen die onzeker zijn over hun statuut, werken wellicht ook effectief in onzekere en ongunstige statuten. Van bijkomend belang zijn het pensioenstelsel van de ambtenaren en het feit dat de overheid minder gebruik maakt van stelsels van vervroegde uittrede dan de werkgevers uit de privésector.

Volgens Henkens (2003) wordt het uittredegedrag mede afhankelijk verondersteld van de situatie binnen de organisatie waar men werkt en van de inhoud van het werk. We gaan ervan uit dat werken onder slechte omstandigheden uittreding stimuleren. Deze omstandigheden kunnen betrekking hebben op de fysieke zwaarte van het werk, maar ook op gebrek aan uitdaging of op snelle technologische en organisatorische veranderingen waardoor men zich minder op werk thuis voelt. Er bestaan signalen dat

veel oudere werknemers moeite hebben om het arbeidstempo bij te benen en het gevoel hebben dat in vergelijking met vroeger de spanningen op het werk zijn toegenomen. Ook kan de marktsituatie van invloed zijn op het uittredegedrag van werknemers. Verondersteld wordt dat binnen organisaties die zich in een krimpsituatie bevinden en waar reorganisaties aan de orde van de dag zijn werknemers eerder zullen stoppen met werken.

De invloed van de *kwaliteit van het werk* op de kans op uittrede wordt in een groot aantal onderzoeken belicht. Weinig variatie op de job, hectisch en stresserend werk, enz. vervroegen de uittrede (Tokarski, 1988). Jobs met hoge takencomplexiteit bieden werknemers een uitdaging, wat leidt tot een langere aanwezigheid op de arbeidsmarkt (Farr, Tesluk et al., 1996). Onderzoek in Denemarken toonde aan dat de kans om langer aan de slag te blijven sterk samenhangt met de ontwikkeling- en groeimogelijkheden op dat werk (Lund & Borg, 1999). Nog meer dan de complexiteit blijkt over het algemeen de variatie van de taken een rol te spelen (Solem & Meykletun, 1996). Verder toont men aan dat mensen met weinig vat op hun werkuren en meer nog, mensen die op afwijkende uren werken of in ploegendienst, sneller uittreden (Bourdouxhe & Quennec, 1999).

In het onderzoek van Henkens zijn enkele aspecten van het werk met uittredingsgeneigdheid en voorsorteren in verband gebracht. Deze aspecten hebben enerzijds te maken met de mate waarin het werk als belastend wordt ervaren, en anderzijds met de mate waarin het werk bevrediging en ontplooiingsmogelijkheden biedt. Bij de belastende werkzaamheden is gekeken naar de fysieke belasting, de werkdruk en de flexibiliteit die werknemers hebben om de belasting te verminderen door het werk te onderbreken, een dag vrij te nemen enz. Bij de belonende aspecten van het werk is een onderscheid gemaakt tussen de intrinsieke beloning in termen van uitdagend werk en de extrinsieke beloning in termen van waardering door de leidinggevenden. Deze determinanten worden hieronder verduidelijkt.

De resultaten van het onderzoek van Henkens waren: de helft van de ondervraagden zit overigens 10 jaar of langer op dezelfde functie. Thijssen (1992) spreekt hier ook wel van

ervaringsconcentratie, een zich steeds verder bekwamen op een steeds smallere strook van het eigen functie- of ervaringsgebied met alle risico's van dien, waaronder het uitgekeken raken op de functie. Gebrek aan uitdagend werk speelt hierin een belangrijke rol. Wanneer werknemers onvoldoende worden uitgedaagd om hun vaardigheden te benutten en verder te ontwikkelen is de kans op voorsorteren groot. De mate van autonomie en taakbeheersing waarmee ze kunnen werken is ook belangrijk voor de werknemers. Dit is de mate waarin ze, binnen algemene afspraken, zelf kunnen beslissen hoe ze iets aanpakken. Maar ook de mate van tijdssoevereiniteit speelt een rol. Dit is de mate waarin werknemers, binnen algemene afspraken, zelf hun werk in de tijd plannen en hun werktijd schikken. Henkens (2003) spreekt hierbij ook van flexibiliteit in de werktijden. Deze laatste twee hangen onderling sterk samen. Mensen met een grote mate van taakbeheersing genieten ook bijna steeds een grote mate van tijdssoevereiniteit. Ze hangen ook degelijk samen met het pensioneringsgedrag. Met andere woorden, hoe meer men meester is van eigen tijd- en taakindeling en hoe meer men autonoom beslissingen mag nemen, des te groter de kans dat men blijft doorwerken. Globaal genomen zien de onderzoekers dat een slechte kwaliteit van het werk de werknemers wegdrijft van de arbeidsmarkt. De fysieke en mentale belasting, alsook een te hoge werkdruk is een belangrijke determinant van uittreden. Veel werknemers klagen dat de hoeveelheid werk soms te groot is om alles goed te kunnen doen of dat de werkdruk tot spanningen leidt.

In de arbeidssituatie is in het bijzonder de rol van de leidinggevende relevant. Het gevoel gewaardeerd en gestimuleerd te worden door de leidinggevende kan de uittrede voorkomen. Met andere woorden, de extrinsieke beloning van het werk in termen van waardering door de directieleidinggevende speelt een belangrijke rol. Direct leidinggevendenden kunnen veel zeggenschap hebben over de loopbaan van werknemers en ook invloed hebben op de arbeidsmotivatie en het zelfbeeld van werknemers (Blees et al., 1994). Werknemers die het idee hebben dat uitstel van het moment van uittreden door de direct leidinggevende wordt gewaardeerd, willen later stoppen met werken dan degenen die het idee hebben dat het de leidinggevende onverschillig laat.

De uittrede wordt niet enkel beïnvloed door de kenmerken van de laatste job, maar door de ganse *loopbaan* (Szinovacz, 2001). Zo werd vastgesteld dat het onderbreken van de loopbaan een effect heeft op de kans op uittrede. Het effect is echter niet eenduidig. Over het algemeen blijkt een onderbroken loopbaan de uittrede uit te stellen. Maar volgens Hayward et al. (1989) uit Elchardus VUB daarentegen kunnen onderbroken carrières dan weer in verband gebracht worden met vervroegde uittrede. Maar globaal genomen zal het onderbreken van de loopbaan, voor welke reden ook, de kans vergroot dat men langer blijft werken. Het is mogelijk dat dit een gevolg is van de financiële implicaties van de onderbreking.

Een onderzoek van Hirsch (2000) toont aan dat arbeiders die de bescherming van een *vakbond* genieten, vroeger uittreden. In de Belgische context is het mogelijk dat ondernemingen en sectoren met een hoge syndicalisatiegraad vlotter stelsels van vervroegde uittrede toepassen. Het is mogelijk dat de leden van vakbonden beter over dergelijke stelsels geïnformeerd zijn (Ekerdt, 1998).

De invloed van het gezin

Zoals eerder vermeld hangt de beslissing om op pensioen te gaan of uit te treden niet enkel af van de kenmerken en ervaringen van het betrokken individu, maar ook van de die van de levenspartner en het gezin. De beslissing tot uittrede is veeleer een huishoudbeslissing dan een persoonlijke beslissing. De pensioensbeslissing van een individu blijkt onder andere te worden beïnvloed door de pensioengerechtigheid van de partner, het inkomen van de partner, alsook van de financiële middelen waarover het koppel gezamenlijk beschikt (Henkens en Solinge, 2003).

De invloed van het gezin uit zich niet alleen in financiële zin, maar ook in sociale termen. Mannen en vrouwen die een koppel vormen, gaan dikwijls min of meer gelijktijdig op pensioen. Daartoe kunnen er vele redenen zijn. Volgens Johnson & Favreault (2001) zijn de vrijetijdsbestedingen van hedendaagse levensgezellen zo sterk op elkaar afgestemd, zo complementair en samenhangend, dat koppels geneigd zijn zo gelijktijdig mogelijk op pensioen te gaan.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de burgerlijke staat degelijk een invloed heeft op de pensioensbeslissing. Gehuwde personen blijken over het algemeen meer kans te hebben om vervroegd te pensioneren dan niet gehuwde personen (Gustman & Steinmeier, 1984). Hoogstwaarschijnlijk heeft dat niet zozeer met het huwelijk te maken, maar wel met de aanwezigheid van een *levensgezel*. Men stelt ook vast dat gescheiden vrouwen langer blijven werken dan gehuwde vrouwen (Van Haegendoren, 1999). Dit verschil kan in grote mate aan de financiële situatie van alleenstaanden worden toegeschreven. Met andere woorden ze hebben gemiddeld een lager huishoudinkomen. De aanwezigheid van een levensgezel speelt een significante rol in de uittrede. Het is best mogelijk dat voor mensen die alleen wonen, het werk een relatief belangrijker bron is van sociale contacten, die men niet gemakkelijk opgeeft. Ook is uit onderzoek al gebleken dat mensen met een financiële *verantwoordelijkheid* ten opzichte van kinderen of andere afhankelijken, later uittreden en op pensioen gaan (Gustman & Steinmeier, 1984).

De invloed van de omgeving

Bij het nemen van een beslissing betreffende het loopbaaneinde, laten mensen zich niet alleen leiden door een kosten-baten afweging. Volgens Henkens (2003) speelt de *thuisituatie* ook een rol binnen uit het uittredegedrag. De beëindiging van de arbeidscarrière gaat doorgaans gepaard met een verschuiving van de aandacht naar de partner, gezin en vrienden. *Hobby's* die op de achtergrond waren geraakt, komen weer in beeld. Oude contacten worden geïntensiveerd en er is eindelijk tijd voor de al zo lang uitgestelde verre reis. Waar de hiervoor besproken factoren als gezondheid en werk veel worden geplaatst onder de zogenaamde pushfactoren (werknemers kiezen voor stoppen met werken om onaangename belasting te verminderen), kunnen de thuisituatie en de behoefte aan vrije tijd worden gerekend tot de zogenaamde pullfactoren; het werk mag misschien nog heel leuk zijn, de alternatieve mogelijkheden die in beeld komen wanneer met werken wordt gestopt zijn nog aantrekkelijker.

Het *sociale milieu* waarin iemand zich bevindt, is bepalend voor het uittredegedrag. Zoals hoger aangegeven is de kans hoger dat men op pensioen gaat als de echtgenoot al op pensioen is, maar ook als de vrienden al op pensioen zijn of gaan. Naarmate meer

personen uit de omgeving op pensioen zijn, wordt de kans groter dat ze zelf gaan uittreden. Uiteraard hangt dit ten dele samen met de leeftijd. Wie ouder is, heeft doorgaans ook een oudere vrienden- en kennissenkring. Onderzoek van Hayward et al. (1998) peilt naar de invloed van de omgeving via het pensioengedrag van de vrienden- en kennissenkring. Als iemand zich bevindt in een milieu waar iedereen op 55 stopt, zal verder werken na 55 verschijnen als uitzonderlijk, als iets waarvoor als het ware een bijzondere verantwoording nodig is (Ekerdt, 1998).

3.5. Inzetbaarheid

Aangezien de titel van mijn eindverhandeling, namelijk Leef tijdsbewust personeelsbeleid: gevalstudie in de VDAB gericht op het verhogen van de inzetbaarheid en de werkgoesting van oudere (en jongere) werknemers, volgt hierna een stuk uit de literatuur met betrekking tot de inzetbaarheid van werknemers. Door middel van het volgende onderdeel tracht ik een antwoord te zoeken op mijn deelvraag 'Hoe kan inzetbaarheid van medewerkers vergroot worden?'

Om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en te verlengen, dient een leeftijdsbewust personeelsbeleid op *drie (leeftijd)niveaus* in gang te worden gezet. Op ieder niveau is een ander beleid (naar aard en doelstelling) te onderscheiden. De drie niveaus zijn: strategisch beleid voor 20 tot 40-jarige werknemers, preventief beleid voor 40 tot 50-jarigen en curatief beleid voor de groep van 50 tot 60 jaar (Van den Berg, van de Broek, Wijchers, 1996).

Strategisch beleid begint op het moment dat de werknemer in dienst treedt en richt zich op de positie van grote groepen werknemers op de lange termijn. Het heeft tot doel de kwaliteiten van de werknemer zo optimaal mogelijk te ontwikkelen en te blijven ontwikkelen, tot het einde van zijn loopbaan. Kerkhoff (1993) spreekt van een 'ontwikkelingsbewust sociaal beleid'. Een stimulerende werkomgeving, uitdagende werkzaamheden, permanente scholing, regelmatige veranderingen in functie en taken maken en houden de werknemer vitaal, flexibel en mobiel.

Preventief beleid is gebaseerd op de wetenschap dat bepaalde groepen werknemers op latere leeftijd moeilijker inzetbaar worden. Er dienen structurele maatregelen genomen te worden om te voorkomen dat de werknemers in een uitzichtloze situatie belanden. Het beleid kenmerkt zich door het tijdig onderkennen van te eenzijdige (risicovolle) ervaringsopbouw. Nog voorbeelden zijn brede, gevarieerde taken en aandacht voor het individuele ontwikkelingsproces (Van den Berg, van de Broek, Wijchers, 1996).

Curatief beleid (ook wel seniorenbeleid genoemd) is er op gericht de uitstroom van ouderen te beperken. Het richt zich op de huidige generatie oudere werknemers, voor wie preventief beleid door de te beperkte tijd waarin dit gestalte kan worden meegegeven niet genoeg effect meer zal hebben. Om deze mensen toch zo lang mogelijk voor de arbeidsorganisatie te behouden, kan het noodzakelijk zijn specifieke maatregelen te nemen die hun functioneren, kunnen bevorderen en veraangenamen, zoals deeltijds werken en flexibele werktijden. Door in samenspraak te zoeken naar geschikte functies en taakaanpassingen wordt getracht de inzetbaarheid van de medewerkers te verlengen, op een dergelijke manier dat werknemer en werkgever daar wel bij varen (Van den Berg, van de Broek, Wijchers, 1996).

Om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en te verlengen zijn er een aantal *instrumenten* volgens van den Berg, van de Broek en Wijchers (1996). Binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid moeten de arbeidsvoorwaarden zo zijn samengesteld dat zijn niet alle medewerkers over één kam scheren. Er moet ruimte voor individuele keuzes zijn. Een voorbeeld hiervan is het *cafetariaplan*. Medewerkers kunnen uit een reeks mogelijkheden zelf hun arbeidsvoorwaardenpakket samenstellen. Het *veranderen van de taakhoud* is ook een belangrijk instrument om de motivatie te vergroten. Voorbeelden hiervan zijn taakrotatie, -verrijking en -verbreding. Scholing en training van ouderen speelt ook een rol in het vergroten van de inzetbaarheid. En tot slotte is het voeren van gesprekken zeer belangrijk binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Voorbeelden hiervan zijn *functionerings- en beoordelingsgesprekken*, maar vooral *loopbaangesprekken*.

3.6. Maatregelen en instrumenten

Pannecoucke en De Backere (2008) hebben een overzicht gemaakt van maatregelen die ondersteunend zijn in een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Er wordt een onderscheid gemaakt in maatregelen voor de organisatie en maatregelen voor individuen. Door middel van dit onderdeel tracht ik een antwoord te zoeken op mijn laatste deelvraag voor de literatuurstudie 'Welke zijn de maatregelen en instrumenten die een werkgever kunnen helpen om oudere werknemers langer gemotiveerd, efficiënt en actief te houden?' Hieronder heb ik een samenvatting gemaakt op basis van hun overzicht. In bijlage 1 wordt de volledige omschrijving gegeven.

3.6.1. Maatregelen gericht op de organisatie

Diversiteitsplan

Een diversiteitsplan is een soepel toepasbaar instrument voor het ontwikkelen en voeren van een diversiteitsbeleid in een bedrijf of organisatie, waarin alle nodige initiatieven/acties binnen het hr- en organisatiebeleid genomen kunnen worden met het oog op de bevordering van de in- en doorstroom, opleiding en retentie van kansengroepen en dit via een planmatige en geïntegreerde maatwerkaanpak.

Ervaringsfonds

Het ervaringsfonds staat in voor de betoelaging van verbeteringen aan de arbeidsmogelijkheden, de arbeidsvoorwaarden of de arbeidsorganisatie met als doel ervaren werknemers (45+) langer aan de slag houden

ESF

Het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen lanceert geregeld oproepen met projectsubsidies (grootteorde 100 000 EUR). Organisaties of clusters van organisaties kunnen hierop intekenen. Sommige projecten zijn specifiek gericht of hebben een accent liggen op leeftijdsbewust personeelsbeleid.

3.6.2. Maatregelen gericht op individuen

Tewerkstellingspremie 50+

De Tewerkstellingspremie 50+ heeft tot doel het stimuleren van de aanwerving van 50-plussers. Het is een driemaandelijks nettopremie aan werkgevers uitbetaald door de VDAB gedurende vier opeenvolgende kwartalen bij indienstneming van een 50-plusser.

Outplacement

Ontslagen 45-plussers hebben recht op professionele begeleiding bij het zoeken naar een nieuwe job. De ex-werkgever betaalt de kosten van deze "uitwerving".

Individuele Beroepsopleiding (IBO)

IBO is een opleiding in de onderneming waarbij de cursist getraind wordt op de werkplek en begeleid in het toekomstig beroep in de onderneming. IBO heeft als doel werkzoekenden bedrijfs- en functiespecifieke opleiding te geven onder de verantwoordelijkheid van het bedrijf.

Individuele Beroepsopleiding (IBO)-interim

IBO-interim is een combinatie van uitzendwerk met een klassieke IBO. Het bestaat uit maximaal acht weken uitzendarbeid, gevolgd door een IBO, van minimum vier weken en maximaal 26 weken. Het uitzendkantoor staat in voor de begeleiding van de werkzoekende.

Jobcoaching

Jobcoaching is de begeleiding op de werkvloer van een nieuwe werknemer en zijn werkgever, met het oog op het soepel inwerken en behoud van de tewerkstelling door een externe jobcoach. Jobcoaching heeft tot doel bedrijven te helpen bij de selectie, het onthaal en de integratie van werknemers in de organisatie.

Jobkanaal

Jobkanaal is een initiatief van de werkgeversorganisaties (Voka, Unizo, ...) en VDAB wil werkzoekenden uit de kansengroepen aan een job helpen, door vacatures gedurende drie

weken exclusief voor werkzoekenden uit de kansengroepen te reserveren. Het heeft dus tot doel het bieden van een gericht wervingskanaal voor het aanwerven van werkzoekende die behoren tot de kansengroepen.

Activa 45+

Deze maatregel bevordert de herinschakeling van langdurig werkzoekenden in het normale arbeidscircuit door het toekennen van een vermindering van RSZ-bijdragen en een geactiveerde werkloosheidsuitkering die in mindering kan gebracht worden van het nettoloon. Deze maatregel geeft langdurig (minimum zes maanden) werkloze werkzoekenden, 45 jaar of ouder, meer kansen op de arbeidsmarkt.

Doelgroepvermindering voor 50+ en 57+

De doelgroepvermindering 50+ is een teruggave op de sociale bijdrage van de werkgever. En de doelgroepvermindering 57+ is een teruggave op de sociale bijdrage van de werkgever van 400 EUR per kwartaal, voor wie niet in aanmerking komt voor de doelgroepenvermindering voor 50-plussers.

De werkhervattingstoelage 50+

De werkhervattingstoelage is een vergoeding die de RVA betaalt aan de 50-plussers die het werk hervatten als loontrekkende of statutair of als zelfstandige in hoofdberoep. Het gaat om een vergoeding toegekend als aanvulling op het inkomen van de werknemer.

Seniorvakantie

Werknemers van 50 jaar of ouder die het werk hervatten als loontrekkende in de privésector hebben recht op seniorvakantie ter aanvulling van hun onvolledig recht op gewone betaalde vakantie.

Pensioenbonus

De pensioenbonus is een premie van 2,1224 EUR per dag tewerkstelling voor wie de beroepsactiviteit verder zet vanaf 62 jaar of vanaf een loopbaan van 44 jaar. Dit komt bij het rust- of overlevingspensioen.

Mobiliteitstoeslag

De mobiliteitstoeslag is een eenmalige toeslag die tot doel heeft tegemoet te komen in de verre verplaatsingen bij tewerkstelling.

Naast bovenstaande maatregelen zijn er volgens VDAB nog *instrumenten* die werkgevers helpen oudere werknemers langer actief te houden, zoals Gesco, Permanente tewerkstellingscel, Herstructureringen, Tijdskrediet voor werknemers 50+, Halftijds brugpensioen en Nachtprestaties.

Gesco

Gesco heeft tot doel het bieden van gesubsidieerde tewerkstelling van oudere werknemers bij openbare besturen en VZW's.

Permanente tewerkstellingscel

De PTC staat in voor de opvang en begeleiding van collectief ontslagen werknemers van middelgrote en kleine ondernemingen.

Herstructureringen

De doelstelling van herstructureringen is een snelle re-integratie van ontslagen werknemers.

Tijdskrediet voor werknemers 50+

Aan werknemers die 50 jaar of ouder zijn de mogelijkheid geven minder uren te werken.

Halftijds brugpensioen

Oudere werknemers toelaten halftijds te werken met een aangepast inkomen

Nachtprestaties

Oudere werknemers, die gedurende meerdere jaren nachtprestaties leverden, de mogelijkheid bieden om over te schakelen naar een minder belastend arbeidsregime.

3.7. Conclusie

Zoals voorheen al gezegd, kampen we met de *vergrijzing*. Dit is niet alleen een probleem van de organisaties, maar van iedereen. Een belangrijke consequentie hiervan is de steeds zwaarder wegende betaalbaarheid van de pensioenen. Het *brugpensioen* heeft hierin een rol gespeeld, ze heeft namelijk de vervroegde uittrede uit het arbeidsproces gestimuleerd. Maar om de betaalbaarheid te kunnen beheersen en misschien zelfs verbeteren, zullen organisaties gestimuleerd moeten worden om de arbeidsparticipatie van ouderen te bevorderen en het vervroegd uittreden te ontmoedigen. Een *leeftijdsbewust personeelsbeleid* speelt hierin een belangrijke rol.

Aan de hand van mijn literatuurstudie heb ik geprobeerd een antwoord te geven op de volgende deelvragen:

- a) Wat is een leeftijdsbewust personeelsbeleid? Welke zijn de kernelementen en de kritische succesfactoren?
- b) Welke zijn de bevorderende en belemmerende factoren om werknemers zo effectief, efficiënt en gemotiveerd mogelijk aan het werk te houden?
- c) Hoe kan inzetbaarheid van medewerkers vergroot worden?
- d) Welke zijn de instrumenten en maatregelen die een werkgever kunnen helpen om oudere werknemers langer gemotiveerd, efficiënt en actief te houden?

Een *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 (Langendoen, 1998). Om werknemers gemotiveerd en inzetbaar te houden is het belangrijk te achterhalen welke de factoren zijn die het langer werken belemmeren en bevorderen. Enerzijds zijn er 'push' en anderzijds 'pull' factoren. Push factoren zijn elementen die werknemers pushen om te stoppen met werken. Voorbeelden hiervan zijn de slechte gezondheid, slechte arbeidsomstandigheden, invloeden uit de thuissituatie en de omgeving, ... Deze factoren worden ook wel *belemmerende factoren* ten opzichte van het langer werken genoemd. Pullfactoren daarentegen zijn factoren die werknemers naar het pensioen toe of in een

bepaalde werkomgeving trekken. Voorbeelden hiervan zijn goede arbeidsomstandigheden, de financiële context, uitdagend werk, doorgroei- en promotiemogelijkheden, sociale contacten, de werksfeer, ... Deze factoren zijn de *bevorderende factoren* ten opzichte van het langer werken. Om alle werknemers uit alle leeftijdsgroepen vitaal, gemotiveerd en *inzetbaar* te houden gedurende de volledige loopbaan bestaan er instrumenten en maatregelen. Voorbeelden van *instrumenten* zijn werving en selectie, mobiliteitsbevordering, beloningsbeleid, loopbaanbeleid, gezondheids- en aanwezigheidsbeleid, het direct leidinggeven, kennismanagement, arbeidsregeling, arbeidsorganisatie en outplacement. Voorbeelden van *maatregelen* zijn het diversiteitsplan, het ervaringsfonds, het Europees Sociaal Fonds. Deze eerste drie maatregelen zijn gericht op de organisatie. Anderzijds, de maatregelen gericht op individuen zijn tewerkstellingspremie, individuele beroepsopleiding, jobcoaching, jobkanaal en dergelijke.

Hoofdstuk 4: Methodologie van de praktijkstudie (VDAB)

Mijn eerste gedacht was mijn praktijkstudie uit te voeren bij *Euroshoe NV* in Beringen. Mijn promotor en ik zijn op woensdag 7 oktober 2009 op gesprek geweest bij de HR-manager Vanderlinden. Naderhand hadden we een voorlopig akkoord gekregen, maar een paar weken nadien had ik een telefoontje gekregen dat de samenwerking jammer genoeg niet kon doorgaan omwille van de financiële crisis.

Een maand later ben ik terecht gekomen bij de *VDAB* via Bram Bonamie, stafmedewerker Diversiteit en Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hij wou dit jaar werken rond de doelgroep 50 plussers en wilde te weten komen wat de 50 plussers binnen de *VDAB* aan het werk houdt, frustreert, nodig vindt, apprecieert, enz.

Ik ben op vrijdag 11 december 2009 naar de *VDAB* in Brussel geweest op gesprek met Bram Bonamie en Veerle Depauw (Diversiteitsmanager). Ik heb hen uitgelegd dat ik een masterproef maak rond leeftijdsbewust personeelsbeleid en dat ik wil nagaan wat de medewerkers motiveert en demotiveert, wat de organisatie en zijzelf daaraan kunnen doen en tot slot hoe de medewerkers van de *VDAB* denken over hun verdere loopbaan. Het gaat dus niet om een kwantitatief maar om een *kwalitatief* onderzoek. Een kwantitatief onderzoek ga ik niet uitvoeren omdat ik niet geïnteresseerd ben in 'hoe vaak' iets gezegd wordt, maar wel naar 'wat' iemand te vertellen heeft. Ik wil onderzoeken in de diepte en de medewerkers van de *VDAB* betrekken. Hierdoor gaat mijn onderzoek een actieonderzoek en een vorm van sensibiliseren zijn.

Voor dit kwalitatief onderzoek zijn er verschillende methodes van gegevensverzameling mogelijk, namelijk individuele interviews, focusgroepen, ... Maar eerst wilde ik de *VDAB* leren kennen via desk research. Ik heb de organisatie bestudeerd via de website en daarna een bredere beschrijving gegeven van het bedrijf en het personeel onder andere naar categorieën van medewerkers en naar leeftijd. Daarnaast heb ik ook de activiteiten en de historiek van het bedrijf beschreven.

Ik geef nu een overzicht van de mogelijke *methodes* met hun voor- en nadelen. Ik verantwoord mijn *keuze* voor de focusgroepen en interviews en tot slot ga ik uitleg geven over het concrete *verloop* ervan. Voor de praktijkstudie ben ik begonnen met de focusgroepen en heb daarna interviews gedaan. Ik heb deze volgorde aangenomen omdat Bram Bonamie en ikzelf tot deze volgorde zijn gekomen.

Focusgroepen

Uit het boek van Slocum (2006), namelijk 'Participatieve methoden: een gids voor gebruikers', heb ik de volgende definitie van een focusgroep gevonden. Een *focusgroep* is een gestructureerde discussie onder een kleine groep van stakeholders (4-12 personen), begeleid door een ervaren gespreksleider. De methode is ontworpen om informatie te verkrijgen over de voorkeuren en waarden van (uiteenlopende) mensen met betrekking tot een bepaald onderwerp en om te kunnen verklaren waarom ze die meningen hebben. Tijdens een focusgroep wordt een gestructureerde discussie van een interactieve groep in een tolerante, geruimtelijke omgeving geobserveerd. Een focusgroep kan dus gezien worden als een combinatie van een gericht interview en een discussiegroep. Focusgroepen kunnen ook in een online versie georganiseerd worden. Volgens Krueger et al (2000) moet de focusgroep klein genoeg zijn opdat iedereen de kans krijgt zijn mening uit te leggen en toch ook groot genoeg om verschillende inzichten te hebben.

Bovendien hebben focusgroepen voor- en nadelen. Een aantal *voordelen* zijn:

- Ze zijn relatief goedkoop, eenvoudig en flexibel
- Ze bieden de deelnemers de kans elkaar te bevragen en stil te staan bij de antwoorden
- Ze geven de mogelijkheid tot het verder uitdiepen van antwoorden
- Ze geven een zicht op achterliggende redeneringen en gedachten

De volgende *nadelen* zijn verbonden aan focusgroepen:

- Gebrek aan veralgemening
- Niet bedoeld om harde conclusies te trekken
- Kans op fout gebruik
- Groepsdruk
- Moderator mag het gesprek niet in een bepaalde richting sturen (Slocum, 2006)

De *procedure* van een focusgroep bestaan uit een aantal stappen. Eerst leidt de gespreksleider de groep tijdens de discussie om de aanwezigen tot medewerking aan te sporen. Vervolgens wordt een samenvatting gegeven van de grote lijnen en perspectieven die naar voor werden gebracht. Tot slot analyseert men alle resultaten van de voorbije focusgroep(en) en stelt een rapport op (Slocum, 2006).

Focusgroepen worden het best *gebruikt* indien er verschil is binnen en tussen de groepen. Hierdoor ontstaat er interactie en zo kunnen de gedachten van de tegenpartij aanbod komen. Ten tweede worden focusgroepen gebruikt als er onderzoek naar complex gedrag en motivatie gedaan moet worden. Het laat de deelnemers toe te achterhalen waarom men zich op een bepaalde manier in een bepaalde situatie gedraagt. Ten derde als men diversiteit wil begrijpen. Dit omdat onderwerpen anders ervaren wordt door verschillende deelnemers en het toelaat om de variëteit in ervaring te begrijpen. En tot slot halen focusgroepen goede resultaten indien er spanningen ontstaan tussen de deelnemers. Daarentegen kunnen focusgroepen best *vermeden* worden indien er een vriendschappelijke band is tussen de moderator en de deelnemers. Ten tweede als de deelnemers niet comfortabel zijn met elkaar. Ten derde als het onderwerp niet gepast is voor de deelnemers. De deelnemers moeten in staat zijn hun mening te geven over een bepaald onderwerp en hierover kunnen discussiëren. En tot slot indien er in de focusgroepen statistische data worden verwerkt, is dit niet representatief voor de gehele populatie. (Morgan, 1998)

Interviews

Een interview ook wel vraaggesprek genoemd, is een gesprek waarbij een of meerdere personen worden ondervraagd door een of meerdere personen. Het is een methode om een persoon systematisch kennis van een ander te laten vergaren

Ook interviews hebben een aantal voor- en nadelen. De grootste *voordelen* bestaan uit:

- Soepelheid: de interviewers kunnen verduidelijking vragen en doorvragen, ze kunnen de vraag herhalen en uitleg geven.
- Grote respons: persoonlijke interviews hebben minder af te rekenen met weigeringen.

- Niet-verbaal gedrag: interviews laten toe om met andere dan verbale informatie rekening te houden. De interviewer kan de omgeving zien en beoordelen.
- Controle over de setting: de interviewer kan ervoor zorgen dat de vragen ook effectief door de geselecteerde respondent wordt ingevuld.

De grootste *nadel*en zijn de volgende:

- Er kunnen geen algemene conclusies worden getrokken die voor de hele doelgroep gelden.
- De interviewer kan onbewust de geïnterviewde beïnvloeden en is tevens de enige die de geïnterviewde kan uitdagen.
- Inherente onvolledigheid van de notities.
- De mogelijkheid tot storen van de mondelinge interactie.
- Noteren en gelijktijdig luisteren vereist veel concentratie en tijd.

(Billiet en Waege, 2005)

De volgende *aanbevelingen* kunnen ervoor zorgen om een goed resultaat te krijgen uit de interviews:

- Bedenk van te voren: Wat wil je met je interview bereiken? Wie ga je interviewen? Welke vragen ga je in ieder geval stellen tijdens het interview? Neem je het interview op of maak je aantekeningen?
- Zorg ervoor dat de geïnterviewde zich al bij de eerste vragen op zijn gemak voelt
- Leid de eerste vragen een beetje in door er iets omheen te vertellen.
- Begin met de makkelijke vragen.
- Bewaar eventueel kritische vragen voor het laatst.
- Laat tijdens het interview merken dat je luistert.
- Vat af en toe een antwoord samen om te controleren of je het goed hebt begrepen en om aan te sporen nog iets toe te voegen.
- Vraag door, neem niet genoegen met het eerste het beste antwoord!

(Billiet en Waege, 2005)

Schriftelijke enquêtes

Een enquête is een manier van onderzoek doen, waarbij gebruik wordt gemaakt van een vragenlijst, die aan meer personen wordt voorgelegd. Deze enquêtes gebeuren meestal via de post, maar kunnen ook elektronisch gebeuren.

De belangrijkste *voordelen* bestaan uit:

- Sterk verspreid wonende respondenten kunnen tegen een minimale kostprijs bereikt worden
- De anonimiteit verzekert soms betere antwoorden dan in persoonlijke interviews.
- De respondent kan zelf het tijdstip kiezen om de enquête in te vullen
- Grotere standaardisatie schakelt de mogelijkheden van persoonlijke accenten door de interviewers en dus ook interviewereffecten uit.

De grootste *nadelen* zijn de volgende:

- Moeilijkheden om een goede enquête op te stellen
- De respons rate is bedroevend laag
- De respondenten kunnen niet naar verduidelijking vragen
- Er zijn geen bijsturingsmogelijkheden
- Het kan erg lang aanslepen (via de post eerst versturen en daarna terugsturen)

(Billiet en Waege, 2005 en De Laet, Offermans en Toye, 2004)

Ik heb *gekozen* om interviews en focusgroepen te doen en geen schriftelijke enquêtes. Mijn onderzoeksvragen leiden tot een kwalitatief onderzoek en het gaat vooral om de inhoud van wat iemand te vertellen heeft. Ik heb hiervoor gekozen omdat ik geïnteresseerd ben in persoonlijke meningen en ervaringen. Ik ben niet zozeer interesse in kwantitatieve resultaten over de hele groep heen. Daarenboven wilde ik ook graag persoonlijk contact en bij schriftelijke enquêtes komt het persoonlijk contact niet voor.

Het *doel* van mijn focusgroepen en interviews was om te achterhalen welk de belemmerende en bevorderende factoren zijn om gemotiveerd, effectief en efficiënt te blijven werken tot op het einde van de loopbaan. Iedere deelnemer aan de focusgroep kreeg de kans om zijn/haar mening te geven aan de hand van drie stellingen als opwarming en zes vragen. Ik heb in samenwerking met mijn promotor (Hilda Martens) en mijn begeleider bij de VDAB (Bram Bonamie) de vragen geformuleerd. Deze vragen

steunen ook op eerder onderzoek omtrent het onderwerp "werkgoesting" van Hilda Martens. De vragen zullen mij helpen een antwoord te kunnen formuleren op mijn centrale onderzoeksvraag: "Welke zijn de bevorderende en belemmerende factoren om de medewerkers van VDAB zo gemotiveerd, efficiënt en effectief mogelijk aan het werk te houden tot op het einde van de loopbaan?"

De *vragen* tijdens de focusgroepen

- Stelling 1: Jongeren zijn leergieriger dan ouderen.
- Stelling 2: Ouderen moeten plaats ruimen voor jongeren.
- Stelling 3: Ouderen zijn minder veranderingsbereid.
- Vraag 1: Wat maakt dat je met plezier werkt bij de VDAB?
- Vraag 2: Wat maakt dat je niet met plezier werkt?
- Vraag 3: Wat kan je zelf doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?
- Vraag 4: Wat kan VDAB doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?
- Vraag 5: Wat zou VDAB kunnen/moeten doen om je nog langer met plezier te laten werken? (bijvoorbeeld in plaats van tot 62 jaar, blijven werken tot 65)
- Vraag 6: Als je het voor het zeggen had, welke 3 dingen zouden er, volgens jou moeten gebeuren in de VDAB opdat alle medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken?

In samenwerking met mijn promotor heb ik een PowerPoint gemaakt voor de deelnemers van de focusgroep om hun en mijzelf te ondersteunen. Ik vond het belangrijk dat de stellingen en vragen op een scherm te zien waren zodat men er telkens op terug kan vallen. Deze PowerPoint wordt in bijlage 4 weergegeven.

Omdat het een *explorerend onderzoek* is, is de vooropgestelde *werkwijze* van de focusgroepen de volgende:

- Dwarsdoorsnede van organisatie met nadruk op 45+'ers
 - 1/3 tussen 30 en 45 en 2/3 boven 45j

- Diverse samenstelling:
 - leidinggevenden en niet-leidinggevenden,
 - vol- en deeltijds werkenden,
 - over afdelingen heen.
- Groepen van 12-tal uitnodigingen voor vrijwillige deelname
- Anonimiteit verzekerd
- Ongeveer 2 uur
- Telkens één persoon van HR aanwezig voor de praktische HR-info

De focusgroepen zijn op maandag 1 februari van 10u tot 12u30, donderdag 4 februari van 13u30 tot 16u en donderdag 25 februari van 10u tot 12u30 doorgegaan. Ze werden samengesteld op basis van de provincies Limburg, Vlaams-Brabant en de Centrale dienst door Bram Bonamie. Hij heeft mijn uitnodigende brief verstuurd naar een aantal collega's. Deze brief staat neergeschreven in bijlage 3. De interviews hebben plaatsgevonden op donderdag 25 maart tweemaal in Herentals, op vrijdag 26 maart in Brussel, op vrijdag 2 april in Gent en Aalst en tenslotte op dinsdag 6 april in Antwerpen. De respondenten zijn door Bram Bonamie samengesteld op basis van de provincies Antwerpen en Oost-Vlaanderen, de leeftijd (namelijk tussen de 50 en 60 jaar) en hun brede kennis van de organisatie. Aan de hand van mijn uitnodigende brief (bijlage 8) heeft hij de respondenten gecontacteerd. De keuze van de geïnterviewden was divers, ze bestond namelijk uit een provinciaal verantwoordelijke HR, twee maal een regionale directeur arbeidsmarktbeheer, een medewerker personeelsbeheer, een consulent 50+ en een campusmanager. Ik heb gekozen om na de focusgroepen nog zes interviews te doen omdat ik graag nog individuele meningen en ervaringen wilde zonder de groepsdruk.

Op de eerste focusgroep in Hasselt waren 11 medewerkers, Bram Bonamie, Veerle Depauw, Thérèse Wuyts (Stafmedewerker Personeel) en ikzelf aanwezig. Veerle en Thérèse waren de verslagnemers, Bram ondersteunde mij in het gesprek en was tijdsbewaker en ikzelf was gespreksleider. De vooropgestelde werkwijze is bij deze focusgroep nagekomen. De opkomst was zeer groot en divers en ik vond de sfeer zeer aangenaam. De medewerkers namen zeer actief deel aan het gesprek en ze hadden veel

te vertellen. De focusgroep heeft zelfs wat langer geduurd dan de vooropgestelde duur, maar ik vind dat eerder positief dan negatief.

De tweede focusgroep vond plaats in Leuven en er waren maar twee medewerkers aanwezig. Een aantal medewerkers hadden op het laatste moment afgebeld en een aantal hebben zelfs niet laten weten dat ze niet aanwezig gingen zijn. Maar opnieuw was Bram Bonamie, Thérèse Wuyts en ikzelf aanwezig. We hadden dezelfde functies ingenomen als bij de eerste focusgroep. Deze focusgroep is eerder een duo-interview. Maar de sfeer was zeer goed, ik had de indruk van de deelnemers dat ze meer durfden vertellen over de negatieve zaken bij de VDAB dan bij de eerste focusgroep. Naar mijn mening was er misschien in deze focusgroep minder druk van de andere deelnemers.

Op de derde focusgroep in Brussel was de opkomst groter dan de tweede focusgroep, maar toch veel kleiner dan bij de eerste. Er waren namelijk vijf medewerkers, Bram Bonamie, Thérèse Wuyts en ikzelf aanwezig. Opnieuw werden dezelfde functies ingenomen zoals bij de vorige twee focusgroepen. In deze focusgroep vond ik de sfeer ook aangenaam en de vergaderzaal vond ik zeer praktisch omwille van de zaalindeling en het apparaat.

Na iedere focusgroep heb ik de informatie uitgetypt zonder gebruik te maken van een daarvoor speciaal ontwikkeld programma. Bram Bonamie heeft het voorlopige verslag dan doorgestuurd naar iedere deelnemer. Zij mochten hun bemerkingen geven alvorens het verspreid werd. Het uitgebreide verslag van de focusgroep in Hasselt, Leuven en Brussel, staan neergeschreven in respectievelijk de bijlagen 5, 6 en 7. Daarna heb ik een algemeen overkoepeld verslag van de drie focusgroepen gemaakt. Dit door de drie verslagen naast elkaar te leggen en dan vraag per vraag te kijken naar de gelijkenissen en verschillen. Maar in mijn masterproef ga ik op basis van door de deelnemers gevalideerde verslagen verder rapporteren en de resultaten zullen in hoofdstuk 5 besproken worden. In elke focusgroep waren een aantal deelnemers geïnteresseerd in de resultaten en hebben mij dan ook gevraagd naar een kopij van de gehele thesis.

Het *doel* van de interviews bestond ook uit een diagnose stelling van de bevorderende en belemmerende factoren t.o.v. het langer werken. Naast de focusgroepen kregen ook de geïnterviewden de kans om zijn/haar mening te geven aan de hand van de vragen die volgen.

De eerste acht vragen dienden als ijsbreker. Het zijn inleidende vragen om de geïnterviewden beter te leren kennen en te achterhalen wat hun job inhoudt. De vragen met nummer 9 tot 12 zijn de belangrijkste vragen van het interview. Deze heb ik gesteld om te weten te komen welke de bevorderende en belemmerende factoren zijn om de medewerkers van VDAB zo gemotiveerd, efficiënt en effectief mogelijk aan het werk te houden tot op het einde van de loopbaan. Het zijn dezelfde vragen als de vragen bij de focusgroepen. Hiervoor heb ik de solution focused benaderingswijze gebruikt. Ik wil namelijk een beeld krijgen over de door hen als ideaal geziene situatie en daarvoor heb ik ernaar gevraagd bij de respondenten. De vragen met nummer 13 tot 15 heb ik gesteld om te achterhalen wat er zou moeten gebeuren in de VDAB opdat alle medewerkers met plezier zouden blijven werken. De vragen met nummer 16 en 17 hebben betrekking op kennis en ervaring. Ik heb deze in mijn interview opgenomen omdat kennismanagement één van de onderdelen is van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Vanaf vraag 18 ligt de nadruk op het pensioen, namelijk welke elementen meespelen in de keuze naar het stoppen met werken. De laatste vraag heb ik gesteld zodat ze hun eigen ervaringen nog konden vertellen, maar ik heb de geïnterviewden ook gevraagd naar hun mening over de nieuwe regeling, namelijk een loopbaan van 45 jaar die vereist is om een volledig pensioen te krijgen in de plaats van een pensioenleeftijd van 65 jaar.

De *vragen* tijdens de interviews waren:

- 1) Werkt u voltijds of deeltijds?
- 2) Welk soort contract heeft u?
- 3) Waar werkt u binnen de VDAB?
- 4) Wat houdt het werk in dat u doet bij VDAB?
- 5) Waar werkte u vroeger?
- 6) Wat hield toen uw werk in?
- 7) Hoelang werkt u al bij de VDAB?

- 8) Wat maakt dat u bij VDAB begonnen bent?
- 9) Wat maakt dat u graag werkt bij de VDAB? (Wat is motiverend?)
- 10) Wat maakt dat u minder graag werkt bij de VDAB? (Wat is demotiverend?)
- 11) Wat kan de VDAB doen om uw werkgoesting te vergroten?
- 12) Wat kan je als werknemer zelf doen om je werkgoesting te vergroten?
- 13) Stel nu, we zijn 10 jaar verder door middel van een tijdmachine en ieder werkt tot zijn 68 jaar bij de VDAB. Waaraan zie je dat mensen met plezier blijven werken? (Wat deden ze anders?)
- 14) Als je naar jezelf kijkt, hoeveel punten op een schaal van 10 zou je toekennen om te beschrijven hoe graag je werkt bij de VDAB?
 - Met 1: ik doe het werk helemaal niet graag, ik vind het geen prettige werksfeer bij de VDAB.
 - Met 10: ik doe mijn werk heel graag, de VDAB is de ideale werkplaats.
 - Waar zet je u zelf nu?
 - Waarom geef je een ... (n) en geen ... (n-1)?
- 15) En als je nu een ... (n+1) wilt, wat zou er dan moeten gebeuren? Met andere woorden als je het voor het zeggen had, welke dingen zouden er moeten gebeuren in de VDAB opdat alle medewerkers met meer plezier komen werken?
- 16) Hoe kan de ervaring en kennis van een werknemer van VDAB in de organisatie behouden worden?
- 17) Is er samenwerking in teams om kennis uit te wisselen tussen de verschillende generaties?
- 18) Heeft u al aan pensioen gedacht?
- 19) Wat trekt u aan en wat stoort u af?
- 20) Op welke leeftijd bent u nu van plan om te stoppen met werken?
- 21) Heeft u nog eigen ervaringen of gedachten die u wilt vertellen?

Tijdens de interviews waren er minimaal drie personen aanwezig, namelijk de respondent, een verslaggever en ikzelf. Bij het laatste interview was er nog een stagiair van de VDAB aanwezig bij het interview. De interviews hebben allemaal plaatsgevonden in de VDAB zelf, bij sommigen in een vergaderzaal en bij anderen op het bureau. Omdat ik geen bandnemer ter beschikking had, heeft Dries Keunen tijdens de eerste drie

interviews notities genomen. Bij de laatste drie interviews was Stefanie Sijbers de verslaggever. Nadien heb ik hun notities uitgeschreven zonder een daarvoor speciaal ontwikkeld programma en de resultaten zullen besproken worden in hoofdstuk 5.

Bij ieder interview had ik verteld dat ik al drie focusgroepen gedaan had binnen de VDAB. Enkel één respondent vroeg naar de resultaten van de focusgroepen. Ik vond de respondenten zeer vriendelijk en ze waren gemotiveerd om deel te nemen aan mijn interview. Zij hebben mij dan ook gevraagd naar de resultaten van de gehele thesis.

Al deze gegevens leiden tot een beschrijving van de werkbeleving van de bevroegden en hun suggesties om die te verbeteren en een vergelijking van dit geheel met de literatuur. Eventueel kan er ook nog verder gewerkt worden op deze suggesties.

Hoofdstuk 5: Praktijkstudie (VDAB)

Zoals reeds vermeld in hoofdstuk 4 zal dit hoofdstuk bestaan uit drie delen, namelijk de resultaten van het desk research, de focusgroepen en interviews.

Allereerst heb ik de organisatie bestudeerd via de website en rapporten. Hieronder volgt een bondige beschrijving van het bedrijf en het personeel te maken o.a. naar categorieën van medewerkers en naar leeftijd. In bijlage 2 wordt de historiek beschreven.

5.1. Desk research

Algemeen

VDAB staat voor *Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding*. Ze bestaat sinds 1989 en staat onder het toezicht van de Vlaamse minister die werkgelegenheid in zijn bevoegdheid heeft, de heer Philippe Muyters, de Vlaamse minister van Begroting, Financiën, Werk, Ruimtelijke Ordening, Sport en Erfgoed. Als *publieke dienstverlener* wil VDAB sturend en uitvoerend werken aan een transparante en dynamische arbeidsmarkt in Vlaanderen. Om die opdracht zo efficiënt mogelijk uit te voeren, biedt VDAB een uitgebreid en doeltreffend *dienstenpakket* aan: arbeidsbemiddeling, training & opleiding en loopbaanbegeleiding. VDAB wil een snelle service aanbieden en zijn verschillende klantengroepen (werkzoekenden, werknemers en werkgevers) op een zo efficiënt mogelijke manier benaderen.

Sinds 1 mei 2006 werkt de VDAB met een nieuwe structuur om de dienstverlening nog beter af te stemmen op de huidige noden van de arbeidsmarkt. Alles wat met opleiding en competentieontwikkeling te maken heeft, werd ondergebracht onder een nieuwe directie *competentiecentra*. De regionale werking van de competentiecentra wordt provinciaal vertaald. De dienstverlening arbeidsbemiddeling, begeleiding en vacaturewerking, werd ondergebracht bij de directie *arbeidsmarktbeheer*.

Personeel

Hieronder volgt een indeling van het personeel (fysieke personen en voltijdse equivalenten) naar administratieve stand en geslacht.

Tabel 3: omvang en evolutie van het personeelsbestand (Bron: VDAB)

		2006	2007	2008
Statutairen	Aantal personeelsleden	1507	1440	1653
	In voltijdse equivalenten (VTE)	1337	1267	1465
Contractuelen	Aantal personeelsleden	3388	3614	3361
	In voltijdse equivalenten (VTE)	2894	3054	2798
Totaal	Aantal personeelsleden	4895	5054	5014
	In voltijdse equivalenten (VTE)	4231	4321	4263

Tabel 4: Vertegenwoordiging van kansengroepen in het personeelsbestand (Bron: VDAB)

			2006	2007	2008	Aantal	
Vrouwen	Totaal aantal vrouwen		3273	3417	3411		
	Aandeel t.o.v totaal personeel		66.9%	67.6%	68.0%		
	Aandeel in	niveau A		43.7%	44.7%	55.0%	243
		instructie				42.7%	485
niveau A + instructie					46.1%	728	
	niveau B		74.7%	74.8%	75.4%	1353	
	niveau C		80.5%	80.7%	80.7%	687	
Ouderen	Aandeel t.o.v totaal personeel	jonger dan 30 jaar	13.4%	14.3%	12.3%	617	
		van 30 tot 40 jaar	24.8%	24.1%	24.3%	1219	
		van 41 tot 50 jaar	34.1%	33.0%	32.4%	1623	
		ouder dan 50 jaar	27.7%	28.6%	31.0%	1555	
Allochtonen	Aandeel t.o.v totaal personeel		3.9%	5.1%	5.8%	290	
Arbeidshandicap	Aandeel t.o.v totaal personeel		1.2%	1.4%	1.6%	80	

Uit tabel 2 blijkt dat de VDAB eind 2008 uit 5014 personeelsleden telde. Hiervan zijn 33% statutair en 67% contractueel aangesteld. Uit tabel 3 leiden we af dat eind 2008 vrouwen meer vertegenwoordigd zijn dan mannen bij VDAB, namelijk 68% ten opzichte van 32%. Als we kijken naar de verschillende kansengroepen in het personeelsbestand zien we dat de mensen met een arbeidshandicap ondervertegenwoordigd zijn, namelijk 1,6% en 5,8% van het personeel uit allochtonen bestaat. Als we kijken naar de leeftijdscategorieën zien we dat de medewerkers van 41 tot 50 jaar tot de grootste categorie behoren, gevolgd door de medewerkers ouder dan 50 jaar. Dit toont aan dat het personeelsbestand van de VDAB te kampen heeft met de *vergrijzing*.

5.2. Focusgroepen

5.2.1. Inleiding

Mijn praktijkstudie vond plaats bij VDAB en de drie focusgroepen werden samengesteld op basis van de provincies Limburg, Vlaams-Brabant en de Centrale Dienst. De werkwijze van de focusgroepen is beschreven in hoofdstuk 4: Methodologie van de praktijkstudie.

Iedere deelnemer aan de focusgroep kreeg de kans om zijn/haar mening te geven aan de hand van volgende drie stellingen en zes vragen. De stellingen dienden als ijsbreker.

- Stelling 1: Jongeren zijn leergieriger dan ouderen.
- Stelling 2: Ouderen moeten plaats ruimen voor jongeren.
- Stelling 3: Ouderen zijn minder veranderingsbereid.

- Vraag 1: Wat maakt dat je met plezier werkt bij de VDAB?
- Vraag 2: Wat maakt dat je niet met plezier werkt?
- Vraag 3: Wat kan je zelf doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?
- Vraag 4: Wat kan VDAB doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?
- Vraag 5: Wat zou VDAB kunnen/moeten doen om je nog langer met plezier te laten werken? (bijvoorbeeld in plaats van tot 62 jaar, blijven werken tot 65)
- Vraag 6: Als je het voor het zeggen had, welke 3 dingen zouden er, volgens jou moeten gebeuren in de VDAB opdat alle medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken?

5.2.2. Resultaten uit de focusgroepen

Wat maakt dat je met plezier werkt bij de VDAB?

Een geheel van allerlei factoren maken dat de medewerkers bij de VDAB met plezier werken. In de eerste focusgroep in Hasselt kwam als allereerst de *interesse voor de job* naar voren als motivator. De tweede focusgroep in Leuven dacht het eerste aan de autonomie en zelfstandigheid in de job, dit wordt eigenlijk de *kwaliteit van het werk* genoemd. De medewerkers bij de VDAB hebben veel flexibiliteit en krijgen voldoende vrijheid in hun job. Hierbij spreken zij van het glijdend uurrooster, het zelfstandig inplannen van de agenda, de combinatie werk-privé en dergelijke randvoorwaarden. Bovendien sprak men bij de focusgroep in Brussel allereerst van de *sfeer onder de collega's*. Deze drie factoren beschouw ik als de *belangrijkste* aangezien zij ook bij alle focusgroepen naar voren gekomen.

Daarnaast is er nog een andere factor die bij alle drie de focusgroepen ter sprake gekomen is, namelijk het *sociale contact met de mensen*. De medewerkers krijgen voldoening uit het feit dat ze met mensen werken en hen verder kunnen helpen met hun problemen. Dit komt ook wel overeen met de *maatschappelijke relevantie* die in focusgroep drie specifiek naar voren is gekomen.

De *organisatie*, de *chef* en de *opleidingsmogelijkheden* zijn motiverende factoren die zowel bij de eerste focusgroep als bij de derde ter sprake gekomen zijn. Één medewerkster van de eerste focusgroep zei: "Ik vond het een eer om op 45 jarige leeftijd te mogen beginnen werken bij de VDAB en nu nog steeds." "De VDAB is een sterk merk, zorgt voor werkzekerheid, goede arbeidsvoorwaarden, kwaliteit en stabiliteit." Een andere medewerkster van diezelfde focusgroep zei: "Ik ben fier op de VDAB en op Fons die als overheidsmanager is uitgeroepen." Daarnaast vinden beide focusgroepen ook dat er binnen de VDAB veel opleidingsmogelijkheden zijn die hun motivatie vergroten. De medewerkers hebben niet alleen de mogelijkheid om zich bij te scholen in de materie, maar krijgen ook de mogelijkheid om persoonlijke opleidingen te volgen.

Naast al deze factoren was er in focusgroep twee en drie nog sprake van respectievelijk *routine* en *verloning*. Eén bepaalde deelnemer van de tweede focusgroep zei: " Door de routine van de jaren vraagt mijn werk nu weinig inspanningen en daarom heb ik ook minder stress en kopzorgen."

De volgende tabel beschrijft nogmaals de bevorderende factoren die tijdens de verschillende focusgroepen het meest naar voren zijn gekomen. FG 1 staat voor focusgroep 1, FG 2 voor focusgroep 2 en FG 3 voor focusgroep 3

Tabel 5: De bevorderende factoren van de drie focusgroepen

	FG 1	FG 2	FG 3
De interesse voor de job	x	x	x
De kwaliteit van het werk	x	x	x
Sfeer onder de collega's	x	x	x
Sociale contact met klanten en collega's	x	x	x
De organisatie	x		x
De chef	x		x
De opleidingsmogelijkheden	x		x
De maatschappelijke relevantie			x
De routine		x	
De verloning			x

Wat maakt dat je niet met plezier werkt bij de VDAB?

Op deze vraag zijn de antwoorden zeer verschillend van persoon tot persoon en dus ook van focusgroep tot focusgroep. Bij deze vraag zijn er twee demotiverende factoren die bij alle drie focusgroepen naar voren is gekomen. Ze spreken alle drie van een *lage luisterbereidheid* van de hogere niveaus. In de eerste focusgroep zei iemand dat de medewerkers argumenten geven aan de centrale dienst maar deze houdt er geen of weinig rekening mee. Ook zei iemand uit tweede focusgroep dat er beslissingen genomen worden vanuit de centrale dienst zonder communicatie met de mensen die dé ervaring hebben. Hierbij aansluitend werd er in de derde focusgroep gezegd dat de *moeizame*

communicatie tussen het management en de werknemers, maar ook tussen de verschillende afdelingen onderling een belemmerende factor is. Men is vaak afhankelijk van elkaar waardoor het zo traag vooruit geraakt. De lage luisterbereidheid en moeizame communicatie worden bestempeld als de *belangrijkste* demotivatoren.

In de eerste en tweede focusgroep vindt men de *procedures* een belemmerende factor. In de eerste focusgroep zei iemand: "We moeten procedures volgen, dat is enerzijds ok, maar de tijd die erin gestoken wordt, is teveel." Alsook sprak één deelnemer van de tweede focusgroep over procedures die nutteloos en tijdrovend zijn. Die procedures zorgen ervoor dat hij niet met plezier komt werken.

Maar nog een belemmerende factor die naar voren kwam in de tweede focusgroep is de *verloning* en de daarbij horende doorgroei- en promotiemogelijkheden. Één iemand zei dat een vlakke loopbaan zeer demotiverend is. Maar ook in de derde focusgroep werd de verloning aangehaald.

Structurele problemen zijn ook factoren die ervoor zorgen dat de werknemers van de eerste en derde focusgroep niet met plezier werken. Voorbeelden hiervan zijn technische mankementen en kinderziektes van IT-instrumenten en -toepassingen.

In de tweede en derde focusgroep sprak men van *twee maten en twee gewichten*. Hiermee bedoelen zij een ongelijke behandeling door de leidinggevende of door de hogere hiërarchische niveaus. Ze spreken ook wel van vriendjespolitiek want "Vroeger moest je iets kunnen en nu moet je iemand kennen".

In de eerste en tweede focusgroep heeft een belemmerende factor te maken met het personeel, namelijk een *personeelstekort* en een *aanwervingsstop*. Een aantal deelnemers hebben het gevoel dat ze niet te weinig zijn om het werk uit te voeren, wat leidt tot een hoge werkdruk. Daarnaast hebben zij ook het gevoel dat wanneer er nieuwe functies geplaatst worden, dit zeer vaak gebeurt bij de centrale dienst en niet bij de verschillende regio's waar men het tekort voelt.

Naast de factoren die bij meer dan één focusgroep voorkomen, zijn er nog een aantal factoren die enkel bij één van de focusgroepen voorkwamen. Namelijk bij de eerste focusgroep was er sprake van een slechte regeling bij ziekte, een slechte bereikbaarheid met het openbaar vervoer en het probleem 'loon naar werk'. Bij de tweede focusgroep sprak men van weinig bescherming van het personeel en ondoordachte beslissingen. En tot slot werd de chef in de derde focusgroep vermeld.

De volgende tabel beschrijft samengevat welke belemmerende factoren in welke focusgroep vermeld wordt. FG 1 staat voor focusgroep 1, FG 2 voor focusgroep 2 en FG 3 voor focusgroep 3

Tabel 6: De belemmerende factoren van de drie focusgroepen

	FG 1	FG 2	FG 3
Lage luisterbereidheid van de hogere niveaus	x	x	x
Te weinig/moeizame communicatie	x	x	x
Procedures	x	x	
De verloning	x		x
Structurele problemen	x		x
Twee maten en twee gewichten		x	x
Personeelstekort en aanwervingsstop	x	x	
Slechte regeling bij ziekte	x		
Bereikbaarheid, openbaar vervoer	x		
Het probleem 'loon naar werk'	x		
Weinig bescherming van het personeel		x	
Ondoordachte beslissingen		x	
De chef			x

Wat kan je zelf doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

Uit alle drie focusgroepen komt het *coachend leidinggeven* het sterkst naar voren. Hiermee wordt het coachend optreden ten aanzien van collega's bedoeld. De jongeren

meenemen op pad en kennis met hen delen waardoor de 45+'ers het gevoel krijgen dat ze een bijdrage kunnen leveren. Ze vinden dit zeer motiverend om te blijven werken tot het einde van de loopbaan.

Ten tweede vinden alle deelnemers een goede balans tussen werk en privé belangrijk, iets waaraan ze ook zelf kunnen werken. In de derde focusgroep sprak men van het *werk op het werk* te laten en alles in zijn eigen *context te plaatsen*. Het kunnen en leren *relativeren* sluit hierbij sterk aan en wordt zowel in de eerste als de derde focusgroep vermeld. Ook wordt het maken van *zelfreflecties* in de eerste en derde focusgroep vermeld als een middel om met plezier te blijven werken tot aan het einde van de loopbaan.

In de eerste en tweede focusgroep werd het gebruik maken van een aantal mogelijkheden zoals *loopbaanonderbreking, deeltijdse regelingen of 4/5 werken* aangehaald als een middel om langer met plezier te blijven werken. Maar ook het gebruik van *loopbaanbegeleiding* speelt een belangrijke rol volgens één bepaalde deelnemster van de tweede focusgroep. Ze zei: "Ze hebben me daar verteld dat ik alleen nog moet doen wat ik graag doe en dat ik moet stoppen met 'zorgen voor' ". Loopbaangesprekken kunnen ervoor zorgen dat de werknemer de eigen behoeften en wensen kan voorleggen aan de leidinggevende en deze laatste kan dan zijn/haar verwachtingen uitleggen waaraan de werknemer moet voldoen. De leidinggevende kan zo de werknemers bijsturen zodat ze langer met plezier komen werken.

Ook werd er in de eerste focusgroep nog vermeld dat je over de grens heen moet kijken en je niet beperken tot je takenpakket. Het zorgt ervoor dat je niet geïsoleerd raakt in je job waardoor je ook langer met plezier blijft werken. Met andere woorden, de uitdaging durven aangaan om efficiënt te werken. En tot slot met een positieve instelling komen werken en leren 'nee' zeggen tegen extra taken'.

Deelnemers van de tweede focusgroep geven aan dat *bijkomende opleidingen* je persoonlijkheid kunnen verrijken en dat je moet blijven doen wat je graag doet.

In de derde focusgroep werd ook nog gesproken van brede schouders kweken, in jezelf blijven geloven, groepswerking onderhouden en zelf acties ondernemen door zelf de verantwoordelijkheid te nemen om iets uit te werken. Als laatste geeft nog één deelnemer van de derde focusgroep aan dat je niet met je probleem moet blijven zitten. Je kunt beter je *probleem bespreekbaar maken* zodat je samen met collega's of de leidinggevende tot een oplossing kan komen.

De volgende tabel beschrijft wat de deelnemers van de drie focusgroepen zelf kunnen doen opdat ze met plezier, effectief en efficiënt zouden blijven werken tot het einde van hun loopbaan.

Tabel 7: Wat de medewerkers van de VDAB zelf kunnen doen opdat ze met plezier, effectief en efficiënt zouden blijven werken tot het einde van hun loopbaan.

	FG 1	FG 2	FG 3
Coachend leidinggeven	x	x	x
Iets plaatsen in zijn eigen context			x
Relativeren	x		x
Gebruik maken van loopbaanonderbreking, parttime regelingen, ...	x	x	
Gebruik maken van loopbaanbegeleiding		x	
Zelfreflectie	x		x
Over de grens heen kijken, je niet beperken tot je takenpakket	x		
De uitdaging aangaan om efficiënt te werken	x		
Met een positieve instelling komen werken	x		
Leren 'nee' zeggen tegen extra taken	x		
Bijkomende opleidingen/ cursussen volgen		x	
Blijven doen wat je graag doet		x	
Brede schouders kweken			x
Blijven geloven in jezelf			x
Groepswerking onderhouden			x
Zelf acties ondernemen			x
Het bespreekbaar maken van problemen			x

Wat kan VDAB doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

Ook de antwoorden op deze vraag verschillen van focusgroep tot focusgroep. Maar in elke focusgroep kwam ter sprake dat er reeds veel initiatieven bestaan binnen de VDAB zoals goede sociale voorzieningen en maatregelen.

De eerste focusgroep vindt dat de VDAB de *taboesfeer* rond pensionering moet *doorbreken* en meer bespreekbaar maken met zijn werknemers. Een goede en lange *voorbereiding op het pensioen* zorgt ervoor dat de werknemers niet de indruk krijgen dat ze op pensioen 'moeten'. Tot slot vinden de deelnemers van de eerste focusgroep dat de VDAB een duidelijk policy moet creëren en veel meer de nadruk leggen op lange termijn.

Wat naar voren kwam in de tweede focusgroep is dat de VDAB meer *rekening* zou moeten houden met de individuele *omstandigheden* van de personen. Bijvoorbeeld werknemers die met het openbaar vervoer moeten komen meer flexibiliteit geven in de arbeidsuren. Maar ze zou ook meer rekening moeten houden met *faciliteiten*, zoals de toegankelijkheid van de VDAB.

Een aantal deelnemers van de derde focusgroep vragen naar de uitbouw van een *aantal instanties* zoals een meldpunt, een remediërende instantie en zelfs naar een officiële ombudsdienst. Ze hebben een ombudsdienst binnen de VDAB, maar ze willen er ook graag één buiten de VDAB. Dit zou voor de werknemers bij de VDAB zelf de drempel verkleinen en meer respons opleveren. Niet alleen zou het drempelverlagend werken omdat er dan niet het gevoel is dat hun meerdere van alles op de hoogte is, maar ook omdat werknemers zouden kunnen vrezen voor reactie van andere collega's, die misschien via via op de hoogte zouden komen.

Alsook gaven zij aan dat de VDAB meer *inspraak* moet geven aan de werknemers in de beslissingen en de wederzijdse *beeldvorming* (jong versus oud) moet *veranderen*. De VDAB zou het beleid naar ouderen nog beter kunnen/moeten bijsturen. Een

schouderklopje van de leidinggevende kan ook wonderen doen, waardoor ze met plezier, effectief en efficiënt gaan blijven werken tot het einde van hun loopbaan.

In de volgende tabel wordt vermeld wat er in iedere focusgroep geantwoord werd op de vraag 'Wat kan de VDAB doen opdat de medewerkers met plezier, effectief en efficiënt zouden blijven werken tot het einde van hun loopbaan?'

Tabel 8: Wat de VDAB kan doen opdat zijn werknemers met plezier, effectief en efficiënt zouden blijven werken tot het einde van hun loopbaan.

	FG 1	FG 2	FG 3
De taboesfeer verbreken	x		
De bespreekbaarheid rond pensionering vergroten	x		
Betere voorbereiding op pensioen	x		
Een duidelijkere policy creëren	x		
Veel meer nadruk leggen op lange termijn	x		
Speciale opleidingen voorzien		x	
Meer rekening houden met individuele omstandigheden		x	
Meer rekening houden met faciliteiten		x	
Uitbouw aantal instanties (meldpunt, ombudsdienst, ...)			x
Meer inspraak hebben in beslissingen			x
Het beleid naar ouderen veranderen (de beeldvorming)			x
Meer waardering (bv schouderklopjes)			x

Wat zou VDAB kunnen/moeten doen om je nog langer met plezier te laten werken? (bijvoorbeeld in plaats van tot 62 jaar, blijven werken tot 65)

Bij deze vraag komt duidelijk naar voren dat de VDAB hier niet heel veel aan kan doen. De meesten zeggen dat dit eerder *psychologisch* is en het van de persoon zelf afhangt. Iemand die zijn neus richting pensioen heeft gezet en niet meer wil werken, daar kan de VDAB niets veel meer aan doen. Maar voor sommigen kan een *financiële compensatie* zoals een premie ervoor zorgen dat ze langer willen blijven werken, maar het verschil moet echt de moeite zijn. De VDAB kan daarentegen wel duidelijk maken dat mensen niet meer zo vroeg op pensioen kunnen gaan. Maar hiervoor is een *mentaliteits- en cultuurverandering* nodig volgens de derde focusgroep. Een *vermindering* van de *zwaarte* van de job en de *stress* kan voor velen van iedere focusgroep wel zorgen dat ze langer met plezier zullen blijven werken. Maar de *waardering* door de leidinggevenden blijft toch de belangrijkste factor.

Als je het voor het zeggen had, welke 3 dingen zouden er, volgens jou moeten gebeuren in de VDAB opdat alle medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken?

Volgens de focusgroepen heeft de belangrijkste maatregel te maken met *waardering* en *inspraak*. Met waardering wordt zowel de appreciatie van het werk als van de persoon bedoeld. De deelnemers vinden het zeer belangrijk dat ze erkenning krijgen vanwege hun leidinggevende. *Inspraak* heeft betrekking op het krijgen van meer verantwoordelijkheden en kansen tot inbreng. Ze willen meedenken, inbreng leveren, aanhoord worden en ze willen dat er rekening gehouden wordt met hun meningen.

De tweede maatregel heeft betrekking op de *jobinhoud*. De job moet ingevuld worden in functie van de competenties, het moet een inhoudelijke stimulans hebben en men moet de kans krijgen om te groeien in de job.

De derde maatregel heeft te maken met de *verloning*. Het loon moet een financiële stimulans zijn, maar men moet gebruik maken van een eerlijk verloningssysteem. Hiermee wordt bedoeld dat men iedereen gelijk gaat behandelen en niet meer werken

met de twee maten en twee gewichten zoals hiervoor beschreven. Dit is een top 3 over de focusgroepen heen.

Maar naast deze top 3 hebben de deelnemers van focusgroep één het nog over gunstige regelingen, doorgroeimogelijkheden, het vergroten van de organisatiebetrokkenheid en het blijvend investeren in opleidingsmogelijkheden. Hiernaast spreekt focusgroep drie ook nog over efficiënte selectie, betere HRM begeleiding, zorgen voor een goede teamgeest binnen de dienst, duidelijke loopbaanplanning en tot slot inpikken op nieuwe ideeën, technieken en de arbeidsmarkt.

Samengevat zijn de drie belangrijkste maatregelen de volgende:

1. Waardering en inspraak
2. Jobinhoud
3. Verloning

5.3. Interviews

5.3.1. Inleiding

Naast mijn focusgroepen bij de VDAB, heb ik ook interviews gedaan bij de VDAB, namelijk in de provincies Antwerpen en Oost- Vlaanderen. De methodologie van de interviews is beschreven in hoofdstuk 4.

Ook hier kregen de geïnterviewden de kans om zijn/haar mening te geven aan de hand van volgende vragen:

- 1) Werkt u voltijds of deeltijds?
- 2) Welk soort contract heeft u?
- 3) Waar werkt u binnen de VDAB?
- 4) Wat houdt het werk in dat u doet bij VDAB?
- 5) Waar werkte u vroeger?
- 6) Wat hield toen uw werk in?
- 7) Hoelang werkt u al bij de VDAB?
- 8) Wat maakt dat u bij VDAB begonnen bent?
- 9) Wat maakt dat u graag werkt bij de VDAB? (Wat is motiverend?)
- 10) Wat maakt dat u minder graag werkt bij de VDAB? (Wat is demotiverend?)
- 11) Wat kan de VDAB doen om uw werkgoesting te vergroten?
- 12) Wat kan je als werknemer zelf doen om je werkgoesting te vergroten?
- 13) Stel nu, we zijn 10 jaar verder door middel van een tijdmachine en ieder werkt tot zijn 68 jaar bij de VDAB. Waaraan zie je dat mensen met plezier blijven werken tot 68 jaar? (Wat deden ze anders?)
- 14) Als je naar jezelf kijkt, hoeveel punten op een schaal van 10 zou je toekennen om te beschrijven hoe graag je werkt bij de VDAB?
 - Met 1: ik doe het werk helemaal niet graag, ik vind het geen prettige werksfeer bij de VDAB.
 - Met 10: ik doe mijn werk heel graag, de VDAB is de ideale werkplaats.
→ Waar zet je u zelf nu?
Waarom geef je een ... (n) en geen ... (n-1)?

- 15) En als je nu een ... (n+1) wilt, wat zou er dan moeten gebeuren? Met andere woorden als je het voor het zeggen had, welke dingen zouden er moeten gebeuren in de VDAB opdat alle medewerkers met meer plezier komen werken?
- 16) Hoe kan de ervaring en kennis van een werknemer van VDAB in de organisatie behouden worden?
- 17) Is er samenwerking in teams om kennis uit te wisselen tussen de verschillende generaties?
- 18) Heeft u al aan pensioen gedacht?
- 19) Wat trekt u aan en wat stoort u af?
- 20) Op welke leeftijd bent u nu van plan om te stoppen met werken?
- 21) Heeft u nog eigen ervaringen of gedachten die u wilt vertellen?

5.3.2. Resultaten uit de interviews

Zoals in hoofdstuk 4: Methodologie van de praktijkstudie aangegeven, heb ik interviews gedaan bij een provinciaal verantwoordelijke HR, twee maal een regionale directeur arbeidsmarktbeheer, een medewerker personeelsbeheer, een consulent 50+ en een campusmanager uit de provincies Antwerpen en Oost-Vlaanderen. De geïnterviewden zijn allen tussen de 50 en 60 jaar en werden gekozen door mijn contactpersoon (Bram Bonamie) omwille van hun brede kennis in de organisatie.

Wat me allereerst opgevallen is uit de interviews is dat vijf van de zes geïnterviewden een loopbaan bij de VDAB hebben van gemiddeld 32 jaar. Zij zijn eerst begonnen bij de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA) en zijn daarna bij de herstructurering overgegaan naar de nieuwe instelling Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB).

Op de vraag nummer 9 "**Wat maakt dat u graag werkt bij de VDAB?**" waren er een aantal gelijkenissen en verschillen over de interviews.

In alle interviews werd aangegeven dat de VDAB *flexibel* en *vrij* is. Enerzijds 'flexibel' omdat de medewerkers van de VDAB luisteren naar de klanten en flexibel inspelen op hun noden. Maar ook flexibiliteit naar de medewerkers qua uren want de meesten

hebben een glijdend uurrooster. Anderzijds 'vrij' omdat de medewerkers van VDAB veel zelfstandigheid en vrijheid krijgen. Ze mogen hun gedacht zeggen en kunnen zelf beslissen over een aantal zaken zoals het inplannen van de agenda. Als het resultaat er maar is, maakt het niet zoveel uit hoe het gedaan wordt.

Wat me ook is opgevallen bij ieder interview is dat de geïnterviewden de VDAB zien als een grote instelling met *veel mogelijkheden*. Binnen de VDAB bestaan een aantal sociale voorzieningen zoals maaltijdcheques, fietsvergoedingen, een groepsverzekering, een hospitalisatieverzekering en dergelijke, maar er zijn nog andere mogelijkheden waarvan de medewerkers gebruik kunnen maken. Voorbeelden hiervan zijn opleidingen, loopbaanonderbrekingen, de mogelijkheid om 4/5 of deeltijds te gaan werken en dergelijke. Deze zijn motivatoren voor werknemers, maar voor de directeurs is dit wel beperkter.

Een *goede sfeer* onder de collega's werd ook in bijna ieder interview vermeld en is een zeer bepalende factor om met plezier te blijven werken. Het *sociaal contact* en het fijne gevoel om mensen te helpen hangen hierbij samen. De *maatschappelijke opdracht* van de VDAB en de *jobinhoud*, respectievelijk mensen aan een geschikte job helpen en onderzoek in de arbeidsmarkt, maakt dat de provinciaal verantwoordelijke HR met plezier werkt bij de VDAB.

Uit de interviews kwam naar voren dat voor drie van de zes geïnterviewden de *werkzekerheid* belangrijk is. Zij hebben vastheid van betrekking, waardoor ze hun geen zorgen moeten over een mogelijk ontslag.

In het gesprek met de regionale directeur arbeidsmarktbeheer kwam naar voor dat de VDAB een *goede werkgever* is. Volgens hem is de VDAB modern en past zich aan de veranderingen aan, bijvoorbeeld op het vlak van ICT. De VDAB volgt namelijk de nieuwe trends op en is zeer geautomatiseerd.

Volgens de consultant 50+ geeft de werkgever ook het gevoel dat je als vijftiger iets waard bent. Het *respect en waardering* voor iedereen, maar vooral voor ouderen is belangrijk voor hem.

Nog een factor die hiermee aanluit is de *goede band met de leidinggevende*, maar een *goede band met de ondergeschikten* speelt ook een rol, namelijk voor de manager en de

directeurs. Zij zeggen dat wanneer de medewerkers waarmee je moet/ kan werken gedreven en enthousiast zijn, jezelf ook gemotiveerd bent.

Uit de interviews met de medewerkster van personeelsbeheer, de provinciaal verantwoordelijke HR en de consultant 50+ is gebleken dat de *werkplaats* een rol speelt. Veel medewerkers van de VDAB kunnen kiezen waar ze gaan werken en krijgen ook meestal een standplaats dicht bij hun woonplaats. Voor velen is hoe korter de afstand tussen thuis en het werk, hoe liever. Maar ook de *bereikbaarheid* van de VDAB is belangrijk want hoe korter bij het station, hoe liever. Maar de VDAB is over het algemeen goed bereikbaar.

Op mijn volgende vraag "**Wat maakt dat u minder graag werkt bij de VDAB**" waren de antwoorden zeer verschillend.

Volgens de medewerkster van personeelsbeheer zijn er *geen elementen* die ervoor zorgen dat ze minder graag werkt. Zij werkt graag, maar ze weet wel van collega's dat de vertragingen met de trein een factor zijn dat zij minder graag komen werken. Maar voor haar zijn deze vertragingen niet van toepassing.

Een regionale directeur arbeidsmarktbeheer zegt ook dat hij met plezier komt werken. Hij geeft zelfs aan dat hij *getrouwd* is met de VDAB. Oorspronkelijk was zijn droomjob het onderwijs want hij wou graag werken met jonge mensen en hen dingen uitleggen. Maar bepaalde aspecten kan hij nu ook gebruiken in zijn huidige job.

Uit de gesprekken met de provinciale verantwoordelijke HR, de campusmanager, de consultant 50+ en een regionale directeur arbeidsmarktbeheer kwam daarentegen naar voren dat *invloed van de minister* zeer voelbaar is. De VDAB is onderhevig aan de politieke beslissingen waarmee zij niet altijd eens zijn. Volgens hen zouden ze veel liever gaan werken, moest de politieke inmenging verminderen.

In het gesprek met de provinciale verantwoordelijke HR is het *kafka-systeem* een factor dat ervoor zorgt dat hij minder graag komt werken. Hiermee bedoelt hij dat de duur van het bereiken van trajecten te lang is. Dit omwille van de veelzijdigheid aan procedures die men moet doorlopen en daarbij de tijd en moeite die men erin moet steken.

De campusmanager spreekt ook van de *logheid van de organisatie*, met andere woorden sommige dingen kan je binnen de organisatie niet veranderen. Dit omdat door de

scheiding van de verschillende diensten die los van elkaar werken, je invloed te klein is om veranderingen door te voeren.

Volgens de regionale directeur arbeidsmarktbeheer zijn er aantal zaken die haar demotiveren. Ze spreekt over de enorme administratie om alle dossiers af te werken. Ook heel veel nieuwe ontwikkelingen zorgen ervoor dat de materie nog *complexer* wordt. Ze moet vaak de vertaling naar de klanten maken in eenvoudiger taal. En moest de politiek en de VDAB de zaken eenvoudiger maken, zou ze met veel meer plezier komen werken.

Tot slot zijn de meeste geïnterviewden van mening dat de *verloning* niet zo denderend is, maar deze factor is zeker niet een doorslaggevende factor.

Mijn volgende vraag was **"Wat kan de VDAB doen om uw werkgoesting te vergroten?"**

Drie van zes geïnterviewden antwoorden meteen dat de VDAB *al heel veel doet*. Er zijn al heel veel mogelijkheden zoals het verlofsysteem, diverse opleidingen, loopbaanonderbrekingen en dergelijke. Een *versoepeling naar thuiswerk* is een mogelijke actie volgens de provinciale verantwoordelijke HR. Maar ook *meer technische middelen* zoals een blackberry en een sneller pc kan de VDAB verschaffen om zijn werkgoesting te vergroten. Ook kwam in het gesprek met een regionale directeur arbeidsmarktbeheer naar voren dat de medewerkers al veel kunnen en mogen bij de VDAB. Deze autonomie zorgt dat zijn werkgoesting vergroot wordt, maar deze stelling kan hij ook veralgemenen naar zijn collega's. De doelstellingen moeten behaald worden, maar het maakt niet uit hoe ze bereikt worden. Nog *meer beslissingsbevoegdheid* krijgen binnen de VDAB kan de campusmanager en de regionale directeur arbeidsmarktbeheer hun werkgoesting vergroten. Maar zolang de zelfmotivatie er is, heeft de VDAB er weinig mee te maken.

Zo kom ik tot mijn volgende vraag **"Wat kan je als werknemer zelf doen om je werkgoesting te vergroten?"**

Relativeren is een antwoord dat bij de meeste interviews naar voor kwam. Positief denken en werken aan je zelfmotivatie kan ervoor zorgen dat je met meer plezier gaat werken. Toch is er onenigheid want sommige vinden dat je de *klik* moet maken, hiermee bedoelen ze dat je het werk op het werk moet laten en alles in zijn eigen context moet

plaatsen. Anderen daarentegen zeggen dan weer dat het bijna onmogelijk is om je problemen van thuis niet mee naar het werk te nemen.

In het gesprek met een regionale directeur arbeidsmarktbeheer is gebleken dat er een aantal zaken zijn die je zelf kan doen. Hij spreekt bijvoorbeeld van *zelf naar verandering* in het werk *zoeken*, zelf nieuwe dingen uitproberen om het werk boeiend te houden. Maar ook andere mensen te woord gaan om van hen te leren en dan ook *openstaan* voor fouten en feedback. Omdat hij graag werkt met jonge mensen is het *coachend optreden* een actie om zichzelf te motiveren.

Volgens de consulent 50+ moet je ook *aandacht geven aan je gezondheid*. Je moet goed in je vel zitten om je werk met plezier te kunnen uitvoeren. De campusmanager zegt dit ook en spreekt van 'mindsetting'. Hierbij bedoelt hij dat je 100% fit moet zijn om te gaan werken.

Een regionale directeur arbeidsmarktbeheer is van mening dat je *gebruik moet maken* van de *mogelijkheden* die de VDAB aanbiedt. Bijvoorbeeld 4/5 gaan werken en meer tijd vrijmaken voor de dingen die je graag doet.

Op de toekomstgerichte vraag **"We zijn 10 jaar verder door middel van een tijdmachine en iedereen werkt tot zijn 68 jaar, waaraan zie je dat mensen met plezier blijven werken tot 68 jaar? (Wat deden ze anders?)"** zijn er ook verschillende meningen.

Volgens de medewerkster van personeelsbeheer zullen nog meer mensen gebruik gemaakt hebben van de *4/5 regeling* waarbij de RVA 1/5 van het loon bijlegt. Volgens haar zijn er ook *meer mensen* aangenomen om de werkdruk te verlagen. De campusmanager zegt dit ook en spreekt van een *gezondere werkdruk*. Hij denkt dat de medewerkers dingen mogen doen waar ze zich goed bij voelen. Dat ze bepaalde projecten gaan uitvoeren die ze boeiend vinden waardoor ze nog meer gemotiveerd worden.

Uit het gesprek met de provinciale verantwoordelijke HR past de VDAB nog een *soepeler uurregeling* toe. Niet enkel glijdende uren, maar ook de mogelijkheid om zelf te kiezen op welk moment van de dag men begint te werken, zolang ze hun vereiste uren komen werken. Maar bijvoorbeeld ook vier dagen acht of negen uren komen werken en dan deze extra uren compenseren met een vrije dag.

Hierboven gaf de regionale directeur arbeidsmarktbeheer al aan dat nieuwe ontwikkelingen ervoor zorgen dat de materie nog complexer wordt. Ze denkt dat de zaken *eenvoudiger* gemaakt zijn waardoor ze langer blijven werken. Nog een andere regionale directeur zegt dit ook en zegt daarboven dat medewerkers complexiteit een belasting vinden en veranderingsmoe worden. Hij denkt dat mensen stoppen door complexiteit, veranderingen en stress. Hiervoor zal de *aandacht* gestegen zijn en acties ondernomen zijn. De systemen voor combinatie werk-vrije tijd vindt hij schitterend bij de VDAB. Medewerkers kunnen zeer gemakkelijk gebruik maken van de systemen van onderbreking. Maar wat nog een mogelijkheid kan zijn, is dat de *jobinhoud* veranderd is. De medewerkers kunnen verschuiven naar andere jobs of de belasting verlagen. Bijvoorbeeld respectievelijk een job met andere inhoud of minder klanten per dag behandelen.

De consulent 50+ en de campusmanager denken dat er zich een politieke omwenteling heeft voorgedaan. Ze hebben gewerkt aan een *grote mentaliteitsverandering*. Er worden geen brugpensioenen of andere voordelen meer toegekend en iedereen is op de hoogte gebracht dat ze moeten blijven werken tot hun 68 jaar.

Met de vraag nummer 14 **"Hoeveel punten op een schaal van 10 zou je toekennen om te beschrijven hoe graag je werkt bij de VDAB?"** lagen de antwoorden dicht bijeen. Met een tien werd bedoeld dat men het werk heel graag doet en dat de VDAB een ideale werkplaats is. Vier van de geïnterviewden gaven een *negen* en twee respondenten kende een *acht* toe. De geïnterviewden die een negen toekenden, gaven geen acht omdat er weinig zaken waren die tegen steken bij de VDAB. Deze respondenten vinden de VDAB praktisch perfect. Maar een tien geven ze niet omdat de perfectie niet bestaat.

Wanneer de respondenten één puntje meer willen, komen wij uit bij de vraag nummer 15, namelijk **"Als je het voor het zeggen had, welke dingen zouden er moeten gebeuren in de VDAB opdat alle medewerkers met meer plezier komen werken?"** Hierop antwoordden de respondenten zeer verschillend. Maar toch is er één maatregel die vaak naar voren komt, namelijk de *werkdruk verminderen*. Hiermee bedoelen zij de werkdruk gezonder maken door middel van minder tijdsdruk en door meer dingen te doen waar je je goed bij voelt.

Volgens de provinciaal verantwoordelijke HR zou *meer verloning* en *meer technische middelen* de medewerkers kunnen motiveren. Niet alleen meer verloning, maar verloning op basis van prestaties. Een *soepeler uurregeling* zoals hierboven al vermeld zou hij willen doorvoeren. Om 60 plussers gemotiveerd te kunnen houden, denkt hij ook aan een arbeidsduurvermindering maar toch behoud van wedde.

In het gesprek met de consultant 50+ kwam een *verminderde inmenging van de politiek* aan bod. Het is me opgevallen dat de campusmanager ook deze gedachte had. Hij zou ook de politieke invloed willen verminderen en *meer autonomie* willen geven aan alle medewerkers. Hij spreekt ook over *standvastigheid* in de te behalen objectieven. Hiermee bedoelt hij dat de objectieven rechtlijnig en duidelijk moeten uitgewerkt worden. Hiervoor is duidelijke informatie en open communicatie voor nodig. De medewerkster van personeelsbeheer vindt dit ook belangrijk. Zij wil meer op de hoogte zijn van de algemene organisatie binnen de VDAB en meer contacten met de medewerkers van andere vestigingen. Een tweede verandering die ze wil doorvoeren is *efficiënte selectie*. Hiermee bedoelt ze nog beter de personen kiezen en ze op de plaats zetten waar ze zich goed voelen.

Op het gebied van ervaring en kennis zijn er een aantal initiatieven binnen de VDAB. Dit blijkt uit de vraag **"Hoe kan de ervaring en kennis van een werknemer van VDAB in de organisatie behouden worden?"**

Binnen de VDAB bestaat het *intranet* waar iedereen terecht kan om kennis op te doen en zelfs ervaringen te delen met de anderen. Dit geïnformatiseerd kennissysteem kan er voor zorgen dat de kennis binnen de organisatie blijft. *Nieuwsbrieven* zijn ook een initiatief volgens de regionaal directeur arbeidsmarktbeheer. Hij spreekt daarnaast van *peters* en *meters*, deze kunnen hun kennis en ervaringen overbrengen naar de nieuweling. Ook bestaan er '*communities*' rond expertise domeinen waar men vanop afstand op kan reageren. Omdat alles regelmatig verandert, kunnen de medewerkers opleidingen volgen. Volgens de medewerkster personeelsbeheer is dit zeer belangrijk om bij te blijven in de snel veranderende wereld.

Toch bestaat er nog een gevaar dat de ervaring en kennis *verloren* gaat gaan. Binnen de VDAB wordt er *te weinig aandacht* besteed aan de *interactie* tussen de medewerker die de organisatie gaat verlaten en zijn opvolger. Eigenlijk zou de opvolger enkele maanden moeten meelopen waardoor hij de nodige kennis kan overnemen, maar dit gebeurt niet binnen de VDAB. Dit zou niet alleen een goed initiatief voor de nieuweling zijn, maar ook voor de medewerker die de organisatie verlaat. Door zijn opvolger te *coachen*, kan hij/zij de loopbaan mooi afronden en krijgt het *gevoel van waardering*. Hij/zij voelt dan dat zijn/haar job zeer waardevol voor de organisatie was en dat de kennis niet verloren mag gaan. Aan de hand van de vraag **"Is er samenwerking in teams om kennis uit te wisselen?"** blijkt dat kennis onderling uitgewisseld wordt. Dit wordt gedaan door middel van intervisie, case besprekingen, teamvergaderingen, telefoon- en e-mailverkeer.

Vier van de zes geïnterviewden hebben nog niet aan **pensioen** gedacht. De geïnterviewden hebben allemaal de leeftijd tussen de 50 en 60 jaar. De eerste is er nog niet aan toe, de tweede heeft nog te veel energie om te stoppen en de derde wil niet geconfronteerd worden met de leeftijd van pensioen. Voor de laatste stoot het pensioen af omdat hij redelijk actief is en zich dan zou vervelen. Hij wil ook mee blijven met de technologie van computers want door de evolutie verandert alles snel. Maar wat hij het meest belangrijk vindt, is dat hij minder contact met mensen zou hebben. Twee van de zes hebben daarentegen wel gedacht aan pensioen. Zij willen meer tijd hebben om dingen te doen die ze graag doen, maar omwille van hun werk niet kunnen doen. De gezondheid van de medewerkers speelt ook een rol dat ze aan pensioen gedacht hebben. Maar ook hun omgeving want ze willen wat meer tijd besteden aan hun kleinkinderen. Wat me uit de interviews opgevallen is dat de drie respondenten op de leeftijd van *60 jaar* van plan zijn om te stoppen met werken. Maar de andere drie daarentegen hopen het vol te houden tot *65 jaar*.

Tot slot heb ik nog gevraagd naar de mening van de respondenten over **"de 45 jarige loopbaan in plaats van een pensioenleeftijd van 65 jaar."**

De campusmanager is van mening dat de 45 jarige loopbaan geen oplossing zal bieden. Hij zegt dat nu ook het grootste deel van de 'echt' werkende bevolking stopt vanaf hun 65^e, zonder dat zij een volledige loopbaan van 45 jaar bereiken en zodoende hun volledig pensioen trekken (behalve bruggepensioneerden en andere 'werkloze' statuten, die sowieso in hun statuut verankerd zitten tot hun 65^e). Naast enkele uitzonderingen, werken hoogopgeleide personen ook in een dynamische omgeving, waarin het niet zo evident is om nog mee te zijn en het ritme te kunnen volgen boven je 65^e. In het systeem van 45 jarige loopbaan zou dat betekenen dat sommigen tot hun 70^e dienen te werken. Dan wordt het contrast nog schriller met de andere statuten. Wat hem betreft, laat de pensioenleeftijd maar gerust op 65 jaar en perk de andere sociale statuten in.

Voor de regionale directeur arbeidsmarktbeheer is een 45 jarige loopbaan voor een vrouw wel zeer lang. Zij beschouwt de 45 jarige loopbaan niet echt als een meerwaarde in een organisatie als de VDAB. Ze vindt dat ook jonge mensen kansen moeten krijgen. Wat ze wel belangrijk vindt in een 45-jarige loopbaan is de mogelijkheid om minder te werken bijvoorbeeld 4/5 of parttime. Dan is een dergelijke loopbaan volgens haar wel mogelijk.

De medewerkster van personeelsbeheer hoopt van harte dat die 45 jarige loopbaan niet doorgaat. Ze zegt dat er schoolplicht tot 18 jaar is, doch met dat diploma komt men niet ver meer. Je bent al praktisch verplicht om verder te studeren en dit voor minstens drie jaar. Als je dan geen tegenslag hebt en niet moet bissen kan je ten vroegste op je 21^e beginnen te werken. Je moet al heel veel geluk hebben met je studies en je werk (niet werkloos vallen, niet ziek worden,) om je 45 jarige loopbaan ten vroegste op je 66^e verjaardag te halen. De mogelijkheid om vervroegd te kunnen gaan op je 60^e en definitief op je 65^e met pensioen vindt zij ideaal. Ze vindt dat er wel een onderscheid gemaakt moet worden tussen arbeiders en bedienden. Een arbeider die zware handenarbeid moet doen, mag voor haar zeker en vast vroeger op pensioen gesteld worden. Deze mensen kunnen waarschijnlijk hun job lichamelijk niet meer uitoefenen tot hun 65^e verjaardag.

Volgens de regionale directeur arbeidsmarktbeheer is 45 jaar werken een andere manier om tegen werken aan te kijken. Als iedereen de garantie wil op een degelijk pensioen,

dan gaan mensen langer moeten werken. Maar deze 45 jarige loopbaan kan niet voor iedereen opgelegd worden ofwel moeten er regelingen genomen worden. Bijvoorbeeld wij leven in een westerse economie, een economie die de nadruk legt op kennis en technologie. Ze sensibiliseren de jongeren om zo veel mogelijk kennis op te doen door middel van hoger onderwijs. Maar iemand die langer gaat studeren, zal ook pas later op pensioen kunnen gaan. Ook vind hij dat er uitzonderingen moeten gemaakt worden voor mensen die zware mentale arbeid moeten verrichten. Zij hebben waarschijnlijk veel stress waardoor ze hun werk geen 45 jaar kunnen uitvoeren. Daarom moeten we denken aan anders werken door afwisseling in de job, parttime werken, ...

De consulent 50+ vindt dat 45 jaar werken voor iedereen zeker eerlijker zijn zou om met pensioen te gaan dan wel gewoon iedereen met 65 jaar te pensioneren. Het zou met zich meebrengen dat iedereen die langer gestudeerd heeft ook langer zal werken. Maar meestal gaat het langer studeren immers gepaard met een lichamelijk minder belastend beroep in de professionele carrière. Toch denkt hij dat de pensioenleeftijd laten afhangen alleen van de lengte van de loopbaan nog niet echt correct is. Hij gelooft eerder in het toekennen van loopbaanlengtes naargelang de fysieke impact (eigenlijk de te verwachten invloed op de gezondheid) van het beroep. Bijvoorbeeld zoals dat nu reeds bestaat voor mijnwerkers, politiemedewerkers, enz. Hij zegt ook dat er een onderscheid moet zijn voor bijvoorbeeld een bouwvakker (die vaak lasten moeten tillen, in gure weersomstandigheden moeten werken, ...) en het beroep waar mensen eigenlijk de ganse dag kunnen zitten en weinig fysieke inspanning moeten doen. Hij zegt hiermee niet dat het een eenvoudige taak zou zijn om een realistische en eerlijke loopbaanlengte te bepalen voor elk beroep maar dit zou voer kunnen zijn voor de politiek. En ook wil hij hiermee niet zeggen dat mentale inspanningen geen enkele invloed hebben op de gezondheidstoestand van het personeelslid. Hij zegt ook dat het maar moeilijker wanneer men dan de loopbaanlengte zou moeten bepalen voor personen die dan weer eens in dit beroep en dan weer eens in een ander beroep hebben gewerkt. Men zou misschien kunnen werken met een impactfactor - een getal kleiner of gelijk aan 1 - die staat voor de zwaarte van het beroep. Op deze manier zouden de pensioendiensten toch wijs kunnen geraken uit een loopbaan van iemand die dan weer eens een zwaarder beroep en dan weer eens een lichter beroep heeft gedaan.

Als ik terugkijk naar de focusgroepen en interviews zijn ***mijn bedenkingen*** de volgende. Wat mij is opgevallen, is dat het grootste deel van de medewerkers bij de VDAB met plezier werken. Naar mijn mening is de VDAB een goede werkgever en heeft veel sociale voorzieningen waarvan de medewerkers gebruik kunnen maken. Zowel bij de focusgroepen en de interviews is naar voor gekomen dat de demotiverende factoren zeker niet opwegen tegen de motiverende factoren. De respondenten van de interviews hebben een lange loopbaan en naar mijn mening is deze lange loopbaan een indicatie dat ze zeer graag werken bij de VDAB. Maar de lange loopbaan hangt af van een aantal factoren zoals de chef, de verloning, de flexibiliteit, de mogelijkheden, ...

5.4. Conclusie

Zoals hierboven vermeld heb ik mijn praktijkstudie gedaan bij de VDAB. Deze bestond uit drie delen, namelijk desk research, focusgroepen en interviews.

VDAB staat voor Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding en bestaat sinds 1989. Als publieke dienstverlener wil VDAB sturend en uitvoerend werken aan een transparante en dynamische arbeidsmarkt in Vlaanderen. Om die opdracht zo efficiënt mogelijk uit te voeren, biedt VDAB een uitgebreid en doeltreffend dienstenpakket aan: arbeidsbemiddeling, training & opleiding en loopbaanbegeleiding.

Aan de hand van de focusgroepen en de interviews heb ik een antwoord proberen te vinden op wat de werknemers van de VDAB motiveert en demotiveert, wat de werkgever kan doen om zijn werknemers gemotiveerd en langer actief te houden en wat de werknemer zelf hieraan kan doen. Maar ook wilde ik een antwoord vinden op de vraag "Welke factoren kunnen de werknemers van de VDAB aanzetten om het arbeidsproces vervroegd te verlaten?" En tot slotte hoe de ervaring en kennis van een werknemer van de VDAB in de organisatie behouden kan worden.

Uit de gesprekken is gebleken dat er een zevental *motiverende factoren* zijn die zowel bij de focusgroepen als bij de interviews naar voren zijn gekomen. Deze motiverende factoren zijn de goede sfeer onder de collega's, het sociale contact (zowel met de klanten als met de collega's), de maatschappelijke opdracht van de VDAB (mensen aan een geschikte job helpen), de inhoud van de job (het onderwerp van de job namelijk arbeidsmarkt), de kwaliteit van de werkomstandigheden (flexibiliteit en vrijheid), de opleidingsmogelijkheden en de direct leidinggevenden. Deze laatste is de belangrijkste factor. Daarnaast zijn er bij de interviews nog een viertal factoren aan het licht gekomen. Namelijk de enorme waaier aan sociale voorzieningen (bv. maaltijdcheques) en mogelijkheden om de zwaarte van de job te verminderen (bv. 4/5 werken). Voor een aantal respondenten spelen de werkzekerheid, de werkplaats (liefst dichtbij huis) en de bereikbaarheid van de VDAB een rol.

De *demotiverende factoren* zijn heel verschillend van gesprek tot gesprek. Er zijn echter wel drie factoren die zowel bij de focusgroepen als bij de interviews naar voren zijn gekomen. Namelijk de procedures (die veelzijdig en tijdrovend zijn), de enorme administratie en de verloning die niet zo denderend is. Uit de focusgroepen is gebleken dat de demotiverende factoren bestaan uit de lage luisterbereidheid van de hogere niveaus en de daarbij horende moeizame communicatie tussen het management en de medewerkers, de 'twee maten en twee gewichten' (ongelijke behandeling van de medewerkers), structurele problemen (bv. ICT-mankementen) en de hoge werkdruk. Daarnaast is gebleken uit de interviews dat de materie steeds complexer wordt, de politieke invloed voelbaar is en dat men zelf te weinig invloed heeft om veranderingen door te voeren.

Als ik kijk naar de VDAB, kan ik uit de focusgroepen en de interviews afleiden dat de VDAB al heel veel doet. Er bestaan reeds veel initiatieven binnen de VDAB zoals het verlofsysteem, diverse opleidingen, loopbaanonderbrekingen, ... waardoor de werkgoesting vergroot. Wat de VDAB nog kan doen volgens de respondenten is de werknemers nog meer inspraak en beslissingsbevoegdheden geven. De VDAB zou ook nog meer rekening kunnen houden met de individuele omstandigheden van de personen. Bijvoorbeeld voor een aantal medewerkers een versoepeling naar thuiswerk maken. Tot slot kan de VDAB de taboesfeer rond pensionering verbreken en meer bespreekbaar maken met de werknemers.

Daarentegen als ik kijk naar de *werknemers* van de VDAB, kunnen ook zij een aantal dingen zelf doen om graag te blijven werken. Het kunnen en leren relativeren is zowel bij de focusgroepen als bij de interviews aan bod gekomen. Positief denken en naar een goede balans tussen werk en privé zoeken zorgen ervoor dat de werkgoesting vergroot. Een middel hiervoor is het gebruik maken van de mogelijkheden zoals loopbaanonderbreking en 4/5 werken waardoor men tijd kan vrijmaken voor de dingen die men graag doet. Ook is gebleken dat sommige medewerkers de uitdaging aangaan om efficiënt te werken door zelf acties te ondernemen en de verantwoordelijkheid op te nemen. Door zelf nieuwe dingen te proberen, houden ze hun werk boeiend. Het coachend optreden is ook een actie om zichzelf te motiveren. Hiermee nemen ze

jongeren mee op hun pad en brengen kennis over waardoor ze het gevoel krijgen dat ze een bijdrage leveren. In de focusgroepen sprak men ook nog van loopbaanbegeleiding door middel van loopbaangesprekken. Tot slot kwam in de interviews nog ter sprake dat je aandacht moet geven aan je gezondheid. Als je je goed in je vel voelt, heb je meer plezier om je werk uit te voeren.

Volgens een aantal werknemers van de VDAB zijn er nog *factors* die kunnen zorgen dat ze *langer* actief blijven op de arbeidsmarkt. Voorbeelden hiervan zijn meer waardering door de leidinggevende (zowel appreciatie van het werk als van de persoon), werkdruk en stress verminderen, een financiële compensatie, een vermindering van de zwaarte van de job, een flexibeler uurroeping, verandering van de jobinhoud (meer inhoudelijke stimulans), meer inspraak en verantwoordelijkheden, minder inmenging van de politiek, meer promotie- en doorgroeikansen, een mentaliteits- en cultuurverandering en minder complexiteit. Maar voor een aantal werknemers daarentegen kan er niets meer gedaan worden om hen langer te houden. Zij hebben hun neus richting het pensioen gezet en niets kan hen nog overtuigen om langer te blijven werken. Voor hen spelen een aantal *factors* een rol die hen aanzetten om *vervroegd* het arbeidsproces te verlaten. Namelijk de gezondheid, hobby's, de interesse in andere zaken dan het werk en de omgeving (bv. men wil meer tijd besteden aan andere dingen met de echtgenote, de kleinkinderen, vrienden, ...)

Binnen de VDAB is veel ervaring en kennis aanwezig. Deze wordt onder de medewerkers uitgewisseld door middel van teamvergaderingen, telefoon- en e-mailverkeer, intervisie, case besprekingen, ... Via een aantal initiatieven kan de *kennis* ook in de organisatie *behouden* worden, namelijk via het intranet, nieuwsbrieven en 'communities' rond expertise domeinen. Toch bestaat het gevaar dat de kennis en ervaring van de medewerkers verloren gaat. Er is te weinig interactie tussen de persoon die de organisatie gaat verlaten en degene die hem/haar opvolgt. Het coachend optreden kan er nog voor zorgen dat de nieuweling de nodige kennis nog overneemt.

Hoofdstuk 6: Conclusies

In het laatste hoofdstuk ga ik de resultaten van de literatuurstudie vergelijken met die van de praktijkstudie door te zoeken naar gelijkenissen en verschillen. Tot slot tracht ik een aantal adviezen te formuleren voor de VDAB.

6.1. Vergelijking literatuur- en praktijkstudie

Om werknemers uit alle leeftijdsgroepen vitaal, gemotiveerd en inzetbaar te houden gedurende de volledige loopbaan is het belangrijk te achterhalen welke factoren het langer werken bevorderen en belemmeren. In de literatuur is er sprake van 'push' en 'pull' factoren. Push factoren zijn elementen die werknemers pushen om te stoppen met werken. Pull factoren daarentegen zijn elementen die werknemers naar het pensioen toe of in een bepaalde werkomgeving trekken (Humphrey et al, 2003) Uit de literatuur is gebleken dat er een onderscheid gemaakt is naar vijf soorten factoren, namelijk intrinsieke factoren, extrinsieke factoren, doorgroei- en promotiemogelijkheden, sociale factoren en gemaksfactoren (Van Hoof, Bruin, Schoemaker en Vroom, 2002)

Hieronder ga ik een vergelijking maken tussen de belemmerende en bevorderende factoren ten opzichte van het langer werken uit de literatuur en uit de praktijk (uit focusgroepen en interviews bij de VDAB).

Uit de praktijkstudie bij de VDAB is gebleken dat er een elftal directe bevorderende factoren t.o.v. het langer werken zijn. Deze factoren zorgen ervoor dat de medewerkers graag met plezier werken. Ze bestaan uit:

1. de goede sfeer onder de collega's
2. het sociale contact (zowel met klanten als met de collega's)
3. de direct leidinggevenden
4. de maatschappelijke opdracht van de VDAB (mensen aan een geschikte job helpen) en de inhoud van de job (het onderwerp van de job namelijk de arbeidsmarkt)

5. de kwaliteit van de werkomstandigheden (flexibiliteit en vrijheid)
6. de werkzekerheid
7. de salaris
8. de maatschappelijke relevantie (voldoening om mensen te helpen)
9. mogelijkheden om de zwaarte van de job te verminderen (bv. 4/5 werken)
10. de opleidingsmogelijkheden
11. de enorme waaier aan sociale voorzieningen (bv. maaltijdcheques)
12. de werkplaats (liefst dichtbij huis)
13. de bereikbaarheid van de VDAB

Gelijkenissen met de literatuurstudie zijn de eerste negen factoren. De werksfeer, het sociale contact en de band met de direct leidinggevende worden in de literatuur genoemd naar sociale factoren. De maatschappelijke opdracht van de VDAB, de interesse in de job en de kwaliteit van de werkomstandigheden worden intrinsieke factoren genoemd omdat deze factoren betrekking hebben op het werk als doel op zich. Naast de intrinsieke factoren zijn er ook extrinsieke factoren tot uiting gekomen in de praktijkstudie, namelijk werkzekerheid, salaris en maatschappelijke relevantie. In de literatuur spreekt men ook van gemaksfactoren, deze zijn in de praktijkstudie de mogelijkheid om flexibel te werken en de zwaarte van de job te verminderen. En tot slot zijn de opleidingsmogelijkheden een factor om door te groeien of promotie te maken. De laatste drie factoren, namelijk de enorme waaier aan sociale voorzieningen, de werkplaats en de bereikbaarheid, heb ik niet in de literatuur gevonden.

Naast de directe factoren zijn er ook nog een aantal zaken waar de VDAB aan kan werken om ervoor te zorgen dat de medewerkers van de VDAB graag en langer gaan werken. Deze bestaan uit:

1. meer waardering door de leidinggevenden
2. meer inspraak, inbreng en beslissingsbevoegdheden
3. meer doorgroei- en promotiemogelijkheden
4. meer coachend leidinggeven
5. nog meer vermindering van de werkdruk en de stress
6. nog meer vermindering van de zwaarte van de job

7. meer rekening houden met de individuele omstandigheden van de persoon
8. betere afstemming van de jobinhoud met de competenties
9. betere communicatie tussen het management en de werknemers
10. gelijke behandeling voor iedereen
11. efficiënte selectie (de juiste persoon op de juiste plaats)

Volgens de literatuur bestaan de determinanten van de uittrede uit de leeftijd, financiële overwegingen, gezondheidsoverwegingen, de arbeidsomstandigheden, de invloed van het gezin en de omgeving. In de praktijkstudie komen deze determinanten ook naar voren behalve de leeftijd, want de belemmerende factoren zijn de volgende:

1. de procedures die veelzijdig en tijdrovend zijn
2. de enorme administratie
3. de complexe materie
4. de verloning
5. twee maten en twee gewichten (ongelijke behandeling)
6. lage luisterbereidheid van de hogere niveaus
7. moeizame communicatie
8. politieke invloed
9. de gezondheid
10. interesse in andere zaken
11. omgevingsituatie
12. gezinssituatie

Wat niet in de praktijkstudie naar voren gekomen is, maar wel nog in de literatuur zijn de volgende factoren:

- het personeelsbeleid
- de fysieke arbeidsomstandigheden (bv. zwaar lichamelijk werk)
- andere arbeidsomstandigheden (bv. stank en lawaai)
- de bedrijfscultuur
- de marktsituatie

6.2. Adviezen

Uit mijn praktijkstudie is gebleken dat de VDAB al veel doet om zijn medewerkers gemotiveerd te houden, zoals het verlofsysteem, diverse opleidingen, loopbaanonderbrekingen, maaltijdcheques, hospitalisatieverzekering, fietsvergoedingen, groepsverzekeringen, ... Maar toch zijn er een aantal punten aan het licht gekomen waaraan de VDAB kan werken om haar personeel tevreden te stellen en dus ook langer aan het werk kan houden. Hieronder zullen een aantal aandachtspunten geformuleerd worden.

Het belangrijkste aandachtspunt heeft te maken met *waardering* door de leidinggevende. Voor de medewerkers van de VDAB is dat de belangrijkste maatregel om hun gemotiveerd, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan te laten werken. De leidinggevendenden zouden hun ondergeschikten meer erkenning moeten geven en aan hun werk duidelijke appreciatie geven wanneer het goed is. Af en toe een schouderklopje geven, kan wonderen doen. Maar ook zouden de medewerkers onderling elkaar waardering kunnen geven.

De tweede belangrijkste maatregel heeft betrekking op *inspraak*. De medewerkers willen meer verantwoordelijkheid, meedenken, meer inbreng, aanhoord worden en dus ook meer beslissingbevoegdheden. De leidinggevendenden zouden meer naar hun mening moeten vragen en er dan ook rekening mee houden. Hiermee hangt de communicatie tussen het management en de medewerkers samen. De medewerkers vinden dat de communicatie moeizaam verloopt, maar door middel van communicatie en interactie op de werkvloer kan dit verbeterd worden.

Een derde aandachtspunt is de *jobinhoud*, namelijk een betere afstemming van de jobinhoud met de competenties. Met andere woorden de job moet ingevuld worden in functie van de competenties. Men moet een inhoudelijke stimulans hebben en de kans krijgen om te groeien in de job. Zorg ervoor dat de medewerkers zichzelf in hun werk kunnen realiseren en hun eigen talenten kunnen ontplooien. Verdeel de taken optimaal waardoor de medewerkers dingen kunnen doen die ze graag doen, maar zorg ervoor dat

al de taken effectief uitgevoerd worden. Dit wordt ook wel eens efficiënte selectie genoemd, namelijk 'the right man on the right place'. Door middel van betere HRM begeleiding en 'levenslange' ondersteuning van het personeel kan dit bereikt worden.

Maatregelen in verband met de *zwaarte van de job* is ook een doelstelling. Een vermindering van de zwaarte van de job en de stress kan voor velen zorgen dat ze langer met plezier zullen blijven werken. Zorg voor een evenwicht tussen de belasting en de belastbaarheid van de medewerker. Maak de werkdruk gezonder door middel van minder tijdsdruk en laat de medewerkers meer dingen doen waar ze zich goed bij voelen.

Een aantal medewerkers van de VDAB vinden dat de VDAB de *taboesfeer* rond *pensionering* moet doorbreken en meer bespreekbaar maken met zijn werknemers. Een goede en lange *voorbereiding* op het pensioen zorgt ervoor dat de werknemers niet de indruk krijgen dat ze op pensioen 'moeten'. De VDAB zou duidelijk moeten maken dat mensen niet meer zo vroeg op pensioen kunnen gaan. Maar hiervoor is een mentaliteits- en cultuurverandering nodig.

Een ander aandachtspunt is *gelijke behandeling* voor iedereen. Het loon moet een financiële stimulans zijn, maar men moet gebruik maken van een eerlijk verloningssysteem. Hiermee wordt bedoeld dat men iedereen gelijk gaat behandelen terwijl sommigen nu de perceptie hebben dat er met 'twee maten en twee gewichten' gewerkt wordt. Zorg dan voor een goede teamgeest waarbinnen iedereen zo gelijk mogelijk behandeld wordt.

Enorme administratie en complexe materie zorgen ervoor dat men minder graag komt werken. Maar de *politieke invloed* is ook een demotiverende factor. De VDAB zouden de zaken eenvoudiger moeten maken waardoor men met veel meer plezier komt werken. Maar aan de politieke inmenging denkt men helaas bijna niets te kunnen doen.

Om ervoor te zorgen dat kennis en ervaring niet verloren gaat, moet er meer aandacht besteed worden aan de *interactie* tussen de medewerker die de organisatie gaat verlaten en zijn opvolger. Dit kan door middel van *coachend optreden* waarbij de ene persoon de

andere een aantal maanden coacht. Doordat zij samen werken, wordt de nodige kennis en ervaring overgedragen, waardoor de kennis en ervaring ook binnen de organisatie blijft. Maar ook zouden de werknemers elkaar doorlopend kunnen coachen en zorgen voor een back-up.

Tot slot is uit de praktijkstudie gebleken dat medewerkers vragen naar de *uitbouw van een aantal instanties* zoals een meldpunt, een remediërende instantie en zelfs naar een officiële ombudsdienst. Ze hebben er één binnen de VDAB, maar ze willen er ook graag één buiten de VDAB. Dit zou voor de werknemers bij de VDAB zelf de drempel verkleinen en meer respons opleveren. Niet alleen zou het drempelverlagend werken omdat er dan niet het gevoel is dat hun meerdere van alles op de hoogte is, maar ook omdat werknemers zouden kunnen vrezen voor reactie van andere collega's, die misschien via via op de hoogte zouden komen.

6.3. Besluit

Ik wilde een masterproef maken rond het onderwerp 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' en meer bepaald rond het aspect 'werkgoesting'. Dankzij de medewerkers van de VDAB heb ik mijn praktijkstudie, aan de hand van focusgroepen en interviews, kunnen uitvoeren. Ik vond het aangenaam om kennis te maken met de organisatie en de werknemers. Ook vonden de respondenten het een leuk initiatief omdat naar hun mening gevraagd werd.

De VDAB heeft te maken met een vergrijzing van hun personeelsbestand. Dit is één van de factoren waardoor Bram Bonamie dit jaar wilde werken rond de doelgroep 50 plussers. Hij wilde via focusgroepen en individuele interviews te weten komen wat de 50 plussers binnen de VDAB aan het werk houdt, frustreert, nodig vindt, apprecieert, enz. Mijn vraag kwam volgens hem zeer gelegen aangezien ik over hetzelfde thema een onderzoek wilde uitvoeren. Na mijn praktijkstudie binnen de VDAB zou Thérèse Wuyts aan de hand van mijn bevindingen uit de focusgroepen en interviews verder gaan met werknemers van de VDAB om werkgroepen 50 plussers te starten en uit te breiden.

Ik heb tijdens mijn praktijkstudie veel bijgeleerd, zoals professionele communicatie (face to face, telefonisch en via e-mail). Daarnaast heb ik geleerd over focusgroepen en interviews. Meer bepaald wat ze zijn, waarvoor ze gebruikt worden, hoe ze uitgevoerd kunnen worden en tot slot hoe de rapportering ervan gebeurt.

Als ik opnieuw zou beginnen, zou ik zeker geen andere organisatie kiezen. Ik vond de VDAB een leuke en moderne organisatie plus de medewerkers waren zeer gemotiveerd en vriendelijk. Als ik toch iets zou moeten veranderen dan zou ik eerst beginnen met individuele interviews en dan verder gaan met de focusgroepen. Het analyseren van de website is niet voldoende om een beeld te krijgen over de organisatie. Maar via interviews kan er meer informatie verkregen worden over de VDAB zelf. Naderhand zou deze informatie een pluspunt kunnen zijn tijdens de focusgroepen.

Lijst van geraadpleegde werken

Aarendonk, S. (2003). *Oudere werknemers. Een overzicht van maatregelen om oudere werknemers langer voor het arbeidsproces te behouden*. Amsterdam.

Billiet, J. en Waeye, H. (2005). *Een samenleving onderzocht: methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Antwerpen: De Boeck.

Blees, L. W., Broekarts, I.B. & van der Vlist, R. (1994). *De invloed van leidinggevenden van oudere werknemers. Gedrag en Organisatie*.

Boerlijst, J.G., van der Heijden B.I.J.M. en A. van Assen. (1993) *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.

Bombaerts, G. en Martens, H. (2009). *De hofnar en de kanarie onderweg*. Mechelen: Kluwer.

Bourdouche, M. & Quennec, Y. (1999). *Aging and Shiftwork: The effects of 20 years Rotating 12-Hours Shifts Among Petroleum Refinery Operators*.

De Laet, M., Offermans, P. en Teye, P. (2004). *Marktonderzoek*. Antwerpen : De Boeck

De Weerd, S., Stellamans, A., Bouwen, R., Baeijaert, L. en Claus, M. (2007). *Het vuur brandend houden. Willen & kunnen blijven werken & leren*. Develop.

Dillen, D. (2005). *Strategisch verlonen*. Mechelen: Kluwer

Ekerdt, D.J. (1998). *Workplace norms for the Timing of Retirement*. Broadway: Springer Publishing Company

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

Farr, J. L., Tesluk, P.E. (1998). *Organisational Structure of the Workplace and the Older Workers*. Broadway: Springer Publishing Company.

Gustman, A. L. & Steinmeier T. L. (1984). *Partial Retirement and the Analysis of Retirement Behavior*.

Hayward, M., Grady, W. et al. (1989). *Occupational Influences on Retirement, Disability, and Death*.

Henkens, K. (1998). *Older workers in transition. Studies on the early retirement decision in the Netherlands*. Den Haag.

Henkens, K. en van Solinge, H. (2003). *Het eindspel: werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Den Haag: Koninklijke Van Gorcum/ Stichting Management Studies

Hirsch, B., MacPherson, D., et al. (2000). *Occupational Age Structure and Access for Older Workers*.

Kerkhoff, WHC. (1993). *De oudere werknemer: strategisch veertig-plus beleid*. De venter: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Krueger, R.A. & Casey, M.A. (2000). *Focus groups: A practical guide for applied research*. California: Sage Publications, Inc.

Hoge Raad van Werkgelegenheid (2004). *Verslag 2004*. Brussel. Website: www.meta.fgov.be

Humphrey, A., Costigan, P., Pickering, K., Stratford, N., Barnes, M. (2003). *Factors Affecting the Labour Market Participation of Older Workers*. London: DWP.

Johnson, R. W. & Favreault, M. (2001). *Retiring together or working alone: the impact of spousal employment and disability on retirement decisions*. Boston

Langendoen, M.W. (1998). *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid*. Lelystad: Stichting IVIO.

Leisink, P., Knies, E., Walter, E.M. (2007). *Making a difference: line managers' activities towards older workers*, Paper for the 5th International HRM Conference, Utrecht University.

Lund, T., Borg, V. (1999). *Work environment and Self-Rated Health as Predictors of Remaining in Work 5 years Later Among Danish Employees 35-39 Years of Age*. Danmark.

Martens, H., Manshoven, J., Lambrechts, G. en Vandenberk, A. (2006) *Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Doe het zelf instrument*.

Martens, H., Vandenberk, A., Deweerdt, S. (2004). *Werken en 50-plussers: bevindingen en inzetbaarheid*. In Heeren, J. & Milis, K. (Eds.) *Staten-Generaal van de Limburgse Werkgelegenheid*, p. 211-232. Tiel: Lannoo-Campus.

Meulders, X. (2006). *Dossier De Vergrijzing*

Morgan, D.L. (1998). *The Focus Group Guidebook*. California: SAGE Publications

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press.

Overbeek, J. (2004). *Hoe minder kennis, hoe haastiger het vonnis*. Universiteit van Tilburg.

Pannecoucke, H. en De Backere, E. (2008) *Voornaamste werkbevorderende maatregelen voor 50-plussers. Een overzicht met de belangrijkste kenmerken van de meest toepasbare werkbevorderende maatregelen voor 50*, VDAB.

Robbins, S. & Coulter, M. (2003). *Management*. Pearson Education Benelux.

Romme, S. (2002). *Organisatie en Management – kennismanagement, strategie en IT*. Universiteit van Tilburg.

Schmidt, F. & Hunter, J. (1988). *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings*. Michigan State University.

Slocum, N. (2006). *Participatieve methoden: een gids voor gebruikers*.

Sociaal Economische Raad van Vlaanderen. (2001). *Oud maar niet out: handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Goeking Graphics.

Solem, E.P. & Meykletun, R. (1996). *Work environment and early exit from Work*. Stockholm.

Szinovacz, M., De Viney, S. et al. (2001). *Influences of Family Obligations and relationships on Retirement: variations by gender, race and marital status*.

Thijssen, J. (1992). *Ervaringsconcentratie: drempel voor kwalificatievernieuwing in de tweede loopbaanhelft. Gedrag en Organisatie*.

Thunnissen, M. (2001). 'Leefbaarheidsbewust personeelsbeleid' in Kluytmans, F. et al (red.), *Leerboek Personeelsmanagement (4e druk)*, Groningen, Wolters-Noordhoff, p.517-546

Tokarski, W. (1988). *Early Retirement: Trends and results*. Brookdale.

Van Beirendonck, L. (2008). *Iedereen competent. Handleiding voor competentie management dat werkt*. Lannoo.

Van Buul, G.J.C.M. en Maas, J.F.J. (2004). *Praktische adviezen voor de ontwikkeling en implementatie van levensfasegericht personeelsbeleid, Sectorfondsen Zorg en Welzijn*.

Van den Berg, J., van den Broek, L., Wijchers, L. (1996) *Mobiliteit van alle leeftijden*. Alphen aan de Rijn: Samsom

Van Haegendoren, M. (1999). *Werken oudere vrouwen nog en hoe?* Steunpunt Women's Studies en Centrum voor Gezinswetenschappen.

Vanmullem, K. & Hondeghem, A. (2005). *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap*. Leuven: Steunpunt BOV.

Van Hoof, J., Bruin, E., Schoemaker, M. en Vroom, A. (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Weiss, R. S. (1995). *Processes of Retirement. Meanings of Work*. New York.

Bijlagen

Bijlage 1: Maatregelen

Tewerkstellingspremie 50+

1. Omschrijving

De tewerkstellingspremie 50+ is een driemaandelijkse nettopremie aan werkgevers uitbetaald door de VDAB gedurende 4 opeenvolgende kwartalen bij indienstneming van een 50 plusser.

2. Voorwaarden

2.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ De leeftijd van 50 jaar bereikt hebben bij indienstneming.
- ❖ Minstens 1 dag voorafgaand aan de indiensttreding ingeschreven zijn als niet werkende werkzoekende (VDAB-inschrijving).
- ❖ Wordt aangeworven met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur.
- ❖ In de zes maanden voorafgaand aan de indiensttreding niet bij dezelfde of een andere onderneming van de technische bedrijfseenheid in dienst is geweest.

2.2. voor de werkgever

- ❖ Bedrijven met exploitatiezetel in het Vlaams Gewest (of zich zullen vestigen binnen de 5 kwartalen).
Evenwel niet:
 - Openbare instellingen
 - Steenkoolsector en scheepsbouw
 - Bedrijven waarvan de loonkost voor meer dan de helft gesubsidieerd wordt door de overheid in het jaar dat de premie voorafgaat.(o.a. dienstenchequebedrijven)
- ❖ De werknemer dient 5 kwartalen in dienst te blijven.

3. Voordelen

3.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Er zijn geen voordelen voor de werknemer.

3.2. voor de werkgever

- ❖ Het bedrag van de premie (= netto) varieert in functie van drie inkomensschijven:

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

- ❖ De premie wordt toegekend voor maximum 4 opeenvolgende kwartalen, te rekenen vanaf het kwartaal *volgend* op het kwartaal van indiensttreding van de aangeworvene.
- ❖ De uitbetaling gebeurt rond de 15^e van de eerste maand in het kwartaal. Er gebeurt een afrekening bij de vierde uitbetaling.

4. Aanvraag + website

Bij VDAB, via de website: www.vdab.be, flap, "Werk aanbieden", door de werkgever of het sociaal secretariaat binnen de 3 maanden na in dienstneming van de 50 plusser.
Meer inlichtingen: www.vdab.be

Outplacement

1. Omschrijving

Ontslagen 45 plussers hebben recht op professionele begeleiding bij het zoeken naar een nieuwe job. De ex-werkgever betaalt de kosten van deze "uitwerving".

2. Voorwaarden

2.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Werknemers uit de privésector die ontslagen worden door hun werkgever.
- ❖ Tenminste 45 jaar zijn.
- ❖ Minstens één jaar dienstanciënniteit zonder onderbreking.
- ❖ Het ontslag is niet omwille van dringende reden, niet het einde van een arbeidsovereenkomst van bepaalde duur, of niet het einde van een vervangingsovereenkomst.

2.2. voor de werkgever

- ❖ Er zijn geen voorwaarden voor de werkgever.

3. Voordelen

3.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Tot minimaal 60 uur begeleiding, gespreid over 6 tot 12 maanden door een outplacementconsulent.
- ❖ Het outplacement verloopt in drie opeenvolgende fasen: de eerste duurt 2 maanden, de tweede 4 maanden, de derde duurt 6 maanden. In elke fase kan de 45 plusser gedurende 20 uur beroep doen op een outplacementconsulent voor begeleiding.
- ❖ Indien de werknemer een nieuwe baan vindt, maar die binnen de 3 maanden nadien verliest, kan de outplacementprocedure opnieuw opgestart worden.

3.2. voor de werkgever

- ❖ Er zijn geen voordelen voor de werkgever.

4. Aanvraag + website

De ontslagen werknemer doet een schriftelijke aanvraag voor uitwerving aan de voormalige werkgever: aangetekend of het dubbel voor ontvangst laten tekenen.
Meer inlichtingen: www.rva.be

Individuele Beroepsopleiding (IBO)

1. Omschrijving

IBO is een opleiding in de onderneming waarbij de cursist getraind wordt op de werkplek en begeleid in het toekomstige beroep in de onderneming.

2. Voorwaarden

2.1. voor de werknemer/werkzoekende

Alle werkzoekenden die niet meer onder contract zijn.

2.2. voor de werkgever

Een onderneming, VZW of administratieve overheid.

Na de IBO is de werkgever verplicht een contract van onbepaalde duur af te sluiten.

3. Voordelen

3.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Interne opleiding en begeleiding via een opleidingsprogramma; dit programma bepaalt ook de duurtijd: van 1 maand tot maximum 6 maanden, uitzonderlijk tot 12 maanden voor laaggeschoolden én tevens langdurige werkloze.
- ❖ De cursist krijgt, naast de verdere (werkloosheids)uitkering van de uitbetalingsinstelling, een productiviteitspremie van de VDAB: = het verschil tussen de uitkering en het normale loon, gedurende de IBO.
- ❖ Deze productiviteitspremie stijgt en is 100% in de laatste maand van de IBO, iedere maand ervoor - 5%.
- ❖ Terugbetaling van de verplaatsingskosten, verzekering arbeidsongevallen en burgerlijke aansprakelijkheid, getuigschrift op het einde van de IBO.
- ❖ Na IBO een contract van onbepaalde duur. De werknemer blijft na de IBO in dienst voor minimum de duurtijd van de IBO.

3.2. voor de werkgever

- ❖ Betaalt voor de duur van de IBO slechts een productiviteitskost die het verschil is tussen het normale loon voor de functie en het gemiddelde werkloosheidsbedrag aan de VDAB.

4. Aanvraag + website

Via de website : www.vdab.be, flap "Opleidingen" of via de werkwinkel of 0800 30 700.
Meer inlichtingen: www.vdab.be/ibo

Individuele beroepsopleiding (IBO) - interim

1. Omschrijving

IBO-interim is een combinatie van uitzendwerk met een klassieke IBO (individuele beroepsopleiding). De IBO-interim bestaat uit maximaal 8 weken uitzendarbeid, gevolgd door een IBO, van minimum 4 weken en maximum 26 weken. Het uitzendkantoor staat in voor de begeleiding van de werkzoekende.

2. Voorwaarden

2.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Moet een uitkeringsgerechtigde werkloze, een niet-uitkeringsgerechtigde werkzoekende of een OCMW-gerechtigde zijn die tot één van de volgende kansgroepen behoort: personen ouder dan 50 jaar, personen met een arbeidshandicap, personen van allochtone afkomst.
- ❖ Voorafgaand aan de IBO – interim mag de werkzoekende maximum 14 werkdagen uitzendarbeid hebben verricht bij dezelfde werkgever. Deze werkdagen uitzendarbeid worden bovendien in mindering gebracht van de maximale periode van uitzendarbeid van 4 weken.
- ❖ De IBO wordt door de VDAB pas goedgekeurd indien blijkt dat een aantal competenties ontbreken om de functie uit te oefenen.

2.2. voor de werkgever

- ❖ Bij alle werkgevers kan een I.B.O. - interim gevolgd worden.
- ❖ Na de I.B.O.- interim is de werkgever verplicht een contract van onbepaalde duur af te sluiten.

3. Voordelen

3.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Inteme opleiding en begeleiding via een opleidingsprogramma. Dit programma bepaalt ook de duurtijd van de IBO interim , maximaal 8 weken uitzendarbeid, gevolgd door een IBO van minimum 4 weken en maximum 26 weken; uitzonderlijk tot 12 maanden voor laaggeschoolden én tevens langdurige werkloze.
- ❖ De cursist krijgt, naast de verdere (werkloosheids)uitkering van de uitbetalingsinstelling, een productiviteitspremie: = het verschil tussen de uitkering en het normale loon, gedurende de IBO.
- ❖ Deze productiviteitspremie stijgt en is 100 % in de laatste maand van de IBO, iedere maand ervoor – 5%.
- ❖ Terugbetaling van de verplaatsingskosten, verzekering arbeidsongevallen en burgerlijke aansprakelijkheid, getuigschrift op het einde van de IBO.
- ❖ Na IBO een contract van onbepaalde duur. De werknemer blijft na de IBO in dienst voor minimum de duurtijd van de IBO (zonder de duurtijd van de IBO interim).

3.2. voor de werkgever

- ❖ De werkgever betaalt tijdens de opleiding een premie aan de VDAB die gelijk is aan het verschil tussen het normale loon voor de functie waarvoor de opleiding gegeven wordt, en het gemiddelde werkloosheidsbedrag.
- ❖ Het uitzendkantoor staat in voor de begeleiding van de cursist tijdens de IBO-Interim. Voor een succesvol beëindigde IBO interim (contract van onbepaalde duur) krijgt het uitzendkantoor een vergoeding van € 1 200, in het andere geval is de vergoeding € 500.

4. Aanvraag + website

Via de website: www.vdab.be , flap "opleiding" of via de werkwinkel 0800 30 700.

Meer inlichtingen: www.vdab.be/ibo

Jobcoaching

1. Omschrijving

Jobcoaching is de begeleiding op de werkvloer van een nieuwe werknemer en zijn werkgever, met het oog op het soepel inwerken en behoud van de tewerkstelling door een externe jobcoach.

2. Voorwaarden

2.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Tenminste 50 jaar zijn, of behoren tot de andere kansengroepen: alloctonen, arbeidsgehandicapten, kortgeschoolden.
- ❖ Arbeidsmarktrip zijn.

2.2. voor de werkgever

- ❖ Alle werkgevers behalve de arbeidsgebonden gesubsidieerde tewerkstelling: startbanen, sociale werkplaatsen, Wepplus, gesubsidieerde contractuelen.
- ❖ Moet instemmen om constructief mee te werken aan het goede verloop van jobcoaching.

3. Voordelen

3.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Ontwikkelt een betere integratie in het bedrijf door de ondersteuning, wat leidt tot meer zelfvertrouwen en tevredenheid.
- ❖ Kan bij een neutrale persoon terecht met zijn vragen en problemen.
- ❖ De jobcoach zoekt bij problemen naar oplossingen die haalbaar zijn voor beide partijen.

3.2. voor de werkgever

- ❖ Wordt begeleid, ondersteund bij het inwerken van de werknemer, wat resulteert in optimale prestaties en beter rendement.
- ❖ Krijgt advies over tewerkstellingsmaatregelen.
- ❖ De jobcoach zoekt bij problemen naar oplossingen die haalbaar zijn voor beide partijen.
- ❖ Geniet een gratis dienstverlening op maat.

4. Aanvraag + website

Via de website : www.vdab.be , de trajectbegeleider , via de werkwinkel of 0800 30 700
Meer inlichtingen: www.vdab.be

Jobkanaal

1. Omschrijving

Dit initiatief van de werkgeversorganisaties (Voka, Unizo, Verso (social profit) en andere...) en VDAB wil werkzoekenden uit de kansengroepen aan een job helpen, door vacatures gedurende 3 weken exclusief voor werkzoekenden uit de kansengroepen te reserveren.

2. Voorwaarden

2.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Behoren tot de kansengroepen: 50 plussers, alloctonen, arbeidsgehandicapten, kortgeschoolden.

2.2. voor de werkgever

- ❖ De vacature exclusief voorbehouden gedurende 3 weken voor de kansengroepen.

3. Voordelen

3.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Jobkanaalvacatures worden niet elders gepubliceerd zodat enkel wie toegang heeft tot deze vacaturebank, de kansengroepen dus, als eerste kan solliciteren.
- ❖ Na 3 weken kan de vacature worden opengesteld, waardoor de kansengroepen nog steeds kunnen solliciteren.

3.2. voor de werkgever

- ❖ Bemiddelaars zoeken geschikte kandidaten die voldoen aan het profiel, geschetst in de vacature.
- ❖ Jobkanaalconsulenten geven ook bijkomend advies rond tewerkstellingsmaatregelen bij aanwerving van werknemers uit de kansengroepen.
- ❖ Past perfect in het diversiteitsbeleid.

4. Aanvraag + website

Via de website : www.vdab.be, de trajectbegeleider, via de werkwinkel of 0800 30 700
Meer inlichtingen: www.vdab.be, www.voka.be, www.unizo.be

Activa (de werkkaart)

1. Omschrijving

Deze maatregel bevordert de herinschakeling van langdurig werkzoekenden in het normale arbeidscircuit door het toekennen van een vermindering van RSZ-bijdragen en een geactiveerde werkloosheidsuitkering die in mindering kan gebracht worden van het nettoloon.

2. Voorwaarden

2.1. voor de werknemer/werkzoekende

2.1.1. om in aanmerking te komen voor RSZ-vermindering:

- ❖ Minstens 6 maanden tijdens de laatste 9 kalendermaanden, of minstens 12 maanden in de laatste 18 kalendermaanden, of minstens 18 maanden tijdens de laatste 27 kalendermaanden ingeschreven zijn als niet-werkende werkzoekende op het ogenblik van de aanvraag (sommige periodes kunnen gelijkgesteld worden).
- ❖ Geen bruggepensioneerde zijn.

2.1.2. om in aanmerking te komen voor een geactiveerde werkloosheidsuitkering:

- ❖ Uitkeringsgerechtigde volledig werkloze zijn.
- ❖ 18 maanden (= 468 dagen, = 1,5 jaar) tijdens de laatste 27 kalendermaanden ingeschreven zijn als niet-werkende werkzoekende op het ogenblik van de aanvraag.
- ❖ Geen bruggepensioneerde zijn.

2.2. voor de werkgever

- ❖ De werkgever moet een werkgever van de privésector zijn.
Bepaalde werkgevers van de openbare sector komen ook in aanmerking: bv. gemeenten, provincies, OCMW's, onderwijsinstellingen. De maatregel kan enkel toegepast worden wanneer ze contractueel personeel in dienst nemen.

3. Voordelen

3.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Er zijn geen voordelen voor de werknemer.

3.2. voor de werkgever

- ❖ De werkgever kan een vermindering van RSZ bijdrage genieten tot maximum 21 kwartalen.
Bij deeltijdse tewerkstelling wordt de RSZ-vermindering vermenigvuldigd met de tewerkstellingsbreuk.
- ❖ De werknemer kan een geactiveerde werkloosheidsuitkering, werkuitkering genaamd, van € 500 per maand bekomen tot maximum 30 maanden. Bij deeltijdse tewerkstelling wordt de € 500 vermenigvuldigd met de tewerkstellingsbreuk. De werkgever zal de werkuitkering in mindering brengen van het nettoloon en betaalt de werknemer het saldo.

Periode werkzoekende	RSZ-vermindering per kwartaal	Werkuitkering per maand (door RVA)
6 maanden of 156 dagen in 9 maanden	€ 1000 1 ^{ste} → 5 ^{de} kwartaal € 400 6 ^{de} → 21 ^{de} kwartaal	GEEN
12 maanden of 312 dagen of 1 jaar in 18 maanden	€ 1000 1 ^{ste} → 21 ^{de} kwartaal	GEEN
18 maanden of 468 dagen of 1,5 jaar in 27 maanden	€ 1000 1 ^{ste} → 21 ^{de} kwartaal	€ 500 tot maximum 30 maanden

4. Aanvraag + website

Via RVA of uitbetalingsinstelling met het formulier C 63 ten laatste 30 dagen na indiensttreding. In geval van laattijdige aanvraag zal de werkuitkering worden toegekend maar voor een verminderde periode. Andere formaliteiten gebeuren eveneens via RVA of uitbetalingsinstelling.

Meer inlichtingen: www.rva.be

Doelgroepenvermindering voor 50 plussers

1. Omschrijving

De doelgroepenvermindering is een teruggave op de sociale bijdrage van de werkgever.

2. Voorwaarden

2.1. voor de werknemer/werkzoekende

De doelgroepenvermindering is (vanaf 1 april 2007) toepasselijk op alle werknemers die voldoen aan de volgende voorwaarden, **ongeacht of ze reeds in dienst waren of nieuw werden aangenomen**:

- ❖ De werknemer is onderworpen aan alle takken van de sociale zekerheid.
- ❖ Leeftijd: de werknemer heeft op het eind van het kwartaal, waar het voordeel voor gevraagd wordt, de leeftijd van 50 jaar bereikt.
- ❖ Loon: de werknemer ontvangt een brutoloon van maximum 12.000 euro per kwartaal.

2.2. voor de werkgever

- ❖ De doelgroepenvermindering is enkel toepasselijk op **werkgevers uit de privé-sector**.

3. Voordelen

3.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Er zijn geen voordelen voor de werknemer.

3.2. voor de werkgever

- ❖ Een vermindering van € 50 per kwartaal wanneer de werknemer 50 is en vervolgens wordt dit jaarlijks vermeerderd met € 50.

leeftijd	RSZ vermindering per kwartaal	leeftijd	RSZ vermindering per kwartaal
50	€ 50	58	€ 450
51	€ 100	59	€ 500
52	€ 150	60	€ 550
53	€ 200	61	€ 600
54	€ 250	62	€ 650
55	€ 300	63	€ 700
56	€ 350	64	€ 750
57	€ 400	65	€ 800

Bij onvolledige tewerkstelling wordt het bedrag vermenigvuldigd met de tewerkstellingsbreuk x 1,25. Vanaf 80% tewerkstelling is de vermindering dus gelijk aan het voltijds bedrag.

4. Aanvraag + website

Er zijn geen speciale formaliteiten, de aanduiding dient te gebeuren op de RSZ aangifte.
Meer inlichtingen: www.rsz.fgov.be

Doelgroepenvermindering voor 57 plussers

1. Omschrijving

Deze doelgroepenvermindering is een teruggave op de sociale bijdrage van de werkgever van € 400 per kwartaal, voor wie niet in aanmerking komt voor de doelgroepenvermindering voor 50 plussers.

2. Voorwaarden

2.1. voor de werknemer/werkzoekende

De doelgroepenvermindering is toepasselijk op alle werknemers die voldoen aan de volgende voorwaarden, **ongeacht of ze reeds in dienst waren of nieuw werden aangenomen:**

- ❖ De werknemer is onderworpen aan alle takken van de sociale zekerheid.
- ❖ Leeftijd: de werknemer heeft op het eind van het kwartaal, waar het voordeel voor gevraagd wordt, de leeftijd van 57 jaar bereikt.
- ❖ De werknemer heeft een brutoloon van meer dan € 12.000 per kwartaal (= € 4 000 per maand), waardoor hij niet in aanmerking komt voor de doelgroepenvermindering voor 50 plussers.

2.2. voor de werkgever

- ❖ De doelgroepenvermindering is enkel toepasselijk op **werkgevers uit de privé-sector**.

3. Voordelen

3.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Er zijn geen voordelen voor de werknemer.

3.2. voor de werkgever

- ❖ Een vermindering van € 400 per kwartaal wanneer de werknemer 57 is
- ❖ Bij onvolledige tewerkstelling wordt het bedrag vermenigvuldigd met de tewerkstellingsbreuk x 1,25. Vanaf 80% tewerkstelling is de vermindering dus gelijk aan het voltijds bedrag.

4. Aanvraag + website

Er zijn geen speciale formaliteiten, de aanduiding dient te gebeuren op de RSZ aangifte.
Meer inlichtingen: www.rsz.fgov.be

De werkhervattingstoelage 50+

1. Omschrijving

De werkhervattingstoelage is een vergoeding die de RVA betaalt aan de 50 plussers die het werk hervatten als loontrekkende of statutair of als zelfstandige in hoofdberoep.
Het gaat om een vergoeding toegekend als aanvulling op het inkomen van de werknemer.

2. Voorwaarden

2.1. voor de werknemer/werkzoekende

Gelijktijdig aan de volgende voorwaarden voldoen:

- ❖ 1 dag volledig uitkeringsgerechtigd werkloze zijn.
- ❖ Minstens 50 jaar zijn, maar de wettelijke pensioenleeftijd niet hebben bereikt.
- ❖ 20 jaar beroepsverleden bewijzen.
- ❖ Geen brugpensioneerde zijn en ook geen afstand hebben gedaan van het brugpensioen.

- ❖ Geen volledig rustpensioen genieten.
- ❖ De gewone verblijfplaats hebben in België en er effectief verblijven.

Bijkomende voorwaarde bij een werkhervatting als loontrekkende:

- ❖ Minstens 6 maand voor de aanvang van het arbeidscontract niet in dienst geweest zijn bij de huidige werkgever.

Bijkomende voorwaarde bij een werkhervatting als zelfstandige:

- ❖ Het werk hervat hebben na 31.03.2006.
- ❖ Geen enkele prestatie als zelfstandige leveren ten voordele of voor rekening van de vroegere werkgever (of van de groep waartoe de vroegere werkgever behoort) en dit tijdens de periode van 6 maanden die volgt op de laatste tewerkstelling bij die werkgever.

2.2. voor de werkgever

- ❖ Er zijn geen voorwaarden voor de werkgever.

3. Voordelen

3.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ De premie bedraagt € 182,85 (bruto). Het is een forfaitair bedrag dat niet wijzigt bij een ander werkregime bv. deeltijds werken. Dit bedrag is cumuleerbaar met het loon.
- ❖ Kan ook aangevraagd worden tijdens periode gedekt door verbrekingsvergoeding.

3.2. voor de werkgever

- ❖ Er zijn geen voordelen voor de werkgever.

4. Aanvraag + website

Via RVA of de uitbetalingsinstelling met het formulier C 129 bis, en moet jaarlijks opnieuw aangevraagd worden.
Meer inlichtingen: www.rva.be

Seniorvakantie

1. Omschrijving

Werknemers van 50 jaar of ouder die het werk hervatten als loontrekkende in de privé-sector, hebben recht op seniorvakantie ter aanvulling van hun onvolledig recht op gewone betaalde vakantie.

De 50 plusser die het werk hervat als loontrekkende en geen recht heeft op 4 weken betaalde vakantie omwille van een periode volledige werkloosheid of invaliditeit in de loop van het vorige jaar, kan seniorvakantie nemen ter aanvulling van zijn onvolledig recht op vakantie.

2. Voorwaarden

2.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Minstens 50 jaar zijn op 31 december van het vakantie dienstjaar (= het kalenderjaar dat voorafgaat aan het jaar waarin vakantie genomen wordt).
- ❖ Geen recht hebben op 4 weken betaalde vakantie tijdens het vakantiejaar (= het jaar dat vakantie genomen wordt), omwille van een periode volledige werkloosheid of invaliditeit (na een jaar ziekte) in de loop van het vakantiedienstjaar.
- ❖ De regeling van de seniorvakantie is niet van toepassing indien het onvolledige recht op betaalde vakantie het gevolg is van andere onderbrekingen, zoals tijdelijke werkloosheid wegens overmacht, onbetaald verlof, loopbaanonderbreking enz...

2.2. voor de werkgever

- ❖ Er zijn geen voorwaarden voor de werkgever.

3. Voordelen

3.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Recht op een volledige vakantie, wat 20 dagen is in een fulltime tewerkstelling.
- ❖ Een seniorvakantie-uitkering ten laste van de RVA voor elke dag seniorvakantie . Deze bedraagt 65 % van het brutoloon (begrensd tot € 1 906,46).

3.2. voor de werkgever

- ❖ Er zijn geen voordelen voor de werkgever.

4. Aanvraag + website

Via RVA of uitbetalingsinstelling met het formulier C 130 ten laatste tegen eind februari van het jaar dat volgt op het vakantiejaar.
Meer inlichtingen: www.rva.be

Pensioenbonus

1. Omschrijving

De pensioenbonus is een premie van € 2,1224 per dag tewerkstelling voor wie de beroepsactiviteit verder zet vanaf 62 jaar of vanaf een loopbaan van 44 jaar. Dit komt bij het rust- of overlevingspensioen.

2. Voorwaarden

2.1. voor de werknemer/werkzoekende

Ofwel:

- ❖ Werknemer zijn vanaf het jaar waarop men 62 jaar is tot aan de laatste maand vóór pensioen of maand vóór men 65 jaar wordt.
- ❖ Werknemer zijn vanaf het jaar van je 44^{ste} jaar loopbaan tot aan pensioen of tot aan de maand waarin men 65 is.

2.2. voor de werkgever

- ❖ Er zijn geen voorwaarden voor de werkgever.

3. Voordelen

3.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ € 2,1224 per gepresteerde dag, komt neer op € 55,18 per volledig gewerkte maand of op € 662,19 per volledig gewerkt jaar, bijgeteld bij het jaarpensioen.
Voor wie volledig doorwerkt tot 65 jaar bedraagt de bonus € 2 648,76 , dat alles bruto.
- ❖ Gelijkgestelde dagen geven recht op maximum 30 dagen bonus per jaar.
- ❖ Het kalenderjaar vóór het pensioen levert een bonus gelijk aan die van het jaar ervoor.
- ❖ De bonus gaat mee met het pensioen, is onderhevig aan de evolutie van de gezondheidsindex.
- ❖ De bonus is onderhevig aan afhouding voor ziekte en invaliditeit (3,55%) en is eventueel belastbaar, afhankelijk van het inkomen.
- ❖ Bij overlijden gaat de bonus naar wie het overlevingspensioen krijgt.

3.2. voor de werkgever

- ❖ Er zijn geen voordelen voor de werkgever.

4. Aanvraag + website

Wordt automatisch bij het pensioen berekend.
Meer inlichtingen: www.onprvp.fgov.be

Kinderopvangtoeslag

1. Omschrijving

De kinderopvangtoeslag is een éénmalige toeslag die tot doel heeft werkloze alleenstaande ouders te stimuleren het werk te hervatten.

2. Voorwaarden

2.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Uitkeringsgerechtigd volledig werkloos zijn de dag voor de werkhervatting.
- ❖ In aanmerking komen voor een activawerkkaart.
- ❖ Een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur sluiten met minstens een halftijdse arbeidsregeling.
- ❖ Alleenstaande ouder zijn met kinderlast: voor één van de kinderen kinderbijslag ontvangen of geen van de kinderen heeft een inkomen. Er mogen geen derden in het huishouden aanwezig zijn.

2.2. voor de werkgever

- ❖ Er zijn geen voorwaarden voor de werkgever.

3. Voordelen

3.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ De toeslag bedraagt € 743,68 en kan maar éénmalig worden toegekend.

3.2. voor de werkgever

- ❖ Er zijn geen voordelen voor de werkgever.

4. Aanvraag + website

Via RVA of de uitbetalingsinstelling met het formulier C 131 S., samen met een kopie van de arbeidsovereenkomst en eventuele andere bewijsstukken.

Meer inlichtingen: www.rva.be

Mobiliteitstoeslag

1. Omschrijving

De mobiliteitstoeslag is een éénmalige toeslag die tot doel heeft tegemoet te komen in de verre verplaatsingen bij tewerkstelling.

2. Voorwaarden

2.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ Uitkeringsgerechtigd volledig werkloos zijn de dag voor de werkhervatting.
- ❖ In aanmerking komen voor een activawerkkaart.
- ❖ Een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur sluiten met minstens een halftijdse arbeidsregelingverplaatsing van minstens 25 km en de totale duur van verplaatsing is meer dan 4 uur of de totale duur is meer dan 12 uren weg van huis.

2.2. voor de werkgever

- ❖ Er zijn geen voorwaarden voor de werkgever.

3. Voordelen

3.1. voor de werknemer/werkzoekende

- ❖ De toeslag bedraagt € 743,68 en kan maar éénmalig worden toegekend.

Bijlage 2 : Historiek van de VDAB

1989

De herstructurering van de *RVA* is een feit. Er ontstaan 3 nieuwe instellingen: VDAB - FOREM⁹ en BGDA¹⁰. Het mission statement van VDAB luidt: "Impact uitoefenen op de arbeidsmarkt in harmonie met economie en maatschappij."

1990

Yvan Bostyn wordt benoemd tot administrateur-generaal van de VDAB.

1991

Invoering van de *trajectbemiddeling*.

Start van de cursus "Nederlands voor migranten".

Samenwerking tussen VDAB en bedrijven krijgt vorm, onder meer door de betalende opleidingen.

1994

De *WIS-vacaturebank* wordt in gebruik genomen; eind 1994 zijn er al 2.000.000 raadplegingen.

1995

VDAB gaat als eerste Europese openbare bemiddelingsinstelling op het *internet*.

1998

VDAB introduceert zijn *callcenter*: werkzoekenden en werkgevers kunnen er tussen 8 en 20 uur terecht

1999

De Plaatselijke Loketten voor Tewerkstelling worden omgevormd tot *Werkwinkels*.

De VDAB organiseert het onderzoeksproject 'Gender in Balans'. Doel: de realisering van een gelijk kansenbeleid.

2002

VDAB richt met succes *tien competentiecentra* op. Werknemers of werkzoekenden kunnen er terecht voor opleidingen en loopbaanbegeleiding.

2005

Fons Leroy wordt de nieuwe administrateur-generaal van VDAB.

⁹ Service Public Wallon de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (Waalse VDAB)

¹⁰ Brusselse Gewestelijke Dienst voor Arbeidsbemiddeling

2006

De Vlaamse regering keurt een *tewerkstellingspremie* goed die 50-plussers sneller aan een baan moet helpen.

Minister Frank Vandenbroucke lanceert een volledig nieuw *herstructureringsbeleid*. De bedoeling is om ontslagen werknemers -en dan vooral ouderen- opnieuw aan de slag te krijgen door outplacement.

2008

Het *jeugdwerkplan* van VDAB gaat in alle Vlaamse gemeenten van start. Hiermee wil VDAB alles op alles zetten om de volgende generatie schoolverlaters uit de werkloosheid te houden.

2009

VDAB bestaat *20 jaar*.

Bijlage 3 : Uitnodigende brief focusgroep

Geachte,

Als student Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen, met afstudeerrichting Beleidsmanagement, aan de Universiteit Hasselt maak ik een eindverhandeling die kadert binnen het onderwerp Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. In het algemeen heeft dit beleid tot doel om alle werknemers zo gemotiveerd mogelijk aan het werk te houden gedurende hun hele loopbaan.

In het kader van mijn eindverhandeling zou ik u graag willen uitnodigen om deel te nemen aan een focusgroepsessie. Ik wordt hierin begeleid door Hilda Martens (Prof. aan de UHasselt) en Bram Bonamie. De bedoeling van een dergelijke focusgroep is om te achterhalen welke de belemmerende en bevorderende factoren zijn om gemotiveerd te blijven werken en welke acties daarvoor genomen kunnen worden.

De focusgroep houdt een gesprek in met u en een aantal collega's die ook uitgenodigd zullen worden. Volgende vragen zullen aan bod komen:

1. Wat maakt dat u graag werkt bij VDAB? (Wat is motiverend?)
2. Wat maakt dat u minder graag werkt bij VDAB (Wat is demotiverend?)
3. Wat kan het bedrijf doen om de werkgoesting te vergroten?
4. Wat kan je als werknemer zelf doen om je werkgoesting te vergroten?
5. Wat zou het bedrijf kunnen/moeten doen om u als werknemer x aantal jaren langer te laten werken?)

De focusgroep zal ongeveer anderhalf uur duren en zal plaatsvinden op (datum en plaats)

Dank bij voorbaat voor uw medewerking,

Webers Rebecca - Studente TEW-Beleidsmanagement aan de UHasselt.

Bijlage 4: Powerpoint presentatie van de focusgroepen




Werken aan werkgoesting: dé optie om alle, ook oudere werknemers met plezier, effectief en efficiënt aan de slag te houden

Rebecca Webers en promotor Prof. Hilda Martens, Universiteit Hasselt
www.werkgoesting.uhasselt.be



1




Context of waarom doet VDAB hieraan mee ?

- Kader VDAB = vergrijzing personeelsbestand
- Hoe langer aan het werk blijven ?
- Parallele vraag vanwege een thesisstudente over hetzelfde thema
- En nu Focusgroepen!

2

Objectief focusgroepen

- Diagnose stelling van bevorderende en belemmerende factoren t.o.v. langer werken
- Suggesties en ideeën verzamelen
- Bewustwording en mentaliteitsbeïnvloeding
- Samen nadenken of en hoe bestaande HR-instrumenten kunnen ingezet worden of wat nog meer doen?

3




Programma

1. Waarom leeftijdsbewust personeelsbeleid
2. Werkwijze & focusgroepen
 - Uiteenzetting
 - Vragen
3. Volgende stappen

4




1. Waarom werken aan werkgoesting als leeftijdsbewust personeelsbeleid ?

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op

ontwikkelen	van	capaciteiten
benutten		kennis
behouden		ervaring

- op korte en op lange termijn,
- van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën
- waarbij rekening wordt gehouden met veranderende mogelijkheden en behoeften.



5




Gezond leeftijdsbewust personeelsbeleid

Minder gericht op een ontziet-beleid	Vooraf gericht op ontwikkeling
<ul style="list-style-type: none"> • Curatief beleid • Stigmatiserend • Discriminerend • Uitsluitend kwantitatieve oplossingen: <ul style="list-style-type: none"> - kortere arbeidsduur, - vroeger uitreden, - minder taken 	<ul style="list-style-type: none"> • Pro-actief beleid • Voor alle leeftijdscategorieën • Kwalitatieve oplossingen: gericht op <ul style="list-style-type: none"> - "employability", - "suitability", - leren en ontwikkelen



6

2. Werkwijze voor de focusgroepen

- Dwarsdoorsnede van organisatie met nadruk op 45+’ers
 - 1/3 tussen 30 en 45 en
 - 2/3 boven 45j
- Diverse samenstelling:
 - leidinggevend en niet-leidinggevend,
 - vol- en deeltijds werkenden,
 - over afdelingen heen
- Groepen van 12-tal uitnodigingen voor vrijwillige deelname
- Anonimiteit verzekerd
- Ongeveer 2 uur
- Telkens één persoon van HR (HR-info)

7



 

Inhoud

- Stellingen als ijsbreker
 - jongeren zijn leergieriger dan ouderen
 - ouderen zijn minder veranderingsbereid
 - ouderen moeten plaats ruimen voor jongeren



1. Wat maakt dat je met plezier werkt?
2. Wat maakt dat je niet met plezier werkt?
3. Wat kan je zelf daarvoor doen?
4. Wat kan VDAB daarvoor doen?
5. Wat zou VDAB kunnen/moeten doen om u nog langer met plezier te laten werken?
6. Jouw top-3

8



Stelling 1
Jongeren zijn leergieriger dan ouderen

9

Stelling 2
Oudere medewerkers moeten plaats ruimen voor jongeren

10

Stelling 3
Oudere medewerkers zijn minder veranderingsbereid

11

1. Wat maakt dat je met plezier werkt bij de VDAB?

12

VDAB
samen zijn voor werk

universiteit
hasselt

2. Wat maakt dat je niet met plezier werkt bij de VDAB?

13

VDAB
samen zijn voor werk

universiteit
hasselt

3. Wat kan je zelf doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

14

VDAB
samen zijn voor werk

universiteit
hasselt

4. Wat kan de VDAB doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

15

VDAB
samen zijn voor werk

universiteit
hasselt

5. Wat zou VDAB kunnen/moeten doen om u nog langer met plezier te laten werken?(bv nog 2 jaar langer dan u nu denkt)

VDAB
samen zijn voor werk

universiteit
hasselt

Laatste vraag – Jouw top 3

Als je het voor het zeggen had, welke 3 dingen zouden er, volgens jou, moeten gebeuren in de VDAB opdat alle (ook oudere) medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken:

- 1.
- 2.
- 3.

17

VDAB
samen zijn voor werk

universiteit
hasselt

Volgende stappen

- Alle deelnemers krijgen het verslag
- Anonimiteit blijft verzekerd
- Resultaten worden over de verschillende focusgroepen heen anoniem verwerkt
- Resultaten worden teruggekoppeld en gebruikt als basis voor verder beleid
- Als je achteraf nog ideeën of bemerkingen hebt, dan zijn die van harte welkom bij : rebecca.webers@student.uhasselt.be en therese.wuyts@vdab.be.

18

Hefbomen om te werken aan werkgoesting

- **W**erkondersteuning (intervisie, individuele en groepscoaching,...)
- **E**rkenning (respect, waardering, verantwoordelijkheid, beloning,...)
- **R**egelruimte (autonomie, routinematige én creatieve opdrachten,...)
- **K**ennis laten (door)stromen (kennis en ervaring 'doorgeven', leren,...)
- **G**ezondheid en welzijn (arbeidsveiligheid, ergonomie, stress,...)
- **O**rganisatie commitment (betrokkenheid, eigenaarschap,...)
- **E**venwicht werk-privé
- **S**amenwerking (verbetering groepswerking 'jong' en 'oud',...)
- **T**alentontwikkeling (ontwikkeling van competenties en kwaliteiten,...)
- **I**nspirerend leiderschap (een meer coachende rol)
- **N**etwerken (intern en extern contacten leggen en koesteren,...)
- **G**roei kansen (leren stimuleren en de nodige condities scheppen,...)

19

RESULTATEN KLANKBORDGROEP

Wat zou je motiveren om langer te werken ?

- **Jobinhoud:**
 - interessant, zinvol, uitdagend
 - iets realiseren
 - autonomie
- **Waardering krijgen, gerespecteerd worden** (belangrijke taak voor de leidinggevenden !!!)
- **Opleiding en kunnen bijleren** – maar niet té veel
- **Contact, goede sfeer**
- **Werkomstandigheden**
 - deeltijds
 - flexibele uren
 - zelf kunnen beslissen – sabbat tijd
- **Financiële noodzaak of groot verschil**
- **Duidelijke garantie later geen strengere regeling**

20

www.werkgoesting.uhasselt.be

Ervaringen met focusgroepen onder andere :

Boréalis, Umicore, Stad Hasselt, Provincie Limburg, NMBS, Randstad, Centerparcs, De Lijn, Sodexho, Carrefour, De Post, FOD Financiën, FOD P & O, T-Interim, Philips, Masterfood, Johnson Control, Fortis, IBM, AND Steel

E-mail: hilda.martens@uhasselt.be

21

Bijlage 5: Verslag focusgroep VDAB Hasselt

Op maandag 1 februari werd bij de VDAB in Hasselt een eerste focusgroep georganiseerd. Deze focusgroep werd gehouden in het kader van mijn eindverhandeling over het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid, meer bepaald werken aan werkgoesting. Het doel van de focusgroep is te achterhalen welke de belemmerende en bevorderende factoren zijn om gemotiveerd, effectief en efficiënt te blijven werken tot op het einde van de loopbaan en welke acties daarvoor genomen kunnen worden. Op deze eerste focusgroep waren 11 medewerkers, Bram Bonamie, Veerle Depauw, Thérèse Wuyts en ikzelf aanwezig. Veerle en Thérèse waren de verslagnemers, Bram ondersteunde mij in het gesprek en was tijdsbewaker en ikzelf was gespreksleider. Iedere medewerker kreeg de kans om zijn mening te geven aan de hand van volgende drie stellingen en zes vragen.

Stelling 1: Jongeren zijn leergieriger dan ouderen

Stelling 2: Ouderen moeten plaats ruimen voor jongeren

Stelling 3: Ouderen zijn minder veranderingsbereid

Vraag 1: Wat maakt dat je met plezier werkt bij de VDAB?

Vraag 2: Wat maakt dat je niet met plezier werkt?

Vraag 3: Wat kan je zelf doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

Vraag 4: Wat kan VDAB doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

Vraag 5: Wat zou VDAB kunnen/moeten doen om je nog langer met plezier te laten werken? (bijvoorbeeld 62→ 65)

Vraag 6: Als je het voor het zeggen had, welke 3 dingen zouden er, volgens jou moeten gebeuren in de VDAB opdat alle medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken?

Stelling 1: Jongeren zijn leergieriger dan ouderen

Eenzijds gaan de medewerkers akkoord met deze stelling en anderzijds ook weer niet. Het antwoord is met andere woorden niet eenduidig.

Een eerste mening hierover is dat ouderen meer **standvastiger** zijn dan de jongeren en dat ze **banger** zijn om te veranderen. Eén van de medewerksters is opgevoed met het citaat: " heb je een job, hou die in ere", " heb je een man, hou die in ere."

Ook wordt vermeld dat jongeren zich te veel vasthouden aan wat ze op school geleerd hebben, hun schoolse kennis.

Als een andere medewerkster naar haar omgeving kijkt, dan ziet ze dat 50 plussers alles willen weten, zoveel mogelijk **kennis** proberen te **vergaren** over hun **eigen domein** en zeer perfectionistisch te werk gaan. Maar als ze dan kijkt naar kennis verzamelen in functie van **doorgroeien**, komt er minder initiatief van de ouderen. Met andere woorden: jongeren hebben hier meer ambitie voor.

Hierop volgde de reactie: "ik mij indenken dat onzekerheid hier bij ouderen ook meespeelt. Het begripsvermogen en de mogelijkheid om kennis op te slaan vertraagt en dit terwijl er steeds meer van iedereen verwacht wordt. De angst om niet te lukken in de nieuwe job op het einde van de loopbaan kan misschien afschrikken."

Een medewerkster stelt het nut van een opleiding in vraag. Het wordt vaak niet gestimuleerd om op te klimmen, want uiteindelijk halen bijscholingen binnen de VDAB niets uit voor carrière of doorgroeimogelijkheden. Hierdoor zijn we bij een medewerkster gekomen die wat opleidingen betreft zeer selectief is en de meeste waren het met haar eens. Ze kijken of de opleiding iets kan bijbrengen en doen enkel nog die opleidingen die hun echt interesseren, met andere woorden: ze doen alleen de opleidingen **in functie wat relevant is voor de job**.

Wat als laatste nog ter sprake kwam is dat leergierigheid afhangt van de **ingesteldheid van een persoon** en niet van leeftijd, wat leidde tot een uitspraak van een jongere medewerker: "er zijn ook jongeren die lui zijn."

Stelling 2: Ouderen moeten plaats ruimen voor jongeren

Een eerste reactie op deze stelling was: "het is te zien hoe oud 'ouderen' zijn, zijn dat 55 plussers of 65 plussers?" De 55 plussers zeker niet, maar de 65 plussers echter misschien dan wel.

Meteen hierna kwam het argument: "Als een oudere de motivatie nog heeft om verder te blijven werken, waarom niet?" Diegenen die nog **willen** werken, moeten zeker niet plaats ruimen voor de jongeren, maar niet iedereen wil nog aan de slag blijven. Het hangt dus enerzijds voor een stuk van jezelf af en anderzijds moet de organisatie de mensen zelf de keuze laten maken.

Het volgende statement was: "ik moet nog meegaan, ik heb zelf vier kinderen en heb zelf het geld nog nodig."

"We moeten elkaar zeker niet zien als concurrenten, wel als jongeren én ouderen die **kennis delen**", waarop het volgende tegenargument kwam: "Hebben jongeren ook wel het gevoel dat ze kennis moeten delen?" "Zij houden liever hun schoolse kennis voor zich."

Wat ook ter sprake kwam is dat we momenteel te maken hebben met een vergrijzing van de bevolking en we moeten bijgevolg langer blijven werken. **Ouderen hebben ook veel te bieden** en moeten zeker **niet opzij** gezet worden. Hierop kwam het argument dat als je je blijft inzetten, je dan toch niet opzij gezet wordt.

"Jongeren hebben een **ander profiel** dan ouderen, ze hebben nog heel wat te leren, ook qua arbeidsethiek." Ouderen hebben meer motivatie, inzet, betrokkenheid, loyaliteit in vergelijking met jongeren. Je kunt op ouderen rekenen en een voorbeeld hierbij is dat jongeren sneller bij een verkoudheid thuis blijven. "Ik durfde vroeger toch niet thuisblijven voor een kou."

Wat ook nog aangehaald werd is dat de VDAB een afspiegeling moet zijn van de maatschappij, niet qua mentaliteit maar wel qua leeftijd. Over vijf jaar zullen veel leidinggevenden weggaan, maar wie gaat hen vervangen? Medewerkers in de maturiteitsfase maar die niet meer heel lang in de organisatie blijven of jongeren die nog veel moeten leren, maar die voor langere tijd in de organisatie blijven?

Voor de organisatie is het belangrijk dat er continuïteit is in de werking, dat de dienst verzekerd blijft

Stelling 3: Ouderen zijn minder veranderingsbereid

Een eerste mening over deze stelling is dat de mate van veranderingsbereidheid **afhankelijk is van de persoon zelf**. De ene persoon is meer veranderingsbereid dan een andere. Een argument dat hierop volgde: " een oudere denkt eerder van waarom moet het nu weer anders, we waren toch goed bezig." Maar bij sommige veranderingen heb je geen keuze, je moet de verandering accepteren om verder te kunnen werken.

Het volgende dat ter sprake kwam hetgeen bij stelling 1 (jongeren zijn leergieriger dan ouderen) al aangehaald werd, is dat de meesten alles beter willen doen, maar niet op **doorgroei** (of verruiming van de taak). Hierbij is de veranderingsbereidheid om door te groeien minder bij ouderen dan bij jongeren.

Nog een mening die naar voor kwam was dat veel mensen iets nieuws zoeken, maar dan wel op een kritische manier en niet zomaar van job hoppen. Ouderen zijn **selectiever**, hebben **schrik** om te veranderen en ze houden liever wat ze hebben. Hierop volgde de uitspraak: " sommige mensen zetten de hakken in de grond" en denken "**ik zit hier goed en blijf hier zitten.**"

Als laatste over deze stelling werd vermeld dat de mate van veranderingsbereidheid niet alleen afhankelijk is van persoonskenmerken maar ook van een aantal **omgevingsfactoren** zoals teamleiders en collega's.

Vraag 1: Wat maakt dat je met plezier werkt bij de VDAB?

- "Een geheel van allerlei factoren." Interesse hebben voor je job en het graag doen, maar enkel je job graag doen is niet voldoende. Ook **collega's** en de **werksfeer** zijn belangrijk. Werken bij VDAB is goed voor het sociaal contact.
- "Ik vond het een eer om op 45 jarige leeftijd te mogen beginnen werken bij VDAB en nu nog steeds." VDAB is een **sterk merk**, zorgt voor werkzekerheid, goede arbeidsvoorwaarden, kwaliteit en stabiliteit.
- " Als ik de VDAB vergelijk met andere organisaties vind ik het een moderne organisatie, toch wel een verschil met de federale overheid."
- Elke dag **mensen** zien en er graag mee werken.
- Voor sommigen; een goede baas hebben, voor anderen vooral fijne collega's hebben waarop je kunt terugvallen.

- Het krijgen van veel **vrijheid** zoals het zelfstandig plannen van je agenda.
- VDAB blijft up-to-date, staat open voor bijvoorbeeld nieuwe dingen zoals deze vergadering.
- Bij VDAB zijn er veel **mogelijkheden** om iets anders te gaan doen wanneer je op een moment je job niet meer graag doet.
- Je kunt veel bijleren, ook als je al wat ouder bent. (Spoor 21, opleidingsinstituut)
- Veel deskundigheid bij de VDAB, die het ook kunnen overbrengen. Maar naar buitenuit is het wel anders. Minder positieve perceptie over de VDAB, zoals een ambtenaar doet niet veel en krijgt nog steeds de stempel RVA.
- "Er is werk te doen en dat geeft adrenaline."
- "Ik ben fier op de VDAB en op Fons die als overheidsmanager is uitgeroepen." Er is veel veranderd met Fons, VDAB gaat vooruit als een menselijke organisatie. De organisatie is misschien niet meer zo nieuw maar wordt veel **tastbaarder**. Er is **meer aandacht voor menselijke aspecten, HR-beleid** en het vertalen van de visie.

Vraag 2: Wat maakt dat je niet met plezier werkt?

- " We moeten procedures volgen, dat is enerzijds ok, maar de tijd die erin gestoken wordt, is teveel."
- Technische mankementen en kinderziektes van IT-instrumenten.
- Weinig luisterbereidheid op hogere niveaus (directiecomité) bij bijvoorbeeld de personeelsplannen. Er worden **argumenten** gegeven **aan de centrale dienst** maar hiermee wordt **weinig rekening gehouden** terwijl het toch goede argumenten zijn.
- Te weinig bespreking over de verdeling van het personeel op basis van parameters met de regio's, waarom men kiest voor een bepaalde verdeling.
- Een **slechte regeling** wanneer iemand **ziek** wordt. "Wie neemt de taken over?" Bij langdurige ziekte of pensioen duurt het te lang vooraleer er vervanging is en de verantwoordelijkheden worden naar het team gelegd. "Teamwerking vangt nog niet genoeg op, maar je moet werken met de mensen die je hebt." " Alles kan ook niet in team opgelost worden want voor bepaalde taken heb je bepaalde

competenties nodig.” “ Maar er zijn grenzen aan competenties van mensen en toch moet iedereen maar alles kunnen.”

- **Personeelsstop** is soms een probleem, cijfertjes zijn te belangrijk. Er is een personeelsstop, maar voor nieuwe functies (indien er toch jobs bijkomen, zal dit gemakkelijk zijn bij) bij de centrale dienst wordt wél altijd iemand gezocht terwijl in de regio vaak iemand dit er maar moet 'bijdoen'. De onmacht daartegen is niet plezierig omdat er niet geluisterd wordt naar de echte noden, vooral in de regio's.
- Het probleem '**loon naar werk**', het niet mee kunnen nemen van je anciënniteit opgebouwd in de privé. "Het is altijd plezant als je beloond wordt voor al je harde werk van je vorige jaren."
- De verbinding met het openbaar vervoer is soms slecht, soms is de standplaats een ramp qua bereikbaarheid.

Vraag 3: Wat kan je zelf doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

- Met een positieve instelling komen werken en kunnen **relativeren**.
- Je kunt zelf op een andere vacature ingaan als je je job minder graag doet.
- Gebruik maken van de **mogelijkheden van loopbaanonderbreking**.
- Niet geïsoleerd raken in je job, je niet beperken tot je takenpakket en over de grens kijken.
- Door je te vergelijken met anderen wanneer je bijvoorbeeld naar de verhalen van de werkzoekenden luistert en die dan zeggen "oh ben jij blij dat jij hier zit."
- **Zelf bijleren**, nadenken en reflecteren over verbeteren.
- De uitdaging aangaan om efficiënt te werken.
- Een bijdrage leveren, **inbreng die geapprecieerd wordt**, het gevoel dat ze je nodig hebben.
- Jongeren meenemen op je pad, ze **coachen** en kennis delen zodat je toch nog een bijdrage kan leveren.
- Als je afbouwt door bijvoorbeeld 4/5 gaan te werken, behoud je vaak nog hetzelfde takenpakket als een voltijdse en alles moet blijven draaien. "Maar hoe kunnen we deze mensen motiveren om toch 5/5 te blijven werken?" Hierop komt

direct het tegenargument: " het leven bestaat toch niet uit werken alleen, ook al kom ik graag werken."

- 4/5 werken kan een (kleine) tegemoetkoming zijn voor mensen die ondervinden dat het komen werken op zich ook fysiek wat moeizamer gaat als je geen twintiger meer bent.
- Leren "nee" zeggen tegen extra taken.

Vraag 4: Wat kan VDAB doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

- Er bestaat reeds veel initiatieven binnen VDAB, bijvoorbeeld een goede sociale dienst, bijvoorbeeld een aangepast lokaal omwille van gezondheidsredenen.
- Soms moet je ver zoeken voor een oplossing en daarom de toegankelijkheid tot informatie vergroten, het gemakkelijker raadplegen van informatie, dus een **duidelijkere policy creëren**. Zo bestaat bijvoorbeeld de mogelijkheid om 80 of 90% te werken en die vermindering in uren te spreiden over de 5 dagen, m.a.w. elke dag van de week minder lang werken, maar het is moeilijk om dit te weten te komen.
- Betere voorbereiding op pensioen.
- Veel meer nadruk leggen op lange termijn, bijvoorbeeld nadenken over hoe men kennis kan delen.
- De taboesfeer verbreken en de bespreekbaarheid vergroten rond pensionering (het gebeurt dat personeelsleden de indruk krijgen dat ze met pensioen 'moeten').

Vraag 5: Wat zou VDAB kunnen/moeten doen om je nog langer met plezier te laten werken? (bijvoorbeeld 62 → 65)

- Financiële compensatie zoals een extra premie.
- Jobinhoud.
- Niet te veel werkstress.
- Er zijn heel wat mensen die niet overtuigd moeten worden.

- Het kunnen coachen, je kennis kunnen overdragen zodat de opgebouwde netwerken niet verbroken worden. Hierdoor kunnen velen met een gerust gevoel op pensioen gaan.
- Na 65 jaar de taak kunnen krijgen om te coachen zodat je weet wie je opvolgt en hen voorbereiden zodat je het gevoel niet krijgt dat je aan het uitbollen bent.
- VDAB dient zelf ook op langere termijn te denken.
- Maar een statutair na 65 kan niet langer blijven omwille van de verzekering.

Vraag 6: Als je het voor het zeggen had, welke 3 dingen zouden er, volgens jou moeten gebeuren in de VDAB opdat alle medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken?

JOBINHOUD

Jobinhoud in functie van competenties	(4)
Jobinhoud (inhoudelijke stimulans)	(4)
Compensatie in personeelplan voor coachen van jongeren	(3)
Doorgroeimogelijkheden voor iedereen	(1)
Mijzelf via mijn werk kunnen realiseren/ eigen talenten	
Gunstige regelingen/ carrière opbouwen	
Afspraken over de taakinhoud	
Workload in functie van arbeidsregime	

WAARDERING

Waardering	(7)
Ervaren van erkenning vanwege de chef	(1)
Prestaties waarderen	

VERLONING

Eerlijk verloningssysteem	(4)
Financiële stimulans (loon)	(1)
Competentiegericht verlonen (zelfde takenpakket, verschillende niveaus)	(1)
Loon naar werk	

Verloning vgl. de functie voor iedereen

ARBEIDSORGANISATIE

Duidelijk zicht geven op wat er kan om het leven gemakkelijker te maken
(combinatie werk en privé) (1)

Organisatiebetrokkenheid vergroten

Aandacht voor randvoorwaarden

INSPRAAK

Meer inbreng door oudere voor onze administratieve diensten

Meer rekening houden met meningen, aanhoord worden en niet afgewimpeld worden

Meedenken

OPLEIDING

Blijven investeren in opleidingsmogelijkheden

Besluit: de drie belangrijkste maatregelen hebben te maken met jobinhoud in functie van competenties, waardering en een eerlijk verloningsysteem.

Bijlage 6: Verslag focusgroep VDAB Leuven

Op donderdag 4 februari werd bij de VDAB in Leuven een tweede focusgroep georganiseerd. Deze focusgroep werd gehouden in het kader van mijn eindverhandeling over het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid, meer bepaald werken aan werkgoesting. Het doel van de focusgroep is te achterhalen welk de belemmerende en bevorderende factoren zijn om gemotiveerd, effectief en efficiënt te blijven werken tot op het einde van de loopbaan en welke acties daarvoor genomen kunnen worden. Op deze tweede focusgroep waren 2 medewerkers, Bram Bonamie, Thérèse Wuyts en ikzelf aanwezig. Thérèse was de verslagnemer, Bram ondersteunde mij in het gesprek en was tijdsbewaker en ikzelf was gespreksleider. Iedere medewerker kreeg de kans om zijn mening te geven aan de hand van volgende drie stellingen en zes vragen.

Stelling 1: Jongeren zijn leergieriger dan ouderen

Stelling 2: Ouderen moeten plaats ruimen voor jongeren

Stelling 3: Ouderen zijn minder veranderingsbereid

Vraag 1: Wat maakt dat je met plezier werkt bij de VDAB?

Vraag 2: Wat maakt dat je niet met plezier werkt?

Vraag 3: Wat kan je zelf doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

Vraag 4: Wat kan VDAB doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

Vraag 5: Wat zou VDAB kunnen/moeten doen om je nog langer met plezier te laten werken? (bijvoorbeeld 62→ 65)

Vraag 6: Als je het voor het zeggen had, welke 3 dingen zouden er, volgens jou moeten gebeuren in de VDAB opdat alle medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken?

Stelling 1: Jongeren zijn leergieriger dan ouderen

Een eerste mening over deze stelling: "dit kan ik niet beamen: leren kan men altijd, of je nu jong of oud bent." Het is wel zo dat jongeren het gemakkelijker hebben bij bijvoorbeeld computertoepassingen. Een reactie hierop was: "als ik kijk naar het avondonderwijs, dan zijn de ouderen wel meer vertegenwoordigd."

"Eigenlijk is de mate van leergierigheid zeer persoonsgebonden." Het is afhankelijk van je capaciteiten en deze zijn zeer verschillend van persoon tot persoon."

Stelling 2: Ouderen moeten plaats ruimen voor jongeren

Een eerste reactie hierop was: "moeten ouderen weg of mogen ze?" 'Moeten' zou eigenlijk 'mogen' zijn. Men moet de mensen de vrijheid geven om te kiezen wanneer ze willen stoppen met werken. Men mag hen zeker niet houden tegen hun goesting maar er zijn ook ouderen die nog steeds met goesting komen werken.

"Ik ben wel bereid om hen te coachen want de jongeren komen vaak naar mij voor advies."

"Ook hier hangt veel af van de persoon zelf en van het loon."

Stelling 3: Ouderen zijn minder veranderingsbereid

"Bij VDAB móét je wel veranderingsbereid zijn." Je kunt er gewoon niet onderuit, want bij wijze van spreke verandert om de twee jaar heel het beleid. Ik ben begonnen bij de RVA als bemiddelaar, dan in 1989 ben ik vacatureconsulent geworden bij VDAB, dan consulent externe relaties, vervolgens bedrijfsconsulent en nu ben ik terug bemiddelaar. "Ik ben terug bij waar ik begonnen ben."

"Ik ben wel veranderingsbereid als het gaat over het verwerven van bijkomende kennis over mijn huidige taken, maar niet om van locatie te veranderen. Hierop kwam de reactie: "Ik ben ook niet bereid om over te stappen naar de werkzoekendenlijn want ik ben niet zo sociaal aangelegd. Wij werden onder andere voorwaarden aangeworven. Je moest minstens 3 jaar werkervaring in de privé hebben, in een bepaalde specialiteit."

Als laatste hierbij werd het volgende voorstel gedaan: Een vermindering (het lichter maken) van je takenpakket en een coachende rol verkrijgen? "Ja natuurlijk, ontstressen wil toch iedereen."

Vraag 1: Wat maakt dat je met plezier werkt op de VDAB?

- "De **routine**, het gaat vanzelf." Door de routine van de jaren vraagt mijn werk nu weinig inspanningen en daarom heb ik ook weinig kopzorgen. De routine zorgt ook voor minder stress en ik heb enkel stress als gevolg van capaciteit.
- " Ik heb 100% **zelfstandigheid** en dat is één van de belangrijkste redenen waarom ik met plezier kom werken want dat heb ik echt wel nodig." Het nadeel is dat ik geen collega heb met dezelfde taak zodat ik niemand raad kan vragen en niemand mijn taak kan overnemen.
- **Autonomie.** " Ik mag zelf mijn werk regelen en mijn agenda plannen, ik moet geen vragen meer stellen." "Zelfstandig mijn werkweek kunnen invullen."
- Ik mag zelf **initiatief** nemen
- De **materie** en interesse in het vakgebied. "Sociale zekerheid en arbeidsrecht interesseren me heel hard."
- Het glijdend uurrooster
- Het verder **helpen van mensen**
- Het **sociaal contact**
- Ik ben blij dat ik collega's heb, maar ik mis leeftijdsgenoten. Mijn collega's zijn veel jonger dan mij en zij hebben een andere gespreksmaterie.

Vraag 2: Wat maakt dat je niet met plezier werkt?

- "**Ondoordachte beslissingen.**" Beslissingen genomen vanuit de centrale dienst zonder te communiceren met de mensen die dé ervaring hebben (fatalistisch) . "Onze mening wordt nooit gevraagd." Brussel zegt het moet zo en dan moet het zo.
- Dingen van vroeger die op een bepaald moment afgeschaft werden en nu opnieuw worden ingevoerd, bijvoorbeeld de splitsing werkzoekenden-werkgeverslijn. Toen moest het absoluut gesplitst worden en het was een foute beslissing zodat de twee nu terug samenkomen.
- Werken met **twee maten en twee gewichten**. Sommige krijgen voordelen en anderen niet. Ook ongelijke behandeling doordat bijvoorbeeld de ene moet prikken en de andere niet.

- **De “kip zonder kop” mentaliteit:** zo “moét” het gebeuren. Hiermee bedoel ik iets doen zonder na te denken. De centrale dienst zegt: “ zo gebeurt het hier, dus moet het daar ook zo gebeuren.”
- **Nutteloze en absurde procedures,** met andere woorden: procedures die niets uithalen. Hiermee wordt bedoeld dat men een hele procedure in gang moet trekken voor de reglementering (het transmissieprotocol) terwijl je goed weet dat er niets zal gebeuren en dat je werk allemaal voor niets is geweest. Kwaliteitscontroles worden toch niet gedaan en al deze procedures verhinderen het efficiënt werken.
- **De verloning.** “Ik ben begonnen met een B111 en dit blijf je acht jaar aanhouden, daarna een B112 met een loonsverhoging en dit voor tien jaar, daarna een B113 met loonsverhoging en dit zal voor mij het plafond zijn. Hiertussen gebeurt er niets meer. “Ik heb een zeer vlakke loopbaan gehad en het frustrereert mij dat er weinig mogelijkheden zijn om een verbetering in je carrière te verwezenlijken.” Er moesten veel meer bevorderingsexamens ingericht worden en de deelnemingsvoorwaarden moeten soepeler zijn.
- **Weinig bescherming van het personeel.** Wanneer een klacht binnenkomt tegen een personeelslid van de VDAB wordt deze hard aangepakt. “We krijgen zeer weinig steun van bovenaf en ze kiezen de kant van de persoon die de klacht neerlegt. “ Op basis van één klacht wordt je soms negatief beoordeeld, ze zeggen dan: je zult het wel uitgelokt hebben en het zal je fout wel zijn.” De mentaliteit is eerder dat de klager altijd gelijk heeft.
- De centrale dienst wil **niet luisteren naar de werkvloer** en ze volgen de regeltjes in plaats van de logica.
- “We krijgen ook zeer **weinig schouderklopjes.**”
- “Het personeelsaantal is naar het schijnt in overtal in Leuven, terwijl ik het gevoel heb dat we **met te weinig zijn om het werk uit te voeren.** Sommige hebben hun standplaats op papier in Leuven, maar werken in de praktijk ergens anders waardoor deze wel mee tellen voor het aantal personeelsleden van de regio.

Vraag 3: Wat kan je zelf doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

- "Blijven doen wat ik nu doe en me met rust laten."
- "**Blijven doen wat je graag doet.**"
- "Het leven is meer dan werken alleen, ook je persoonlijk leven beïnvloed je werkplezier."
- "Gebruik maken van **part-time regelingen.**" Ik kom 50% werken en ik verdien 60%.
- Gebruik maken van **loopbaanbegeleiding.** " Ze hebben me daar verteld dat ik alleen nog moet doen wat ik graag doe en dat ik moet stoppen met 'zorgen voor...' (kinderen, ouders,...)." Ik zorg nu in de eerste plaats meer voor mezelf maar dat laat niet weg dat ik nog wil zorgen voor anderen.
- **Coachend optreden** ten aanzien van collega's
- Bijkomende **opleidingen/ cursussen** volgen om bijvoorbeeld je persoonlijkheid te verrijken. Een voorbeeld hiervan is de cursus 'persoonlijk functioneren' binnen Spoor 21, een herbronning van jezelf. Maar ook om andere mensen te leren kennen en elkaars visie te delen.

Vraag 4: Wat kan VDAB doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan

- Speciale opleidingen voorzien (aangepaste opleidingen)
- Meer rekening houden met de individuele omstandigheden van de personen. " Ik heb een bureau in Diest en werk als consulent voor Aarschot. Ik moet twee keer in de week van Diest naar Aarschot. Ik moet dan met een trolley verhuizen omdat iedereen zijn laptop heeft met een persoonlijke login. Ik vind het zeer vervelend dat ik die dan ook moet meesleuren naar werkgevers."
- Meer rekening houden met mensen die te voet, met de fiets of met het openbaar vervoer moeten komen.
- Meer rekening houden met faciliteiten. "In Diest zijn ze werken aan het uitvoeren waardoor het daar een slagveld is. De toegankelijkheid is daar nu zeer slecht en VDAB zou met de aannemers duidelijke afspraken moeten maken over de faciliteiten."

Vraag 5: Wat zou VDAB kunnen/moeten doen om je nog langer met plezier te laten werken? (bijvoorbeeld 62 → 65)

“Deze vraag moet niets met VDAB te maken hebben, dit is eerder psychologisch.” Leven is meer dan werken en ik wil nog veel doen buiten VDAB die ik nu door tijdsgebrek niet kan doen. Als ik rond mij kijk en dan zie dat leeftijdsgenoten, die gebruik gemaakt hebben van de uitstapregeling, of op brugpensioen zijn, dan wil ik ook zeer graag bij dat groepje zijn.

“Ik blijf enkel langer werken om meer pensioen te hebben maar het verschil moet echt de moeite zijn.”

“Als je niet meer wilt werken, wil je niet meer en dan kan niets je nog houden.”

Vraag 6: Als je het voor het zeggen had, welke 3 dingen zouden er, volgens jou moeten gebeuren in de VDAB opdat alle medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken?

Gelijke behandeling voor iedereen

Inbreng, interpellatie, ideeënaanbreng (interpellatie onder de vorm van werkgroepen indien één of ander project wordt opgestart; i.p.v. dat deze nu ineens in onze nek worden gegooid).

Dit omdat de meeste anciens de projecten al kennen onder andere benamingen omdat ze zich volledig of grotendeels herhalen en op basis van deze ervaringen een nuttige inbreng kunnen hebben. Dit zou ook de impact van het nieuwe project minder brutaliseren zodat er meer gemotiveerde medewerking kan worden verwacht van de anciens.

Bijlage 7: Verslag focusgroep VDAB Brussel

Op donderdag 25 februari werd bij de VDAB in Brussel een derde focusgroep georganiseerd. Deze focusgroep werd gehouden in het kader van mijn eindverhandeling over het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid, meer bepaald werken aan werkgoesting. Het doel van de focusgroep is te achterhalen welk de belemmerende en bevorderende factoren zijn om gemotiveerd, effectief en efficiënt te blijven werken tot op het einde van de loopbaan en welke acties daarvoor genomen kunnen worden. Op deze derde focusgroep waren vijf medewerkers, Bram Bonamie, Thérèse Wuyts en ikzelf aanwezig. Thérèse was de verslagnemer, Bram ondersteunde mij in het gesprek en was tijdsbewaker en ikzelf was gespreksleider. Iedere medewerker kreeg de kans om zijn mening te geven aan de hand van volgende drie stellingen en zes vragen.

Stelling 1: Jongeren zijn leergieriger dan ouderen

Stelling 2: Ouderen moeten plaats ruimen voor jongeren

Stelling 3: Ouderen zijn minder veranderingsbereid

Vraag 1: Wat maakt dat je met plezier werkt bij de VDAB?

Vraag 2: Wat maakt dat je niet met plezier werkt?

Vraag 3: Wat kan je zelf doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

Vraag 4: Wat kan VDAB doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

Vraag 5: Wat zou VDAB kunnen/moeten doen om je nog langer met plezier te laten werken? (bijvoorbeeld 62→ 65)

Vraag 6: Als je het voor het zeggen had, welke 3 dingen zouden er, volgens jou moeten gebeuren in de VDAB opdat alle medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken?

Stelling 1: Jongeren zijn leergieriger dan ouderen

Een eerste reactie op deze stelling was: "Niet akkoord." Vroeger bestond er geen computer, ik moest teksten maken met een typemachine. Ik wil ook alles kennen van de computer en ben al heel mijn leven blijven bijleren.

Een tweede mening was: "Ik ben opgegroeid met de leuze: 'spelen is leren en leren is spelen', waarom zou ik me dan vervelen?" Ik ben ook al heel mijn leven bijscholingen aan het volgen en ik vind ze nog steeds even boeiend. Ik ken ook veel mensen, die zelfs op oudere leeftijd nog als vrije leerling naar de universiteit gaan.

Een volgende reactie was de volgende: "Ik ben al wat ouder en ik kan het me niet permitteren om te blijven stilstaan in deze veranderende maatschappij." De leefwereld verandert en we moeten mee. Maar ik moet wel zeggen dat jongeren sneller weg zijn met de nieuwigheden dan ouderen, ze zijn er tenslotte mee opgegroeid.

Hierop volgde meteen: "Ja, jongeren zijn sneller weg met een aantal dingen, maar ze missen de drive en de feeling om zelf iets te ontwikkelen." Ze vertonen repetitief gedrag.

"Leergierigheid wordt door een aantal factoren bepaald, het is afhankelijk van de sfeer waarin je werkt en heeft ook te maken met die job die je al dan niet graag doet." "Als je je job graag doet en aan projecten meewerkt die relevant zijn voor je job, word je automatisch leergieriger."

"De mentaliteit van de persoon is ook bepalend voor de mate van leergierigheid." Leergierigheid is zeer persoonsgebonden, je moet namelijk zelf de interesse hebben om bij te leren.

Een reactie hierop: "Ja, het is ook gebonden aan de persoonlijke ingesteldheid." De situatie thuis kan een struikelblok zijn om zich nog verder te ontwikkelen. Leergierigheid is dus zeker niet gelinkt aan jong of oud zijn.

Een laatste mening over deze stelling: "Je moet geen avondschoon volgen om leergierig te zijn, ik wil alles weten over mijn werk, ook al ben ik geen carrièremens."

Stelling 2: Ouderen moeten plaats ruimen voor jongeren

Een eerste reactie hierop was: "Die indruk krijgen we, we worden opzij geschoven voor aanstormend talent." Het heeft te maken met beleidsbeslissingen en de financiële kost van de oudere werknemers speelt een grote rol.

"Ik ben één van de ouderen en ik wil blijven zolang ik gezond blijf." Ik wil het kalenderjaar waarin ik 65 word, uitdoen, maar ik kreeg de reactie dat dat niet kan want VDAB moet besparen en jongeren zijn nu eenmaal goedkoper. Misschien wordt ik ook niet vervangen. Dus krijg ik het gevoel dat ik plaats moet maken. En toch streeft Europa ernaar om ouderen langer aan het werk te houden. Dit is nu toch een paradox.

"Ik ben nu 40 jaar en ik hou me nog niet bezig met mijn pensioen, maar ik begin me te realiseren dat ik nog zeer lang zal moeten blijven werken."

Stelling 3: Ouderen zijn minder veranderingsbereid

Een eerste mening over deze stelling: "Als ouderen moeten we veranderen, maar we zijn kritischer ingesteld." We vragen ons dan af 'waarom?'

Een reactie hierop: " Je moet ook de kans krijgen om te kunnen veranderen." Als je bijvoorbeeld 30 jaar bij de Carrefour als verkoopster werkt en ze zeggen je dat je moet veranderen, dan zal je je afvragen 'hoe?'

Misschien ben ik minder veranderingsbereid omdat ik sommige dingen al vroeger ervaren heb: been there, done that !

Nog een reactie was de volgende: " De VDAB neemt geen tijd voor de ontwikkeling van een degelijk systeem." Het ene is nog niet ten volle tot ontplooiing gekomen of ze komen al met iets anders af, het moet weer veranderen.

"Van nieuwe medewerkers wordt enorm veel flexibiliteit gevraagd en jongeren zijn meer bereid om zich naar andere regio's te begeven of avondwerk te doen."

Nog een reactie op deze stelling: " De privésituatie kan soms de flexibiliteit tegenwerken." Bijvoorbeeld wanneer de kinderen het huis uit zijn, heeft men wel de tijd en interesse om te veranderen, m.a.w. de periode van je leven speelt mee.

Een laatste mening was: " Ouderen hebben wel iets meer aanlooptijd nodig en het kost meer moeite om iets te begrijpen dan bij de jongeren."

Vraag 1: Wat maakt dat je met plezier werkt bij de VDAB?

- De collega's
- De chef

- De intrinsieke opdracht / de inhoud van de VDAB: mensen hulp bieden bij het vinden/ verbeteren van werk. De voldoening om mensen te helpen en niet puur kijken naar de winst zoals in de privé.
- De materie, de maatschappelijke relevantie
- De opleidingsmogelijkheden: de mogelijkheid om je bij te scholen in de eigen materie maar ook de mogelijkheid om je persoonlijk te ontwikkelen aan de hand van opleidingen, en dat binnen de werkuren.
- De combinatie werk-privé, randvoorwaarden, flexibiliteit
- Het overleg met collega's over vakantie en ziekte
- Veel verlofdagen in vergelijking met de privé
- De mooie verloning al word je er niet rijke van. Maar hier gaat niet iedereen mee akkoord. Als de vergelijking wordt gemaakt met de vriendengroep met gelijkaardige diploma's dan valt die soms positief maar ook soms negatief uit voor VDAB.

Vraag 2: Wat maakt dat je niet met plezier werkt?

- De chef
- Verloning (maar niet doorslaggevend)
- Gebrek aan flexibiliteit in de uren (instructeurs moeten er zijn van dat uur tot dat uur). "Het is eerder een aanwezigheidsbeleid dan een prestatiebeleid en dat spoort niet met het in een creatieve mood zijn als je bezig bent met productontwikkeling." Controle mag en moet zelfs maar toch zou er meer flexibiliteit moeten zijn.
- Sommige collega's: wat ze doen en niet doen zoals een roman lezen tijdens de werkuren en hun eigenlijke werk maar slordig doen. Zo krijgen ze uiteindelijk ook minder werk opgelegd. Dit wordt dan gemeld maar er wordt niet naar geluisterd en niets aan gedaan. Dit gaat wringen en kan tot ruzie tussen collega's leiden.
- Binnen een team kan één lid een nieuw project afremmen omdat hij/zij niet mee wil met een bepaalde strategie. Sommige collega's nemen een andere lijn en dat wekt frustraties op wanneer de chef er geen gevolg aan geeft.
- Twee maten en twee gewichten.
- Vriendjespolitiek: vroeger moest je iets kunnen en nu moet je iemand kennen.

- Sommige collega's kunnen zich goed verkopen bij de chef, mouwvegen.
- Gebrek aan transparantie bij het invullen van functies: soms worden vacatures zo uitgeschreven dat slechts één bepaalde persoon in aanmerking komt.
- De communicatie tussen de verschillende afdelingen onderling gaat heel moeizaam en is vaak fout. Je bent vaak afhankelijk van een andere dienst en dan geraak je niet vooruit.
- Structurele problemen zoals bijvoorbeeld op ICT-vlak. Vele projecten kunnen niet uitgevoerd worden of lopen achter omdat het een zwak punt van VDAB is.

Vraag 3: Wat kan je zelf doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

- Zelfmotivatie
- Brede schouders kweken
- Het werk op het werk laten, de klik maken als je buiten gaat en de klik terug maken als je binnen komt
- Leren relativeren, iets plaatsen in zijn context
- Zelfreflectie maken
- Als je met iets zit en het frustreert je, het dan uitpraten met collega's of met de chef. Overleg met anderen als je problemen hebt. Niet met de pakken blijven zitten, maar zelf de verantwoordelijkheid nemen om iets uit te werken. Zelf het initiatief nemen om de stap te zetten naar de confrontatie.
- Blijven geloven in jezelf en zelf acties ondernemen of in samenspraak met je collega's.
- Het bespreekbaar maken van problemen.
- Coachend leidinggeven.
- Groepswerking onderhouden, regelmatig samenkomen.

Vraag 4: Wat kan VDAB doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

- Eventueel een meldpunt installeren waar je terecht kunt met je frustraties als je ondanks je pogingen bij de chef, geen gehoor krijgt en er niets verandert. Niet iedereen durft het aan om over zijn directe chef te springen en haken dan na verloop van tijd af (vallen uit of worden zelfs depressief).
- Een remediërende instantie, een inspectiedienst die individueel kan werken. De audit die nu bestaat, heeft een heel andere functie.
- Een officiële ombudsdienst buiten de VDAB om.
- Het beleid naar ouderen toe veranderen, zorgen voor meer waardering van de capaciteiten van ouderen. Af en toe een schouderklopje kan wonderen doen.
- Hun beeldvorming veranderen.
- Niet alles vanzelfsprekend vinden.
- Meer inspraak geven in het nemen van beslissingen.
- Voorkomen dat hipo's (high potentials) te vlug opbranden en dan wegvluchten.

Vraag 5: Wat zou VDAB kunnen/moeten doen om je nog langer met plezier te laten werken? (*bijvoorbeeld 62 → 65*)

- Waardering: af en toe een schouderklopje, eens horen dat je goed bezig bent. "Iedereen heeft bevestiging nodig."
- VDAB kan hier niet veel aan doen, dit hangt van jezelf af.
- Financiële compensatie is niet echt doorslaggevend.
- Een mentaliteitsverandering, VDAB moet duidelijk maken dat we niet meer zo vroeg op pensioen kunnen gaan. Dit is ook meer een cultuurverandering.
- Een andere visie op de arbeidsmarkt bij leidinggevenden.
- Waken dat alle leeftijdscategorieën gerespecteerd worden. Niveau op alle rangen, zorgen voor een evenwicht in de mix van medewerkers qua leeftijd en geslacht. Bijvoorbeeld voorkomen een jongere als chef te plaatsen bij een groep die voor het merendeel bestaat uit oudere medewerkers.
- Maatschappelijke spiegel, een afspiegeling zijn van de leefwereld (dus ook streven naar meer mannelijke personeelsleden).

Vraag 6: Als je het voor het zeggen had, welke 3 dingen zouden er, volgens jou moeten gebeuren in de VDAB opdat alle medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken?

HR-BELEID

- Efficiënte selectie (the right man on the right place) (3)
- Aanpak van negatieve figuren ("rotte appels") (2)
- Betere HRM begeleiding, ondersteuning personeel "levenslang" (2)
- Zorgen dat medewerkers hun taken optimaal kunnen uitvoeren

WAARDERING

- Appreciatie van werk (3)
- Appreciatie van persoon
- Zorgen voor een goede teamgeest binnen de dienst

INSPRAAK

- Meer inspraak en verantwoordelijkheid (3)

LOOPBAANKANSEN

- Uitgroeibaan naar kennisdeling en coaching i.p.v. productie (1)
- Kansen krijgen om mee te groeien in de voortdurend veranderende maatschappij (1)
- Duidelijke loopbaanplanning
- Meer flexibiliteit qua arbeidsuren

VDAB ALS TRENDSETTER

- Inpikken op nieuwe ideeën, technieken, arbeidsmarkt en zelf fierheid hieromtrent opbouwen

Besluit: de drie belangrijkste maatregelen hebben te maken met waardering, efficiënte selectie en inspraak.

Bijlage 8: Uitnodigende brief interview

Geachte,

Als student Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen, met afstudeerrichting Beleidsmanagement, aan de Universiteit Hasselt maak ik een eindverhandeling die kadert binnen het onderwerp Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. In het algemeen heeft dit beleid tot doel om alle werknemers zo gemotiveerd mogelijk aan het werk te houden gedurende hun hele loopbaan.

In het kader van mijn eindverhandeling zou ik u graag willen uitnodigen om deel te nemen aan een interview. De bedoeling van het interview is om te achterhalen welke de belemmerende en bevorderende factoren zijn om gemotiveerd te blijven werken en welke acties daarvoor genomen kunnen worden.

Volgende vragen zullen aan bod komen:

1. Wat maakt dat u graag werkt bij VDAB? (Wat is motiverend?)
2. Wat maakt dat u minder graag werkt bij VDAB (Wat is demotiverend?)
3. Wat kan het bedrijf doen om de werkgoesting te vergroten?
4. Wat kan je als werknemer zelf doen om je werkgoesting te vergroten?
5. Wat zou het bedrijf kunnen/moeten doen om u als werknemer x aantal jaren langer te laten werken?

Het interview zal ongeveer één à anderhalf uur duren en zal plaatsvinden op
(datum en plaats)

Dank bij voorbaat voor uw medewerking,


Webers Rebecca - Studente TEW-Beleidsmanagement aan de UHasselt.

Bijlage 9: PowerPoint masterproefseminarie 22 februari





Masterproefseminarie
Leeftijdsbewust personeelsbeleid:
een gevalstudie

Prof. Dr. Hilda MARTENS
Rebecca WEBERS





Inhoudsopgave

- Probleemstelling
- Onderzoeksvragen
- Onderzoeksplan
- Literatuurstudie
- Stand van zaken
- Kritische reflectie





Probleemstelling (1)

- Ontgroening: het aantal jongeren neemt af ten opzichte van het aantal ouderen
- Vergrijzing: verouderde bevolking die het gevolg is van
 - Positieve ontwikkeling in de geneeskunde
→ mensen hebben meer toegang tot gezondheidsfaciliteiten
 - mensen worden ouder dan vroeger
 - Betere arbeidsomstandigheden, betere behuizing en hogere scholingsgraad
 - een sterkere groei van het aantal ouderen



Probleemstelling (2)



- Vergrijzing → noodzakelijk dat mensen langer moeten blijven werken, anders leidt het tot problemen op de arbeidsmarkt en dus ook voor de organisatie
- De vraag is nu hoe je mensen kan motiveren langer actief te blijven
→ leeftijdsbewust personeelsbeleid



Onderzoeksvragen (1)

- Centrale onderzoeksvraag:


Welke zijn de bevorderende en belemmerende factoren om medewerkers zo gemotiveerd, efficiënt en effectief mogelijk aan het werk te houden tot op het einde van de loopbaan ?



Onderzoeksvragen (2)

Deelvragen voor de literatuurstudie


1. Wat is een leeftijdsbewust personeelsbeleid?
 - a) Definitie, kernelementen en kritische succesfactoren
 - b) Bevorderende en belemmerende factoren
 - c) Werkbetrokkenheid en werkgoesting
 - d) Instrumenten en maatregelen



Onderzoeksvragen (3)

Deelvragen voor de praktijkstudie

- Welke factoren kunnen een werknemer van VDAB motiveren om langer actief te blijven op de arbeidsmarkt?
- Welke factoren kunnen de werknemer van VDAB ertoe aanzetten om vervroegd het arbeidsproces te verlaten?
- Wat doet of kan de werkgever om zijn werknemers gemotiveerd en langer actief te houden?
- Wat kan een werknemer van VDAB zelf doen om graag te blijven werken?
- Hoe kan de ervaring en kennis van een werknemer van VDAB in de organisatie behouden worden?



Onderzoeksplan (1)

Doel masterproef:
onderzoek naar hoe een leeftijdsbewust personeelsbeleid een oplossing kan bieden aan de problematiek van de

- Toenemende vergrijzing
- Krapte op de arbeidsmarkt



Onderzoeksplan (2)

Organisatie masterproef:

- Kritische literatuurstudie (boeken, tijdschriften en papers)
- Praktijkstudie → VDAB
 - Desk research: bredere omschrijving van het bedrijf (historiek, activiteiten, uitdagingen, personeel,...)
 - Focusgroepen (VDAB Hasselt, Leuven en Brussel)
 - Interviews




Literatuurstudie (1)

1. Definitie:
Leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op


ontwikkelen	van	capaciteiten
benutten		kennis
behouden		ervaring

- – op korte en op lange termijn,
- – van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën
- – waarbij rekening wordt gehouden met veranderende mogelijkheden en behoeften.




Literatuurstudie (2)

2. Bevorderende en belemmerende factoren (nog te onderzoeken)
3. Werkbetrokkenheid en werkgoesting (nog te onderzoeken)
- 4. Kritische succesfactoren (een goede basisfilosofie, veranderingsmanagement, analyse van de uitdagingen, gebruik van ondersteuning, het vermijden van leeftijdsdiscriminatie, een goede overtuigingstechniek, communicatie en informatie, competentie en prestatie management, organisatiecultuur, arbeidskenmerken en rol van leidinggevenden)



Literatuurstudie (2)

5. Kernelementen
 - Instroom (werving en selectie, onthaalbeleid)
 - Doorstroom (mobiliteit, levenslang leren, beloning, loopbaanmanagement, gezondheids- en aanwezigheidsbeleid, direct leidinggeven, kennismanagement, arbeidsregeling, arbeidsorganisatie)
 - - Uitstroom (outplacement, (brug)pensioen)
- 6. Instrumenten en maatregelen (nog te onderzoeken)
- 7. Kennismanagement





Kritische reflectie (1)

- Moelijkheden? Oplossingen?
 - De zoektocht naar een geschikt bedrijf: Euroshoe (kennismaking bedrijf en HR-manager, verslag eerste ontmoeting): akkoord verbroken → VDAB (Martens → Baeten → Bonamie)
 - Focusgroep in Leuven: maar 2 van de 10 genodigden gekomen → toch focusgroep gedaan
- Geleerd?
 - professionele communicatie (face to face, telefonisch en via e-mail)
 - de organisatie, uitvoering en rapportering van een focusgroep
 - de bevorderende en belemmerende factoren

Kritische reflectie (2)

Planning?

- do 25 febr focusgroep in Brussel
- verslag maken van de focusgroep
- overkoepelend verslag (Hasselt + Leuven+Brussel)
- interviews
- resultaten verwerken
- afwerken thesis

Bedankt voor de aandacht
Vragen?

university of Hasselt

Bijlage 10: Reflectieverslag masterproefseminarie 22 februari

Isabelle Meynen en Ellen Verdonck - *Diversiteit op de werkvloer*

Ellen gaf een goede en beknopte voorstelling van hun bedrijf. Het was interessant dat ze in het begin van de presentatie vertelde waar ze hun praktijkstudie hadden uitgevoerd. Een aantal begrippen zoals 'diversiteit' en de 'Social Exchange Theorie' werden goed door Ellen verduidelijkt. Isabelle heeft de 'Solution-focused benadering' zowel in het Engels als Nederlands uitgelegd, waardoor deze benadering zeer duidelijk werd. Ze heeft ook gebruik gemaakt van verduidelijkende voorbeelden waardoor het interessanter werd. De PowerPoint was mooi gestructureerd en duidelijk leesbaar, maar ik vond dat er te weinig informatie opstond om te kunnen volgen. Ze zijn al zeer ver gevorderd in hun praktijkstudie, maar ze hebben nog veel werk aan hun literatuurstudie. Ik raad hun aan dat ze zich nu goed moeten focussen op juiste bronnen en verder schrijven aan hun literatuurstudie. Ik heb bewondering voor Isabelle en Ellen dat ze workshops gegeven hebben in het Frans.

Ingmar van Zon - *Imago-onderzoek bij de brandweer van Antwerpen als mogelijke werkgever voor allochtonen.*

Ingmar heeft de probleemstelling aan de hand van figuren en tabellen goed uitgelegd. Bij grafiek 3 gebruikt ze de afkorting 'NWWZ', deze zou ik voluit schrijven omdat het geen algemeen bekende afkorting is. De centrale onderzoeksvraag is op het eerste zicht niet heel duidelijk omdat het een zeer lange vraag is. Het is zeer nuttig geweest voor Ingmar dat ze een interviewopleiding gevolgd heeft voor haar thesis, maar ook voor de toekomst. De informatie die ze mij gegeven heeft over interviews zullen me heel hard helpen voor het vervolg van mijn praktijkstudie. Ingmar is al ver gevorderd in haar thesis en heb geen suggesties voor haar.

Matthias Volders - *Het verhogen van de inzetbaarheid door interne en externe mobiliteit*

De inhoud van de PowerPoint van Matthias was zeer duidelijk. De slides waren goed opgebouwd en duidelijk leesbaar waardoor ik zeer gemakkelijk kon volgen. De onderzoeksvragen waren kort en bondig. Hij heeft mijn vraag rond werkzekerheid goed uitgelegd en de laatste grafiek op aanvraag verduidelijkt. Voor de literatuurstudie maakt Matthias gebruik van twee boeken. Mijn mening hieromtrent is dat twee boeken te weinig is. Ik heb hem nog een goede bron gegeven maar ik raad hem aan om verder te zoeken naar andere bronnen. Eens hij goede bronnen gevonden heeft, raad ik hem ook aan om een tandje bij te steken bij het uitschrijven van de tekst.

Jan Bilsen - *Employabiliteit na faillissementen en herstructureringen*

Jan heeft goed gepresenteerd, hij kon zijn verhaal enthousiast brengen. De inhoud was zeer duidelijk doordat hij een aantal begrippen verklaard heeft. Zijn onderzoeksvragen waren duidelijk geformuleerd. Ik vond het interessant wanneer hij over zijn praktijkstudie begon te vertellen. Indien hij nog focusgroepen gaat organiseren, raad ik hem aan om deze zo snel mogelijk voor te bereiden en uit te voeren. Ik heb zelf focusgroepen gedaan en dat vraagt veel tijd en moeite vooraf maar ook achteraf voor het verwerken van de resultaten in een verslag.

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Leeftijdsbewust personeelsbeleid: gevalstudie in de VDAB gericht op het verhogen van de inzetbaarheid en de werkgoesting van oudere (en jongere) werknemers

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,

Webers, Rebecca