

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

WERKEN EN 50-PLUSSERS: BELEVINGEN EN INZETBAARBEID

Hilda Martens, Anneleen Vandenberk, Sven De Weerd

Abstract

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

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

1 PROBLEEMSTELLING

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

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

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

2 DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK

Voor een goed beleid is o.a. **inzicht in de belevingen en motieven van al dan niet-beroepsactieve 50-plussers** noodzakelijk. Hoe beleven bruggepensioneerde, werkzoekende en werkende 50-plussers hun situatie? Welk zijn hun meningen en ervaringen i.v.m.werken? Welke motieven hebben ze om te werken? Hoe oordelen ze zelf over hun inzetbaarheid, m.a.w. hun vermogen om werk te kunnen verkrijgen op de arbeidsmarkt? Hoe vinden ze zelf dat hun werkbereidheid kan worden beïnvloed? Dit exploratief onderzoek wordt gevolgd door een ESF-onderzoeksproject¹ gericht op het ontwikkelen van personeelsbeleidsinstrumenten en processen, gericht op blijvende tewerkstelling van oudere werknemers. Daarin zal ook het theoretisch kader uitgewerkt worden. Wanneer deze 'zilveren processen en instrumenten' aansluiten op de waarden en motieven van de oudere werknemers zelf, hebben ze meer kans op slagen.

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

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

3 ONDERZOEKSGROEPEN EN METHODOLOGIE

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

Elk van de drie onderzoeken wordt hierna besproken.

3.1 Philips Hasselt

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

De 200 bruggepensioneerden werden eind december 2003 vanuit Philips aangeschreven met de vraag om mee te werken aan een onderzoek, uitgevoerd door SEIN-LUC naar hun beleving van het brugpensioen. Er werd ook een brief van de onderzoekers toegevoegd met verdere uitleg. Men kon middels een briefomslag met ‘port betaald door bestemming’ laten weten of men bereid was om mee te werken aan het onderzoek. Er volgden 59 positieve antwoorden, min of meer conform de verdeling van de verschillende groepen (mannen en vrouwen - arbeiders, bedienden en kaderleden) in de populatie van bruggepensioneerden. In totaal werden er door 5 interviewers² 15 diepte-interviews afgenomen. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verdeling van de verschillende groepen in de populatie van bruggepensioneerden (populatie), van het aantal positieve reacties op de vraag om medewerking aan het SEIN-LUC onderzoek (antwoord) en van het aantal effectief gerealiseerde interviews (interview).

Tabel 1: Verdeling van mannen en vrouwen, naar statuut in de populatie, volgens het aantal antwoorden en het aantal effectief gerealiseerde interviews

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

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

² Met hartelijke dank aan Philippe Lemmens, Joke Manshoven en Tinne Mertens van SEIN - LUC voor het actief mee -denken en interviewen.

3.2 T-interim kantoor 45+

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

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

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

3.3 Borealis onderzoek

Borealis, producent van polyethyleen en polypropyleen is een multinational van Scandinavische oorsprong met hoofdzetel in Denemarken. In België is Borealis verspreid over 4 vestigingen: Beringen (450 werknemers), Kallo (150 werknemers) en Mechelen (200 werknemers) en Zwijndrecht (80 werknemers). Borealis is bereid deel te nemen aan een pilootproject in het ESF-onderzoek over 'Zilveren processen en producten'³ en in het Vesoc-project⁴ dat daarvoor een eerste oriëntering wil zijn. Zo kunnen ideeën en voorstellen van verschillende groepen van medewerkers verzameld worden en als input gelden voor verdere acties. Borealis heeft een normale verdeling qua leeftijd. Het bedrijf wordt door haar werknemers gezien als een goede werkgever, er is weinig verloop van personeelsleden en het kreeg in 2002 de prijs van 'menschvriendelijk bedrijf'.

Voor het Vesoc-onderzoek – dat plaatsvond in december 2003 - werden 3 focusgroepen georganiseerd: 2 in Beringen en 1 in Mechelen. Er werden telkens een 45-tal medewerkers uitgenodigd -voornamelijk 45-plussers- zo heterogeen mogelijk verdeeld over de verschillende niveaus en functies. De focusgroep werd gekaderd als een workshop waar men samen met enkele collega's 'in een open sfeer van gedachten kan wisselen over de signalen vanuit de samenleving dat we allen langer zullen moeten werken. M.a.w.: hoe kijk jij aan tegen langer werken? Onder welke voorwaarden zie je dit zitten?'. Twee derde van de uitgenodigde 45-plussers nam vrijwillig deel aan de workshop, die voor een uur in Borealis- en voor een uur in eigen tijd georganiseerd was. De doelstelling van deze focusgroepen was een algemeen denkproces op gang te zetten rond diversiteit en leeftijdsbewust beleid, de idee te introduceren dat langer werken nodig zal zijn, behoeften en verwachtingen van de medewerkers met betrekking tot hun loopbaan te leren kennen. Er werd met stellingen en vragen gewerkt. De klemtoon werd voortdurend op de eigen persoonlijke ideeën gelegd in de concrete Borealis-situatie en niet op algemene termen en waarden.

³ Onderzoeksproject o.l.v. Prof. H. Martens binnen zwaartepunt 6 van het Europees Sociaal Fonds (ESF) : de Europese bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen, en door het investeren in menselijke hulpbronnen'- startdatum 1.3.2004.

⁴ Project van het Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité ter bevordering van de werkgelegenheid van ouderen, een project rond leeftijdsbewust personeelsbeleid uitgevoerd door de vrijwillige adviseurs Marc Claus (SBI) en Els Janssens (IVCO) van De Witte & Morel. Met dank voor de prettige samenwerking o.l.v. Leon Vliegen, HR-manager van Borealis.

4 RESULTATEN

4.1 Resultaten van het onderzoek bij bruggepensioneerden van Philips Hasselt

4.1.1 *Beleving*

Uit de interviews is gebleken dat de werknemers van Philips die na de sluiting vanaf 50 jaar quasi verplicht op brugpensioen gesteld werden, heel vaak met een negatief gevoel zitten. Men is op brugpensioen gesteld, maar men voelt zich helemaal niet als een bruggepensioneerde, want in brugpensioen zit het woord pensioen en daar wringt het schoentje. Langs de ene kant is het pensioen iets voor oude mensen: men is oud en out, men voelt zich afgeschreven. De bruggepensioneerden zeggen zich helemaal nog niet oud te voelen: men kan nog alles, men voelt zich goed en men wil nog volop aan alles participeren. Langs de andere kant biedt het pensioen ook kansen: je beschikt plots over de tijd die je voordien niet had, je mag en moét zelfs genieten van het leven en je moét de dingen doen die je al zo lang wou doen. Maar ook dit gaat niet echt op: vaak ontbreekt het aan financiële middelen (men heeft nog een lening af te betalen, de kinderen studeren nog,...) om die dingen te doen waar men zin in heeft, bijvoorbeeld vaak op vakantie gaan. Maar het is allemaal een kwestie van timing: (brug)pensioen kan, maar dan op een moment dat het al wat rustiger aan mag, zonder dat je op een leeftijd gekomen bent dat je mogelijk al enige fysieke hinder ondervindt van het een of ander. Als scharnierleeftijd wordt vaak 58 jaar vernoemd. Men vindt dat het (brug)pensioen is iets waar je naar moet toeleven, een toestand waar je geleidelijk naar evolueert door bijvoorbeeld deeltijds te gaan werken en op die manier je carrière af te bouwen. ‘Ik hield me voor om in samenspraak met mijn vrouw tot mijn 55ste full time door te werken ("want ik amuseerde me rot in mijn job") en tot mijn 58ste half-time, om daarna op brugpensioen te gaan. Mijn vrouw zou dan op haar 50ste halftijds gaan werken. De zoon studeert nog en rijdt met de tweede wagen, die ik moet voltanken, want anders rijdt dat ding niet. En om nog wat centjes op zij te kunnen leggen voor later. Ik deed die dingen allemaal en ik deed dat graag; dat was mijn leven, maar ik wou dat niet tot mijn 65ste blijven doen. Ik en mijn vrouw wilden ook nog wat genieten van het leven en niet wachten tot het te laat was’.

De bruggepensioneerden van Philips zitten duidelijk ook met een rouwproces: er is een plotse sluiting van een bedrijf waar men zich goed voelde, waar men graag werkte. De overgang was voor de meesten ook te bruusk en kwam als een donderslag bij heldere hemel: men werkte voltijds en van de ene dag op de andere was het gedaan met werken, was men een (brug)gepensioneerde. ‘Toen ik door de slagbomen naar buiten ging, dacht ik bij mezelf: is dit nu op pensioen gaan? Zie mij nu hier als een eenzame, geslagen hond naar buiten gaan. Ik had me de dag dat ik op pensioen ging heel anders voorgesteld. Er was geen staande vergadering met een hapje en een drankje, waarin de baas een woordje zegt’.

Het leven als bruggepensioneerde heeft voor de betrokkenen toch heel wat negatieve kanten. Vaak hangt dat samen met het gevoel in een zwart gat te zijn gevallen: je dagindeling is weggevallen, je moet alles zelf invullen en op zoek gaan naar dingen waar je je mee kan bezighouden, en je mist de sociale contacten van het werk. Voor de meeste (jonge) bruggepensioneerden is vooral het quasi niet mogen bijverdienen een doorn in het oog. Een van hen formuleert het als volgt: ‘als ik mensen in de bouw zie werken of als mijn zoon vertelt over zijn werk, dan “jeukt” het enorm. Ik zou er willen invliegen, maar ik mag gewoonweg niet’, of: ‘het brugpensioen is een ramp. Je kan je energie niet kwijt’. Maar de tijd die nu beschikbaar is, wordt ook positief ingevuld: er wordt op cursus gegaan, nieuwe hobby’s ontdekt en er is meer aandacht voor de relatie met partner, kinderen en kleinkinderen.

4.1.2 *Beleving van inzetbaarheid*

Een tweede belangrijke topic in het onderzoek was het polsen naar hun inzetbaarheid, m.a.w. hun vermogen om terug in het arbeidscircuit te stappen. Het spreekt voor zich dat een aantal

bruggepensioneerden helemaal niet meer bereid waren om weer aan de slag te gaan: ze zijn tevreden met hun brugpensioen en zijn opgelucht dat ze niet meer hoeven te werken. Meestal zijn dat werknemers (arbeiders) die de laatste jaren wat te kampen hadden met burn-out, en hun job beu waren. Het brugpensioen brengt hen niet in financiële problemen en ze hebben thuis voldoende om handen. Maar de meeste geïnterviewde bruggepensioneerden geven aan wel bereid te zijn om weer aan de slag te gaan: ze willen een serieuze job waarin je je energie kan kwijttraken; een job waarin je je competenties weer kan valoriseren; een job die ruimte biedt om opnieuw een sociaal netwerk uit te bouwen. Bij het begin van het brugpensioen is de werkbereidheid duidelijk groter. Maar er zijn ook voorwaarden aan verbonden: liever een deeltijdse dan een voltijdse job, het moet financieel aantrekkelijk zijn, de werkdruk mag niet te hoog liggen en het werk moet op een flexibele manier kunnen ingevuld worden.

Ondanks de duidelijke bereidheid van de bruggepensioneerden om weer aan de slag te gaan, lijkt voor hen de haalbaarheid ervan quasi onmogelijk. Bij een mogelijke aanwerving vindt men dat men benadeeld is t.o.v. jongeren, wegens te duur. Men heeft ook het gevoel dat de know how en competenties waar men over beschikt veel te weinig zullen gevaloriseerd worden omdat het werk dat men deed erg specialistisch was. Men ervaart de eigen competenties quasi als 'Philips-expertise' waar je buiten de context van Philips niets mee zou zijn. Iemand formuleert het als volgt: 'Ik heb geen diploma's en als ik dus nu zou moeten gaan solliciteren, wat kan ik dan eigenlijk? Ik ben in Philips gedurende 18 jaar doorgroeid en dan wordt je expert. Maar voor wat ik deed, zo is er geen bedrijf meer in de Benelux. Dus die expertise is herleid tot nul. Dat is heel smal, hè. Wat blijft er dan nog over? Een in wezen ongeschoolde arbeider. Ervaring krijg je aan een nieuwe werkgever niet verkocht. In het begin - en dat doe ik nu soms nog - ging ik werkaanbiedingen in de krant overlopen: daar staat niks in voor mij, hoor. Omdat ik gewoonweg niet de kwalificaties heb. Andere geïnterviewden hebben in de loop van hun carrière zo dikwijls binnen hetzelfde bedrijf echt van jobinhoud veranderd, dat ze het gevoel hebben van vele markten thuis te zijn.

Een laatste toch wel belangrijk punt is het financiële plaatje: men gelooft niet dat de financiële condities dezelfde zullen zijn als vroeger, waardoor het verschil met een uitkering van het brugpensioen te klein is, zeker als ze tegen de minder positieve kanten van een job afgewogen worden m.n. stress, geen optimale werkomstandigheden, tijdsdruk, enz... Men zit er bovendien mee dat werken aan een lager loon na verloop van tijd zal doorwegen op je pensioenrechten. 'Je kan nog wel iets doen. Je kan je brugpensioen opschorten. Maar ik en vele Philipsmensen zitten in zo'n loon- en salarissysteem dat opnieuw werken in die loonschaal praktisch onmogelijk is. Je hebt een status en een redelijk groot salaris. Dat kan je nooit meer krijgen bij een nieuwe werkgever. Stel dat ik elders ga werken en 80.000 BEF. verdien: dat is in vergelijking met het brugpensioen geen 40.000 BEF. verschil. Daarvoor moet je op tijd opstaan, allerlei werk doen (ook wat je niet graag doet), een stuk spanning'. Of: 'ik zit in erg hoge inkomensgroep. Als ik het brugpensioen opschort en ik ga (zal moeten) voor een lager salaris werken, kost ik de werkgever al snel 120 à 130.000 BEF. per maand en die verwacht daarvoor dat ik erin vlieg en veel toegevoegde waarde lever. Ik hou daar 60.000 BEF. aan over in plaats van 50.000 BEF. brugpensioen. Dat is 10.000 BEF. extra maar die zijn heel snel op aan extra kosten. Dat opschorten van brugpensioen is mooi en aardig maar voor zo weinig extra blijft dat een raar ding. Als je langer dan 2 jaar werkt dan gaat dat meetellen in je pensioen als je ondertussen minder verdiende en dan wordt je pensioen ook lager'.

Het is duidelijk dat de meeste bruggepensioneerden toch wel wat gewrongen zitten voor wat betreft hun inzetbaarheid: het brugpensioen beleeft men langs de ene kant als een 'gedwongen keuze', een situatie waar men zich niet erg gelukkig mee voelt. Terug aan de slag gaan, zou een absoluut beter alternatief zijn. Men beseft ook dat als men de eigen competenties niet onderhoudt door te gaan werken, deze zeer snel verouderen en men dan nog weinig waard zal zijn op de arbeidsmarkt. Maar langs de andere kant vindt men geen rationele argumenten om terug in het arbeidscircuit te stappen: wanneer men de balans opmaakt, wegen de nadelen veel zwaarder door dan de uiteindelijke voordelen. Men is inzetbaar en bereid om weer te werken, maar men wordt op allerlei manieren afgestraft. Wat rest is het gevoel dat men er zich bij neer moet leggen, gewoon aanvaarden dat men niet meer professioneel aan de slag zal kunnen en er het beste van maken.

4.1.3 Conclusies

In het kader van de sluiting van de Philipsvestiging in Hasselt, werden 200 50-plussers op brugpensioen gesteld. De sluiting kwam voor de meeste werknemers onverwacht, wat betekent dat deze personen zich niet mentaal konden voorbereiden op hun brugpensioen. Men zit met een dubbel verwerkingsproces: de sluiting van een bedrijf waar men zich goed voelde en het gevoel veel te vroeg ‘afgeschreven’ te zijn. Vele geïnterviewden missen het werk als zingeving en voor de sociale contacten. De meeste geïnterviewden voelen zich nog inzetbaar op de arbeidsmarkt terwijl heel wat van hen daaraan twijfelen gezien hun specifieke ‘Philips’ competenties. Men is bereid om in een nieuwe job te investeren, hoewel er aan deze laatste toch een aantal voorwaarden dienen te verbonden te zijn: bij voorkeur deeltijdse arbeid, goede loonsvoorwaarden en flexibiliteit. Er worden weinig initiatieven ondernomen om een nieuwe job te zoeken, omdat de strikte regelgeving van het brugpensioen weinig of geen armslag geeft. Men zoekt en krijgt daardoor geen feedback van de markt over zijn waarde op de arbeidsmarkt en ook de werkbereidheid dooft uit. Ook hun overtuiging dat oudere werkzoekenden bij het solliciteren benadeeld zijn t.o.v. jongeren, en dat hun expertise in verhouding te weinig zal gevaloriseerd worden, werkt behoorlijk fnuikend.

4.1.4 Voorstellen van Philips bruggepensioneerden

- Een groot probleem is dat het huidig pensioensysteem mensen gaat ontmoedigen om nog terug aan de slag te gaan. Het pensioen wordt immers berekend op de laatste jaren van iemand zijn loopbaan. Als men terug aan de slag zouden gaan, zou dat waarschijnlijk met een lager loon zijn (‘Philips betaalde goed’), wat een direct effect zou hebben op het pensioen. Dit moet veranderen.
- Er moet een systeem komen van geleidelijk aan minder, maar wel langer werken. Door deeltijds te werken kunnen 50-plussers nog wel actief blijven, maar niet meer voor 100 %. Aan de hand van bepaalde regels of compensaties moet het mogelijk zijn dat men geen lager pensioen krijgt doordat men deeltijds gaat werken net voor het pensioen. Dat moet kaderen in een totaal geheel van geleidelijk maar minder werken en dan wel langer werken.
- Er moet een leeftijdsbewust personeelsbeleid komen, door aandacht te hebben voor de eigen competenties van oudere werknemers en competentieprofielen op te stellen. Hierbij moet er ook gepeild worden naar hun ambities. Wat kunnen we nog verwachten van 55-plussers? Hoe kunnen we hun expertise best inschakelen?
- Het brugpensioen afschaffen, zodat 50-plussers ander werk moeten zoeken.
- Het moet aantrekkelijker worden voor de werkgever om oudere werknemers aan te werven, vermits zij over zoveel ervaring en competenties beschikken. Een voorstel zou zijn om het supplement van het brugpensioen t.o.v. de RVA-bijdrage als een verworven recht te beschouwen voor het individu, zodat de nieuwe werkgever slechts iets meer dan de RVA-bijdrage dient te betalen.
- Het verbod om inkomen te hebben uit een bijberoep moet afgeschaft te worden. Men behoudt het supplement van het brugpensioen en de RVA-bijdrage, maar deze laatste vermindert gradueel naarmate men meer verdient. Op datgene dat men extra verdient, wordt een RSZ-bijdrage betaald.
- Er zijn heel wat bruggepensioneerden die op zelfstandige basis willen beginnen maar de papierberg is enorm en de negatieve gevolgen voor het pensioen moeten opgelost worden. Unizo zou kunnen ondersteunen.
- Bruggepensioneerden zouden ook hun competenties ten dienste kunnen stellen van beginnende ondernemers. De overheid kan dit stimuleren door aan Unizo de opdracht te geven bruggepensioneerden in te schakelen en die te auditten zodat de kwaliteit gewaarborgd is.

4.2 Resultaten van het onderzoek bij oudere werklozen bij t-interim

4.2.1 *Situering*

Alle kandidaten die naar t-interim komen, doen dit op geheel vrijwillige basis. Deze groep is dus het 'actief zoekend' deel van de populatie van werkzoekende 45-plussers. Sinds de oprichting in mei 2002 (*correct?*) zijn ongeveer 500 Limburgse kandidaten in dit kantoor ontvangen en zijn er nog eens ongeveer 200 aanvragen van kandidaten van andere provincies geweest. Deze laatste worden in een apart bestand bewaard en eventueel verwittigd als er iets specifiek geschikt voor hen is, maar het kantoor werkt specifiek voor de provincie Limburg. In het voorjaar 2002 waren er in Limburg ongeveer 6.800 werkzoekenden tussen 45 en 55 jaar (2209 mannen en 4588 vrouwen). Het merendeel van de werkzoekenden dat naar t-interim kwam, zijn bedienden. Binnen deze groep overheersen de vrouwen. In de groep arbeiders, die duidelijk kleiner is dan de groep bedienden, bestaat het merendeel eveneens uit vrouwen. In de groep van werkzoekende kaderleden, die groter is dan die van de arbeiders, maar kleiner dan die van de bedienden, overheersen dan weer de mannen qua aantal. Alhoewel er minder werkzoekende arbeiders zijn dan bedienden, krijgen er -in absolute aantallen- meer arbeiders dan bedienden een interim-contract. In de categorie 'kader' is de succesgraad zeer laag. Er hebben vanaf voorjaar 2002 tot nu - in een economisch negatief klimaat - 188 kandidaten voor t-interim gewerkt. Deze groep bestond in hoofdzaak uit arbeiders, uit een dertigtal bedienden en een tweetal kaderleden. Op dit ogenblik zijn er 61 lopend contracten en hebben 7 personen een vaste betrekking gekregen in een bedrijf.

De werkzoekenden die naar het niche kantoor 45+ komen, hebben meestal al ettelijke keren gesolliciteerd en telkens het deksel op de neus gekregen, omdat ze volgens de werkgever te duur zijn. De steun van t-interim bestaat erin om naast het bemiddelen, het beluisteren van hun verhaal en het informeren over het Activa-plan en opleidingen, ook constant naar vacatures te zoeken. Bedrijven met vacatures worden gecontacteerd met de vraag of hiervoor een 45+-er in aanmerking komt. Het valt op dat men het loon bezwarend vindt en dat de voordelen van het Activaplan niet gekend zijn (bijvoorbeeld voor werkzoekenden, langer dan 1 jaar werkloos, krijgt de werkgever tot 5 jaar toe 1000 euro vermindering op RSZ-bijdragen, zie www.rva.be). Wanneer bedrijven zien welke ervaring en competentie ze voor die -door middel van Activa verminderde- prijs kunnen krijgen, dan zijn ze veel positiever. Desalniettemin blijft het een probleem dat het aanbod van werkzoekenden ten tijde van deze economische laagconjunctuur, vele malen groter is dan het aantal vacatures. Voor elke job zijn er minstens 5 werkzoekenden. Soms hebben bedrijven al 300 kandidaten voor 1 vacature, waardoor men niet geneigd is om dat aantal nog eens te vergroten door extra 45- plussers op te nemen.

4.2.2 *Hoe beleven werkzoekenden hun situatie?*

Het solliciteren voor een nieuwe job valt niet mee. Velen van deze werkzoekenden zijn beschaamd en vinden het gênant dat ze werkloos zijn. De meesten hebben 20 jaar of meer ervaring, dikwijls in eenzelfde bedrijf waar ze begonnen en opgeklommen zijn. Werk is voor velen zeer belangrijk en is dat altijd al geweest. Niet alleen financieel, maar ook om zichzelf te kunnen ontplooiën.

De reden voor en de wijze waarop het ontslag overgemaakt is, bepaalt in grote mate de beleving.

Bij de ene groep is het de Raad van Bestuur of de directeur die vervangen wordt en die iemand anders wenst op hun stoel, of het klikt niet zo goed met de nieuwe leiding die nieuwe, meer kneedbare mensen wenst, of.... Op een bepaald moment worden zij dan bij een bediende geroepen en krijgen ze hun ontslag. Ze voelden het niet aankomen: met het bedrijf gaat het goed, ze krijgen geen reden opgegeven. Er is geen gesprek met een hoger iemand van de personeelsdienst. Ze krijgen hun verbrekingsvergoeding en mogen 's anderendaags thuis blijven. Ze piekeren: 'wat heb ik verkeerd gedaan, waarom willen ze mij niet meer',... Omdat ze geen reden te horen krijgen, gaan ze aan zichzelf twijfelen, ze voelen zich minderwaardig, ze vragen zich af 'krijg ik nog ooit een andere job want ik ben ontslagen'. Bij een selectie-interview wordt er ook altijd gevraagd: 'waarom ben je

ontslagen?’ en vaak kunnen zij geen redenen geven. Bedrijven vertrouwen dat niet, veronderstellen dat er zwaarwichtige feiten of fouten gebeurd zijn en dat speelt nog eens extra in hun nadeel...

Bij de andere groep ging het bedrijf in falings. Dat heeft men dat zien aankomen. Iedereen moet nieuw werk zoeken. Men treft geen schuld. Daardoor verwerken zij dat ontslag op een totaal andere manier. Bij sollicitatie begrijpt toekomstige werkgevers dit ook... Deze werkzoekenden voelen zich niet minderwaardig en verwerken het ontslag beter.

Het wegvallen van de sociale contacten wordt heel erg gevonden en heel veel vermeld. ‘Goed dat er nog internet bestaat.’ ‘Ook je aanzien, je status valt weg. Vroeger keken mensen naar je op in je functie, nu ben je gewoon iemand die op zoek is naar werk. Vroeger ontving je uitnodigingen om naar vergaderingen, recepties, ... te gaan. Dit is allemaal weggefallen. Dat is heel zwaar. Dat doet pijn. Dat zouden contacten zijn waar je nu op dit moment veel aan zou kunnen hebben in de zoektocht naar een nieuwe job’.

Sommigen vallen in een zwart gat en hebben na verloop van tijd zelfs geen zin meer om te gaan solliciteren. Anderen vullen het zwarte gat door opleidingen te gaan volgen. Enkele citaten ‘Ik voel me afgeschreven, ik voel me waardeloos. Ik kost alleen maar aan de maatschappij. Die instructeur die daar zit voor mij bij de opleidingen van de VDAB en Cevora,, die kost aan de maatschappij. Ik wil iets betekenen. Ik ben vlot tweetalig en behelp me in de derde taal. Ik actualiseer mezelf nu in informatica en boekhouding op een redelijk niveau, zo word ik terug waardevol. Als ik terug goed bijgebend ben en effectief kan werken met deze nieuwste boekhoudpakketten op computer en een werkgever investeert wat in het begin, dan heeft hij aan mij een heel loyale medewerker waar hij nog 10 jaar veel plezier aan kan hebben. Ik ben geen job-hopper en voor een werkgever veel betrouwbaarder dan iemand van 24 jaar. Dank zij het Activa-tewerkstellingsplan ben ik voor een werkgever ook terug betaalbaar. Het leren gaat iets moeilijker, de snelheid waarmee ik iets nieuws leer, is iets trager, maar ik zit thuis ’s avonds aan de computer mijn oefeningen nog eens opnieuw te maken en kennen is kennen daarna’. ‘Een goede job verliezen op uw 51^{ste} is niet gelachen, maar verbitterd ben ik niet. Het zou de stomiteit zijn van mijn leven om in mijn achterhoofd te houden dat er niets meer is, dat ik geen werk meer zal vinden’. ‘Er is nog enorm veel te doen, maar de zin ontbreekt dikwijls. Er moet haast niets meer, alles mag ... maar met financiële beperkingen’.

4.2.3 Conclusies

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

4.2.4 Voorstellen van werkzoekenden van t-interim 45+

- Meer bekendmaken van het Activa-plan. Heel wat Limburgse bedrijven en werkzoekenden kennen deze nog niet. Ook dienen de kosteloze opleidingen van de VDAB en bijvoorbeeld Cevora beter te worden bekend gemaakt.
- De Activaregeling geldt slechts na 6 maanden werkloosheid. Werkzoekenden ervaren die 6 maanden als een straf. Het is al moeilijk genoeg om als 45-plusser nog werk te vinden. Die wachttijd zou moeten afgeschaft worden.
- Er zouden nog meer voordelen (o.a. qua RSZ), en andere tussenkomsten voor bedrijven moeten uitgedacht worden om 45-plussers in dienst te nemen zodat de oudere werknemers een eerlijke kans op werk krijgen. Bijvoorbeeld een bepaald percentage oudere werknemers onder

het personeel levert de werkgever een bonus of premie op. Een dergelijke regelgeving is van toepassing bij jongeren, bij stagiairs.

- Er is een duidelijk (over)aanbod van werkzoekenden, dikwijls met een zeer sterk profiel. Om deze groep aan de slag te krijgen, moeten er jobs bijkomen, Aan de slogan '200.000 jobs bijcreëren' moet meer gewerkt worden door de regering.
- Per provincie zou er minstens één niche 45+ kantoor moeten zijn. Deze 45+ werkzoekenden verlangen een andere aanpak: meer praten, meer luisteren, hun verhaal kunnen vertellen, hun frustraties kunnen luchten, tijd, een aparte ruimte, respectvol contact met een leeftijdsgenoot.

4.3 Resultaten van het onderzoek bij werkende 45-plussers van Borealis

Hierna volgen de resultaten van de focusgroepen⁵. Voor de bespreking wordt in het rapport een indeling gemaakt naar (1) motieven om niet langer te werken, (2) motieven om wel langer te werken en (3) acties en maatregelen die moeten genomen worden om langer werken mogelijk te maken. Ten slotte worden een aantal aanbevelingen geformuleerd.

4.3.1. *Wat houdt u tegen om langer te werken?*

De motieven die Borealis-medewerkers opgeven als belemmeringen om langer te werken kunnen als volgt ingedeeld worden in: werkomstandigheden, de verhouding tussen werk en privé, financiële motieven en omgevingsfactoren.

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

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

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

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

4.3.2. *Wat zou u motiveren om langer te werken?*

Ook hier kunnen de motieven onderverdeeld worden in werkomstandigheden, jobinvulling, de verhouding tussen werk en privé en de financiële motieven.

Werkomstandigheden die motiveren om langer te werken zijn het gevoel nog iets te kunnen bereiken, promotie kunnen maken, gezien worden, waardering krijgen, gerespecteerd worden, een gunstig werkritme, een interessante, zinvolle job, plezier in het werk, uitdaging, sociale contacten, minder

⁵ Claus, M & E.Janssens Project Leef tijdsbewust Personeelsbeleid, Borealis-TMP, rapportage 06.02.04

gestresseerd werk, de mogelijkheid om uit shift te gaan, een goed werkklimaat, inspraak van de werknemers, kunnen kiezen, en zelf kunnen beslissen.

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

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

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

4.3.3. Welke acties en maatregelen worden voorgesteld om dit mogelijk te maken?

Voor het beleid, maar vooral over jobinvulling en werkomstandigheden worden heel wat suggesties gedaan.

Van het beleid verwacht men duidelijke informatie, transparante procedures, een helder standpunt van de organisatie waarbij men inspraak wil hebben door brainstorming en vrije meningsuiting met verschillende groepen.

Qua jobinhoud zijn er heel wat mogelijkheden zoals tijd krijgen voor kwaliteit, jobs creëren om ervaring door te geven, mentorship, nuttige overtoolligheid en reserves opbouwen, thuiswerk uitbreiden, bij promoties geen rekening houden met de leeftijd, tijdskrediet, flexibele uren en flexibele uitbolregelingen met een afbouwplan ontwerpen, meer informatie geven en promoten van deeltijdswerk; de mogelijkheden krijgen om intern te veranderen naar een andere afdeling, van shiftwerk naar de dag, dat mensen die op leeftijd zijn en die in shiften werken verlof zouden kunnen nemen voor de nachtshift, projectwerk bijvoorbeeld zes maanden zeer intensief werken en dan rustiger aan, duo-banen, herverdelen van administratief werk.

Qua werkomstandigheden vermeldt men het niet gedwongen worden om met pensioen te gaan, geen morele druk, wel een gepersonaliseerde flexibiliteit, sport en spel-accommodatie, meer aandacht voor carrièreplanning, zorgen voor bijscholing en ook de tijd krijgen om te leren, tijdelijk kunnen onderbreken, een goede werksfeer o.a. door teambuilding, individueel toetsen of iedereen gelukkig is, verlof, 'sabbatical leave' met garantie van terug te komen, sociale activiteiten eventueel samen met de partner, stimuleren tot gezonder leven (campagnes i.v.m. roken, fitness), omscholing en opleiding.

4.3.4. Conclusies en aanbevelingen

Bij gesprekken en acties in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid is het zeer belangrijk dat men zeer duidelijke doelstellingen poneert. Medewerkers zijn vlug argwanend: "Waarom word ik uitgenodigd? Ben ik oud? Moet ik langer werken?" Anderzijds ervaart men het als zeer positief dat men betrokken wordt en mee mag denken.

Door dergelijke focusgroepen te organiseren is de bewustwording gestart. De conclusies in de drie focusgroepen zijn erg vergelijkbaar: mensen wensen algemeen niet langer te werken, wel indien speciale aandacht wordt geschonken aan het 'op een andere manier' gaan werken. Vijftig jaar wordt als 'oud' gevoeld bij Borealis. Er is veel sociale druk om te stoppen met werken, en het nationaal beleid is niet echt stimulerend.

Uit de lijsten van motieven van medewerkers om al of niet te blijven werken en hun aanbevelingen kan men actiepunten formuleren. Ook kan men aan de hand van de ervaringen van de medewerkers en hun formuleringen waarom ze wel of niet willen blijven werken het gevoerde beleid evalueren. Heel belangrijk is de mate waarin medewerkers waardering en erkenning krijgen en ervaren; hun jobinhoud

interessant blijft en flexibele werktijden mogelijk zijn. Hierbij is de rol van de leidinggevendenden zeer belangrijk. Leidinggevendenden zouden een goed en geregeld contact met hun oudere werknemers moeten hebben en de vele en snelle veranderingen met hen bespreken. Daartoe moeten die leidinggevendenden ook gestimuleerd en gecoacht worden.

Verder wil men goede informatie over de mogelijkheden die er zijn en een duidelijke visie van het bedrijf. Er zullen andere financiële en juridische stimulansen of verboden moeten komen om te zorgen dat bij hertstructureringen niet altijd eerst de oudere werknemers geviseerd worden .

Nachtwerk boven een bepaalde leeftijd blijft een probleem alsook de te vele te snelle veranderingen die demotiverend werken.

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

5.1 Ideeën uit gesprekken

Tijdens en na de verwerking van de resultaten bespraken we deze meer en minder gestructureerd met drie ex-human resource managers van Philips, met bedrijfsleiders, met werkenden en niet- werkenden zowel kritisch als brainstormend over alternatieven. Dit leverde heel wat ideeën.

Brugpensioen is, door dit 30 jaar toe te passen, een verworven recht geworden, maar dat is niet langer houdbaar. Momenteel is brugpensioen nog een instrument in het personeelsbeleid. De mogelijkheid tot brugpensioen zou moeten ontmoedigd worden of zelfs bijna verboden worden. Het is een manier van lasten afwentelen op de overheid. De werkgever moet het lifo-principe moeten toepassen (last in first out), wat een even lage kost is voor de werkgever als het brugpensioen. Er zou moeten gedacht worden over een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hoe moet een bedrijf omgaan met zijn oudere werknemers? In een bedrijf heerst steeds meer de verwachting van een hoge activiteits- en productiviteitsgraad. Hoe kan de groep 50-plussers nuttig ingezet worden in een bedrijf? Er moet ruimte zijn voor re-design van jobs en de creatie van nieuwe jobs vb. een oudere werknemer kan een groep van 10, 15 jongeren coachen i.p.v. hen allemaal afzonderlijk hun problemen te laten uitzoeken. Zo'n job is een toegevoegde waarde. Dit zou in bedrijven in pilootprojecten van start moeten gaan en dan na verloop van tijd geëvalueerd worden.

De curve van de verloning is in principe stijgend. Kan eraan gedacht worden om vanaf een bepaald punt weer een daling in de looncurve te maken? Met job redesign moet dat grondig bekeken worden. Oudere werknemers moeten langer en op een prettige manier in een bedrijf aan de slag blijven. Een oudere werknemer moet dan ook bereid zijn om de managementfunctie achter zich te laten en bijvoorbeeld de functie van coach op zich te nemen. Bijvoorbeeld van directeur of kaderlid naar coach. Dat impliceert dan ook een opleiding tot coach en mentor, in communicatievaardigheden enz. en een minder hoog loon. Vermits het pensioen berekend wordt op de lonen over alle jaren en wanneer ervoor gezorgd zou worden dat de verloning niet onder een bepaalde grens komt (cfr. het plafond voor pensioen), moet dat een leefbaar voorstel zijn, in plaats van brugpensioen..

Bedrijven zijn vooral en meer geïnteresseerd in hun oudere werknemers als ze niemand vinden op de arbeidsmarkt met die competenties. Dan willen ze plots hun oudere werknemers niet meer kwijt. Dan is het een kwestie van 'ervaring die wegvloei'. Acties kunnen gericht worden op het verzamelen en op een toegankelijke manier bijhouden van (verborgen) van ervaren werknemers. Oudere werknemers kunnen als leveranciers van die bedrijfskennis betrokken worden om die vervolgens via moderne multimediamiddelen beschikbaar te stellen voor iedereen (cfr Kennispool 45- plus van Voka Kortrijk.)

Maatschappelijk dienstbetoon is een eventueel ander alternatief. Iedere bruggepensioneerde zou een jaar verplichte gemeenschapsdienst kunnen doen, vergelijkbaar met de vroegere burgerdienst als vervanging van legerdienst. Zo zouden op basis van de eigen competenties verschillende diensten kunnen omschreven worden, zowel aan de vraagzijde als aan de aanbodzijde. De organisatie van dergelijke vrijwilligerswerkcentra zou bijvoorbeeld als zo'n gemeenschapsdienst kunnen gezien worden, naast hulp aan startende bedrijven, hulp in de onderwijs-, ziekenhuis-, bejaarde-, gehandicapte en verzorgende sector. Het zou een solidair systeem zijn, waarbij moet uitgezocht worden hoe dit kan functioneren zonder oneerlijke concurrentie en professionaliteitsverlies in die sectoren op te leveren. Het zou eventueel een verlichting van de druk op een krimpende arbeidsmarkt kunnen zijn en/of een steun voor sectoren waar (te) weinig personeel is ingezet omdat het voor de overheid anders niet betaalbaar is.

Oplossing voor het brugpensioen is i.p.v. langer te werken, soberder te leven. Mensen zullen minder werken, waar tegenover staat dat men ook minder verdient. Op die manier zal men meer werk krijgen. Is een belangrijk maatschappelijk debat, maar niet een concrete oplossing voor het probleem van brugpensioen op korte(re) termijn.

5.2. Eigen conclusies

In dit onderzoek staat de beleving van oudere (potentiële) werknemer centraal. Hier trachten we de belevingen omtrent arbeid van werknemers, bruggepensioneerden en werklozen te vatten aan de hand van diepte-interviews.

De situatie is voor de bevraagde *bruggepensioneerden* vrij plots en ingrijpend veranderd. Ze voelen zich 'voorwerp' van een bepaalde regelgeving met rechten (een financieel vangnet) en plichten (niet meer werken). Ze voelen zich gevangen in deze situatie, die ze met hun hoofd aanvaarden en waaraan ze hun gevoel ondergeschikt maken. De werkbereidheid is bij bruggepensioneerden initieel nog aanwezig, maar dooft snel uit. Omwille van de bestaande regelgeving is hun inzetbaarheid zeer klein: ze kunnen en willen wel, maar mogen niet. De *actief oudere werkzoekenden* hebben al heel wat gesolliciteerd, hebben dikwijls het deksel op hun neus gekregen, geraken alleen door het Activa-plan nog aan het werk en zoeken via opleidingen en cursussen volgen zich te voor te bereiden op een arbeidsmarkt waarin ze zich weinig gewenst voelen. De werkbereidheid van deze werklozen is groot, maar ook hier zien we een lage inzetbaarheid omdat de arbeidsmarkt dit niet toelaat. Voor de werkenden is werken vanzelfsprekend. Mits de nodige erkenning, een interessante jobinhoud en flexibele werktijden zien ze zichzelf eventueel wel langer werken. Maar 50 jaar wordt al als oud gezien en er is de duidelijke ervaring en gewoonte van het vroeg met pensioen gaan. Bij (inzetbare) oudere werknemers zien we dus omwille van sociale normen en vergelijkingen een tanende werkbereidheid.

Naast deze verschillen tussen de groepen komen we tot drie centrale conclusies die we ook vergelijken met andere onderzoeken. Ten eerste zien we dat zowel de werknemers, als de bruggepensioneerden en de werklozen ambivalent staan tegenover arbeid op oudere leeftijd (vanaf 58 jaar). Langer werken betekent voor hen in de eerste plaats *anders* werken, waarmee ze in de eerste plaats doelen op de werkomstandigheden: flexibelere uren, minder werkdruk, voor sommigen een meer stabiele omgeving,... Het zijn deze ongunstige werkomstandigheden die maken dat mensen vroeger willen stoppen met werken (zie ook Elchardus & Cohen, 2003). Ook andere praktische overwegingen komen daarbij kijken, zoals de bruggepensioneerde die geen ander werk zoekt, omdat hij ervoor vreest in lagere loonschalen terecht te komen en ook vreest zo een lagere pensioensuitkering te krijgen. Of zoals diezelfde bruggepensioneerde die geen vrijwilligers- of ander werk durft te doen uit vrees voor de arbeidsinspectie. Het verstand zegt: "onder deze omstandigheden werk ik liever niet meer". Tegenover deze rationele overwegingen staat de emotionele, als positief ervaren waarde van arbeid: het hart zegt "ja" tegen arbeid als bron van zingeving, erkenning, uitdaging en arbeidsvreugde.

Uit de TOR-studie (Elchardus & Cohen, 2003) blijkt dat de kwaliteit van het werk bepalend is voor de mate waarin mensen aan de slag willen blijven: de taakrijkheid van de job, bepaald door factoren zoals autonomie, verantwoordelijkheid en ervaren betekenisvolheid, naast erkenning en respect. Deze bevindingen liggen in het verlengde van de onze. Deze elementen hangen samen met de mate van betrokkenheid op arbeid. Wij interpreteren deze bevindingen vanuit de idee van een gelaagde motivering. Uit de bevraging blijkt dat bij weinig zinvol ervaren werk hoofd en hart op eenzelfde lijn liggen: mensen willen stoppen en zullen het werk niet missen. Bij onze respondenten blijkt dat dit geenszins het geval hoeft te zijn en komt er een meer ambivalent verhaal naar boven. De keuze om te stoppen wordt vanuit eerder rationele motieven vormgegeven, wat samen kan gaan met een rouwproces, een proces van afscheid nemen van iets waaraan men gehecht is. De intrinsieke gedrevenheid wordt opgeheven door extrinsieke elementen.

Uit de TOR-studie (Elchardus & Cohen, 2003) blijkt ook dat de meer dan twee derde van de gepensioneerd jonger dan 65 jaar hun werk helemaal niet missen. Uit onze interviews komt er een meer dynamisch beeld naar voren. Respondenten rapporteren initieel wel een gemis wat (snel) verdwijnt. Als tweede conclusie kunnen we dus stellen dat de intrinsieke gedrevenheid naar arbeid binnen een context van werkloosheid en (brug)pensionering niet persisteert: mensen passen zich aan hun nieuw, arbeidsvrij bestaan, engageren zich in nieuwe activiteiten (zoals het volgen van opleidingen en opstarten van nieuwe hobbies) en het verlangen naar werk dooft – mede hierdoor - uit. Naarmate men arbeid als zinvolle levensinvulling meer loslaat, wordt het moeilijker om dit terug op te pakken. Deze bevindingen suggereren dat continuïteit in het arbeidsproces belangrijk is. (Zo kan bijv. vrijwilligerswerk in geval van werkloosheid hieraan tegemoetkomen.)

Ten derde zien we bij bepaalde oudere werknemers een uitgesproken onzekerheid over en tendens tot minimalisering van de waarde van de eigen professionele competenties op de arbeidsmarkt (zie ook Gaspersz & Ott, 1999). Twee elementen spelen o.i. hierin een rol: ten eerste het proces van uitdiensttreding van bruggepensioneerd en werklozen. Hier zien we dat mensen van de ene dag plots en onvoorbereid op brugpensioen moeten of van de ene dag op de andere ontslagen worden met de vraag “waarom ik?” Gebrek aan inzicht en duidelijkheid hierin ontnemt mensen hun eigenwaarde en het gevoel dat ze medeauteur en dus “mede-bepaler” zijn van hun professioneel leven. Een tweede element dat hierbij een rol speelt, is de gepercipieerde ervaringsconcentratie van de betrokkenen: mensen die een lange tijd in eenzelfde organisatie hebben gewerkt en daarenboven binnen eenzelfde functiedomein, beleven hun competenties en hun professionele eigenwaarde als sterk contextgebonden. Dit is wellicht een ten dele realistische zelfperceptie. Daarom zijn enerzijds opleiding en vorming en anderzijds functionele variatie en mobiliteit van belang – zeker voor mensen die voor een langere tijd in eenzelfde organisatie werken (Gaspersz & Ott, 1999). Daarnaast stelt zich de vraag hoe we deze mensen zicht kunnen doen krijgen op wel (transfereerbare) competenties die waarde hebben op de arbeidsmarkt. Daarom onderstrepen we hier het belang van professionele begeleiding van mensen bij elke vorm van (ingrijpende) professionele transitie (zie ook Sels et al., 2002). Ook hier onderstrepen we het belang van continuïteit tussen verleden en toekomst: enerzijds het arbeidshoofdstuk zinvol afsluiten én anderzijds zicht krijgen op mogelijke alternatieven in de toekomst.

Wanneer we met zijn allen langer en daardoor waarschijnlijk anders gaan werken, moet het begrip arbeid anders gedefinieerd worden dan traditioneel het geval is: 36 vaste uren met wat glijdende begin- en eindmomenten. ‘Anders’ kan dan betekenen: flexibeler, deeltijds, op andere plaatsen, in andere bedrijven, andere soorten werkactiviteiten. Verschillende partijen zoals overheid, bedrijven, belangengroepen en werknemers zullen in de toekomst dit langer en anders gaan werken, moeten vorm geven. *De overheid* zal een ander juridisch en fiscaal kader moeten scheppen, dat het zowel voor de oudere medewerkers zelf als voor de bedrijven aantrekkelijk maakt om flexibele oplossingen te zoeken om met loopbanen om te gaan. *Werkgevers* zullen hun personeelsbeleid moeten aanpassen om dit andersoortig werk mogelijk te maken en zich richten op de employability of de inzetbaarheid van alle werknemers op alle leeftijden, waarbij - door het ontwikkelen van de gepaste structuren en systemen - het potentieel van alle individuele werknemers over de gehele loopbaan wordt aangesproken. Hierbij dienen ze vanuit een lange termijn denken te investeren in de competenties van de

werknemers, wat enerzijds de flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie ten goede komt en waardoor anderzijds de werknemers hun positie op arbeidsmarkt verstevigen - als nieuwe vorm van arbeidszekerheid (zie Gaspersz & Ott, 1999). Ook *de vakbonden en andere belangengroepen* zullen hierin moeten bijdragen door eigensoortige en innovatieve stellingen te verdedigen. *De werknemer* heeft hierin ook de verantwoordelijkheden om gebruik te maken van al zijn mogelijkheden om optimaal te (blijven) functioneren en zich in te zetten in regelmatig wisselende functies zodat hij zich flexibel kan ontplooien en zo mede zorgdragen voor zijn eigen inzetbaarheid. Hier ligt ook een taak voor het management, voor lijn- en personeelsfunctionarissen om de werknemer hiervoor te stimuleren en te steunen. Leeftijdsbewust personeelsbeleid houdt in de organisatie de keuze in om vanuit een andere visie te gaan werken, waarbij de oudere werknemer niet als ballast voor de organisatie wordt gezien maar als een drager van kennis en ervaring en van waardevolle eigenschappen. De keuze voor leeftijdsbewust personeelsbeleid dient in aan te sluiten en congruent te zijn met de andere beleidslijnen in de organisatie. Leeftijdsbewust personeelsbeleid moet een totaal beleid zijn, gekaderd in een diversiteitsbeleid en gericht op employability. Het dient gesteund te worden door het gehele management én door de werknemers en uitgedragen worden door lijnverantwoordelijken, hierbij geholpen door personeelsverantwoordelijken. Het bespreekbaar maken en corrigeren van diepgewortelde ideeën onder leidinggeevenden, jongere werknemers en de ouderen zelf met betrekking tot het functioneren van oudere werknemers, kan hierbij helpen.

Bibliografie

- Elchardus, M. en J. Cohen, (2003) 'Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan.' *Deelrapport 3: De determinanten van de vroeg uittrede*, Vakgroep Sociologie, Onderzoeksgroep TOR, Vrije Universiteit Brussel, TOR2003/11
- Elchardus, M. en J. Cohen, (2003) 'Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan.' *Deelrapport 4: De gewenste pensioenleeftijd*, Vakgroep Sociologie, Onderzoeksgroep TOR, Vrije Universiteit Brussel, 2003, TOR2003/29
- Gasperez, J. & Ott, M. (1999). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Den Haag: Van Gorcum.
- Henkens, K. en van Solinge, H. (2003). *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggeevenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Den Haag: Koninklijke Van Gorcum.
- OECD (2000). *Reforms for an Ageing Society*. OECD, Paris
- Sels, L. et al. (2002), *Naar een recht op loopbaanbegeleiding (Towards the right on career-counseling)*, Rapport van de 'Task Force Loopbaanbegeleiding', Koning Boudewijnstichting, Brussel.
- Van Hoof J.; Bruin, E.; Schoemaeker, M. en Vroom A. (2002). *Werken moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*. Den Haag: Koninklijke Van Gorcum
- van Veldhoven M. (2001). *Te moe voor het paradijs. Werkstress: tussen weten en doen*. Leuven: Acco.