

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Gevalstudie in IBM

Seyda OZ

promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Voorwoord

In het kader van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit van Hasselt, heb ik ervoor gekozen om een eindverhandeling te schrijven over Leef tijdsbewust Personeelsbeleid. Deze eindverhandeling wordt voorgelegd om de graad van licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen te behalen.

Ik zou graag de mensen willen bedanken die mij hebben geholpen bij het tot stand komen van deze eindverhandeling. Eerst zou ik graag mijn promotor Prof. Dr. Hilda Martens bedanken voor haar begeleiding en ondersteuning bij de verwezenlijking van deze eindverhandeling.

Tevens zou ik de heer De Jongh en de heer Blykers, mijn promotoren vanuit IBM, willen bedanken voor hun hulp en begeleiding bij mijn praktijkstudie. Alsook zou ik graag alle medewerkers die hebben deelgenomen aan de focusgroepen willen bedanken. Mede dankzij hun tijd, mening en gedachten is deze eindverhandeling tot stand gekomen.

Tot slot wil ik mijn dank richten aan mijn ouders en zussen omdat het dankzij hun steun mogelijk was om mijn studies aan te vatten en te beëindigen. Hun steun en geloof was voor mij zeer belangrijk tijdens mijn studies.

Samenvatting

Door demografische ontwikkelingen, namelijk vergrijzing en ontgroening, en de lage arbeidsparticipatie van 55-plussers op de arbeidsmarkt, wordt een leeftijdsbewust personeelsbeleid noodzakelijk. Dit is dan ook het onderwerp van deze eindverhandeling.

De centrale onderzoeksvraag van deze eindverhandeling is:

Welke bevorderende en belemmerende factoren spelen een rol bij het langer actief werken en het vervroegd uittreden van oudere werknemers? Wat kan de werkgever doen om werknemers langer actief te houden?

In deze eindverhandeling wordt geprobeerd op een antwoord te geven op deze centrale onderzoeksvraag vanuit een literatuurstudie en vanuit een praktijkstudie. De praktijkstudie heb ik uitgevoerd bij de onderneming IBM (International Business Machines Corporation) te Brussel.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de gevolgde methodologie van de literatuurstudie en de praktijkstudie. De praktijkstudie is gedaan met behulp van focusgroepen. Bovendien wordt er in hoofdstuk 4, punt 6 nader uitleg gegeven over de voor- en nadelen en het gebruik van focusgroepen.

In hoofdstuk 4 wordt er een antwoord gegeven op de deelvragen die voor de literatuurstudie zijn geformuleerd. Zowel de belemmerende als de bevorderende factoren situeren zich in het algemeen op drie niveaus: maatschappelijk niveau, organisatorisch niveau en individueel niveau. Op maatschappelijk niveau worden de volgende bevorderende factoren aangehaald: het Belgisch arbeidsrecht welke voorziet in maatregelen om oudere werknemers langer aan het werk te houden; het Generatiepact die het Belgische arbeidsrecht met bijkomende maatregelen aanvult; vervroegde uittreding ontmoedigen door maatregelen te nemen; attitudeverandering waarin de negatieve beelden over oudere werknemers wegvallen en welke de noodzaak van investeren in en behouden van oudere werknemers beklemtoont en opleiding. Deze laatste twee elementen zijn ook bevorderende elementen op organisatieniveau. De belemmerende factoren op maatschappelijk niveau zijn: technologische en sociaal culturele veranderingen waarmee de oudere werknemer moeilijkheden kan hebben;

betaalbaarheid van de sociale zekerheid; hoge arbeidskosten van oudere werknemers en beeldvorming rond oudere werknemers.

Naast de attitudeverandering en opleidingsmogelijkheden voor oudere werknemers worden de volgende bevorderende factoren op organisatorisch niveau aangehaald: bij de rekrutering mag er noch direct, noch indirect sprake zijn van discriminatie op basis van leeftijd; er moet een goede informatiestroom zijn door functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en dergelijke meer; functieaanpassing moet mogelijk zijn indien dit nodig is (dit kan door het herontwerpen van functies door middel van taakverbreding of taakverrijking en door demotie); er moeten maatregelen genomen worden tegen stress op de werkplaats; de leidinggevende moet ook oudere werknemers ondersteunen; flexibele werkuren; doorgroeimogelijkheden bieden aan oudere werknemers; outplacement waarbij de werkgever de oudere werknemer zal helpen om een nieuwe betrekking te vinden. De belemmerende factoren op organisatorisch niveau zijn: stereotyperingen die rond oudere werknemers bestaan in de organisatie; leeftijdsdiscriminatie op de werkplaats; geen of weinig ondersteuning van de leidinggevende; achterstand in opleiding; ervaringsconcentratie welke het gevolg is van specialisatie; een ongunstige werksfeer; stress en druk van de werkgever om uit te treden welke een teken is van onvrijwillige uittreding.

Op individueel niveau worden de volgende elementen als bevorderend aangehaald: financiële prikkels waardoor werken aantrekkelijk wordt; intrinsieke factoren die de werknemer motiveren om te blijven werken en het besef bij de werknemer dat er nog steeds promotiemogelijkheden bestaan. De belemmerende factoren op individueel niveau zijn: gezondheidsproblemen van de werkgever of de partner; de gezinssituatie, indien de partner ook met pensioen gaat, zal de werknemer meer geneigd zijn om dit ook te doen; stress; belang gehecht aan vrije tijd die er zal zijn indien de werknemer zou uittreden; ervaringsconcentratie; inhoudelijk oninteressante taken en financiële voordelen die worden aangeboden om vervroegd uit te treden.

In hoofdstuk 5 wordt enkele maatregelen weergegeven die IBM voorstelt om het probleem van veroudering binnen de organisatie aan te pakken. Dit zijn intenties van de onderneming om oudere werknemers langer aan het werk te houden en om kennis, ervaring en vaardigheden van oudere werknemers langer te kunnen benutten.

In hoofdstuk 6 wordt er een antwoord gegeven op de deelvragen die voor de praktijkstudie zijn geformuleerd. De bevorderende factoren die door de respondenten uit de focusgroepen worden aangehaald zijn: flexibele werkuren; financiële voordelen verbonden aan het blijven werken; mogelijkheid krijgen om de balans tussen leven en

werk te waarborgen; interessante taakinhouden waarbij de ervaring van oudere werknemers benut kan worden; werkzekerheid zodat de oudere werknemer bij ontslag niet moet concurreren met jonge werknemers op de arbeidsmarkt, opleidingsmogelijkheden; cultuurverandering waarin oudere werknemers worden gerespecteerd; extra legale voordelen en minder stress. De factoren die voortvloeien uit de praktijkstudie en die werknemers zouden belemmeren om langer te blijven werken zijn: gezondheidsproblemen; stress van werk en van verkeer; familiale situatie of ouders waarvoor gezorgd moet worden; vrije tijd die zal ontstaan; stereotyperingen; pensioenangst; gebrek aan opleidingen voor oudere werknemers; financieel zou het onaantrekkelijk zijn om te stoppen en de cultuur van de organisatie.

In hoofdstuk 6 worden ook nog voorstellen van de respondenten weergegeven. Bovendien wordt er nagegaan of een tiental extra legale voordelen binnen de organisatie zich enkel richten tot bepaalde leeftijdscategorieën of alle leeftijdscategorieën aanspreken.

In hoofdstuk 7 worden tenslotte de conclusies weergegeven en enkele adviezen voorgesteld. Bij de conclusies wordt er eerst een vergelijking gedaan tussen de theorie en praktijk. Vervolgens worden de bevindingen uit de praktijkstudie vergeleken met de voorstellen en intenties van IBM. Deze voorstellen zijn terug te vinden in hoofdstuk 5.

Met het oog op de belemmerende en bevorderende factoren die door de werknemers worden aangehaald en eigen inspiratie, heb ik een aantal adviezen geformuleerd. Deze zijn ook terug te vinden in hoofdstuk 7.

- werknemers het belang van investeren in en behouden van oudere werknemers duidelijk maken
- werknemers betrekken bij het beleid zodat ze meer gemotiveerd zullen zijn
- loopbaangesprekken persoonlijker organiseren door meer contact tussen werknemer en manager
- mentorfunctie opnieuw invoeren
- opleidingen toegankelijk maken voor iedereen en indien nodig anders organiseren naar gelang de behoeften van werknemers
- flexibele werkuren voor oudere werknemers zodat de tijd zelf kan ingedeeld worden en mantelzorg mogelijk wordt
- maatregelen nemen om stress op de werkplaats te voorkomen
- bonussen toekennen aan werknemers die gedurende lange periode binnen de organisatie werken en een bepaalde leeftijd hebben bereikt

Inhoudstafel

Voorwoord

Samenvatting

Inhoudstafel

Hoofdstuk 1: Inleiding	- 1 -
1 Algemene omschrijving en situering van het praktijkprobleem.....	- 1 -
2 Omschrijving en situering van het probleem binnen IBM.....	- 3 -
Hoofdstuk 2: Probleemstelling	- 4 -
1 Centrale onderzoeksvraag.....	- 4 -
2 Deelvragen voor literatuurstudie.....	- 4 -
3 Deelvragen voor de praktijkstudie binnen IBM.....	- 5 -
4 Werkwijze.....	- 5 -
Hoofdstuk 3: Methodologie van literatuurstudie en praktijkstudie	- 7 -
1 Methodologie van literatuurstudie	- 7 -
1.1 Parameters.....	- 7 -
1.2 Zoektermen.....	- 8 -
1.3 Verwerking.....	- 8 -
2 Methodologie van praktijkstudie	- 9 -
Hoofdstuk 4: Literatuurstudie.....	- 13 -
1 Wat zijn de gevolgen van de verouderende bevolking?	- 13 -
2 Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?.....	- 17 -
3 Factoren op maatschappelijk niveau.....	- 19 -
3.1 Bevorderende factoren op maatschappelijk niveau.....	- 19 -
3.2 Belemmerende factoren op maatschappelijk niveau.....	- 24 -
3.3 Conclusies.....	- 27 -
4 Factoren op organisatieniveau	- 29 -
4.1 Bevorderende factoren op organisatieniveau.....	- 29 -
4.2 Belemmerende factoren op organisatieniveau.....	- 37 -

4.3	Conclusies.....	- 42 -
5	Factoren op individueel niveau	- 44 -
5.1	Bevorderende factoren op individueel niveau.....	- 44 -
5.2	Belemmerende factoren op individueel niveau.....	- 46 -
5.3	Conclusies.....	- 52 -
6	Focusgroepen.....	- 53 -
Hoofdstuk 5: Voorstelling van IBM		- 55 -
Hoofdstuk 6: Praktijkstudie.....		- 57 -
1	Bevorderende factoren	- 60 -
2	Belemmerende factoren.....	- 66 -
3	Wegen de voordelen van vervroegde uittreding op tegen de nadelen van vervroegde uittreding?.....	- 71 -
4	Wat kan IBM volgens de werknemers doen om hen langer actief te houden in de organisatie?.....	- 73 -
5	Bevindingen uit de mini-enquête	- 78 -
Hoofdstuk 7: Conclusies en adviezen.....		- 82 -
1	Literatuurstudie versus praktijkstudie.....	- 82 -
2	Literatuurstudie versus voorstelling van IBM	- 86 -
3	Adviezen	- 88 -
Lijst van geraadpleegde werken		
Bijlagen		
Bijlage 1: De verdeling van IBM-werknemers in België volgens leeftijd.....		II
Bijlage 2: Uitnodiging.....		III
Bijlage 3: Brief bij uitnodiging.....		IV
Bijlage 4: Vragen voor de focusgroepen.....		V

Hoofdstuk 1: Inleiding

1 *Algemene omschrijving en situering van het praktijkprobleem*

De vergrijzing van de bevolking is een feit welke een invloed uitoefent op de ganse samenleving. Door de daling van het geboorteniveau zijn er steeds minder jongeren waardoor er sprake is van een ontgroening van de bevolking. Dit heeft logischerwijze als gevolg dat het procentueel aandeel van jongeren in de bevolking daalt. Aan de andere kant is er het feit dat jongeren steeds langer studeren met als gevolg dat ze de arbeidsmarkt op een latere leeftijd betreden. (De Grootte en Truwant, 2003)

Deze ontgroening leidt op zijn beurt tot de veroudering van de bevolking. Dit wil zeggen dat er een stijging is van het aantal ouderen in de totale bevolking. (De Grootte en Truwant, 2003) Er is zelfs sprake van een dubbele vergrijzing, dit wil zeggen dat er binnen de oudere bevolking een snellere stijging is van het aantal zeer oude mensen (75 jaar en meer) in vergelijking met het aantal bejaarden (65 jaar en meer). (Derijcke et al, 1995)

De veroudering is vooral te wijten aan de verlenging van de levensduur en het binnenkort op pensioensgerechtigde leeftijd komen van de babyboomgeneratie. Dit zijn de mensen die geboren zijn tussen 1946 en 1965. (De Grootte en Truwant, 2003)

De ontgroening en de veroudering oefenen samen een negatief effect uit op de arbeidsmarkt. Ze leiden namelijk tot een aanbodtekort en een vraagoverschot van arbeid. Bovendien wordt door de ontgroening en veroudering de afhankelijkheidsgraad steeds groter. Met andere woorden zullen er na verloop van tijd steeds minder beroepsactieven (20 tot en met 64 jaar) moeten instaan voor een groter wordende groep van niet-actieven (0 tot en met 19 jaar en 65 jaar en ouder). (De Grootte en Truwant, 2003)

In onderstaande tabel kan u zien dat het aandeel van 65-plussers in de bevolking van België steeds sneller toeneemt. In 2000 bedroeg het aandeel 16,75% en in 2006 bedraagt dit al 17,21%. In tabel 1.2 kan u zien dat de trend zich verder zal zetten en dat het er niet beter op zal worden in de toekomst. Tegen 2050 zal maar liefst 26,13% van de totale bevolking bestaan uit 65-plussers.

Tabel 1.1: Bevolking per leeftijdsgroep in België (2000 tot 2006)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Totaal	10 239 085	10 263 414	10 309 725	10 355 844	10 396 421	10 445 852	10 511 382
0-19 jaar	2 419 964	2 412 224	2 408 943	2 407 368	2 408 456	2 414 041	2 428 706
20-64 jaar	6 104 028	6 121 455	6 154 390	6 186 086	6 207 845	6 232 311	6 273 659
65 jaar en meer	1 715 093	1 729 735	1 746 392	1 762 390	1 780 120	1 799 500	1 809 017

Bron: NIS, 2007a

Tabel 1.2: Bevolkingsvooruitzichten voor België

	2010	2020	2030	2040	2050
Totaal voor België	10 529 690	10 723 828	10 894 288	10 964 632	10 952 581
0-19 jaar	2 344 140	2 274 612	2 272 188	2 243 270	2 228 643
20-64 jaar	6 330 686	6 244 018	5 974 967	5 859 417	5 824 614
65 jaar en meer	1 730 746	1 854 864	2 205 198	2 647 133	2 861 945

Bron: NIS, 2007b

Met de veroudering stijgt de gemiddelde leeftijd van de bevolking, alsook deze van de werknemers. Ongeveer 46% van de Vlaamse en Belgische vijftigplussers is aan het werk. Dit betekent dat ongeveer 54% van de vijftigplussers op de arbeidsmarkt niet meer actief is. Dit geeft ons een slechte positie binnen de EU-25 waar gemiddeld 53% van de vijftigplussers een betaalde baan heeft. (Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, 2006) Deze vaststelling leidt tot een aantal vragen. De Sociaal Economische Raad van Vlaanderen vraagt zich af of de beroepsactieven de niet-actieven kunnen blijven dragen in de toekomst. Hierbij aansluitend wordt de betaalbaarheid van het sociale zekerheidssysteem in vraag gesteld. De laatste vraag van de Raad is de manier waarop het arbeidstekort opgelost kan worden. (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001)

Omwille van de bovengenoemde redenen wordt leeftijdsbewust personeelsbeleid een noodzaak binnen elke organisatie. Het doel van leeftijdsbewust personeelsbeleid is immers om werknemers langer gemotiveerd, betrokken, productief en gezond te houden. Eén van de voordelen van dit beleid is dat het zich niet enkel tot de oudere werknemers, maar tot alle werknemers binnen de organisatie richt. Met een leeftijdsbewust personeelsbeleid zou men de oudere werknemers langer aan het werk kunnen houden. (Leeftijd op het werk, website, 2007)

Omdat dit onderwerp tegenwoordig zeer actueel is en nauw aansluit bij mijn major Integrerend Ondernemerschap, heb ik ervoor gekozen om mijn eindverhandeling over leeftijdsbewust personeelsbeleid te schrijven. Aan de hand van deze eindverhandeling wil ik een zicht krijgen op de samenhang tussen theorie en praktijk.

2 Omschrijving en situering van het probleem binnen IBM

Na een literatuurstudie zal ik proberen mijn bevindingen toe te passen op een onderneming. Omdat het probleem van vergrijzing ook binnen IBM (International Business Machines Corporation), grootste ICT-bedrijf van België, hoog op de agenda staat, heb ik dankzij Prof. dr. Martens de mogelijkheid gekregen om mijn praktijkstudie bij deze onderneming te doen.

IBM België en Luxemburg tellen samen in totaal 2413 werknemers. Bijna alle werknemers behoren tot dezelfde categorie. Binnen de werknemers zijn er quasi geen arbeiders, het zijn vooral hoge inkomenstrekkers, waaronder ook kenniswerkers en een kleine groep technische functies (operatoren genoemd).

De laatste 20 jaar hebben verschillende multinationals inspanningen gedaan om oudere werknemers te laten stoppen met werken. De oorzaak hiervan was de economische recessie en de overgang van de industriële naar de tertiaire samenleving. Hierdoor werd het voor bedrijven noodzakelijk om hun personeelsbestand in te krimpen. Dit hebben ze gedaan door enerzijds gebruik te maken van het brugpensioen en anderzijds ook nog financiële voordelen te bieden aan oudere werknemers (50-plussers) om hen vervroegd te laten uittreden. Het doel van deze strategie was: plaats te maken voor jongeren die pas afgestudeerd waren en de arbeidsmarkt zullen betreden. IBM heeft destijds meegedaan aan deze trend. (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001)

Met de veroudering van de bevolking is deze politiek niet meer rendabel op overheids- en ondernemingsniveau. Door de krapte op de arbeidsmarkt en het feit dat het vooral de oudere werknemers zijn die kennis, ervaring en vaardigheden bezitten, wordt het voor elke onderneming noodzakelijk om de oudere werknemer langer in het arbeidsproces, meer specifiek in hun bedrijven, actief te houden. (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001)

Hoofdstuk 2: Probleemstelling

Zoals bij de inleiding reeds is aangehaald, staat het probleem van veroudering en ontgroening nationaal hoog op de agenda. Vertrekkende vanuit dit feit heb ik een centrale onderzoeksvraag en een aantal deelvragen voor de literatuurstudie en praktijkstudie geformuleerd.

1 Centrale onderzoeksvraag

In deze eindverhandeling wordt getracht om na te gaan welke de mogelijke oorzaken voor oudere werknemers zijn om vervroegd het arbeidsproces te verlaten. Daarnaast zal onderzocht worden welke de mogelijke oorzaken of redenen kunnen zijn om langer te blijven werken. Met de feiten in voorgenoemde delen in het achterhoofd, kom ik tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

Welke bevorderende en belemmerende factoren spelen een rol bij het langer actief werken en het vervroegd uittreden van oudere werknemers? Wat kan de werkgever doen om werknemers langer actief te houden?

Met deze centrale onderzoeksvraag wordt er achterhaald welke de bevorderende factoren zijn voor werknemers om langer te blijven werken en welke de belemmerende factoren zijn die de werknemer ertoe zullen aanzetten om het arbeidsproces te verlaten.

2 Deelvragen voor literatuurstudie

Eerst zal de centrale onderzoeksvraag beantwoord worden met behulp van theoriegericht onderzoek. Deze is gericht op het verwerven van algemene kennis, met andere woorden geldt theoriegericht onderzoek voor meerdere gelijkaardige situaties. (Masui en Renders, 2003) Om de centrale onderzoeksvraag vanuit de literatuur te beantwoorden formuleer ik hieronder enkele deelvragen.

- Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid en wat zijn hiervan de gevolgen voor organisaties?
- Welke factoren kunnen een werknemer motiveren om langer actief te blijven op de arbeidsmarkt?

- Welke factoren kunnen de werknemer ertoe aanzetten om vervroegd het arbeidsproces te verlaten?
- Op welke manier zou het best de kennis en ervaringen van een werknemer in de organisatie behouden kunnen worden?

3 Deelvragen voor de praktijkstudie binnen IBM

Na het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag vanuit de theorie zal er een praktijkgericht onderzoek volgen. Hiermee zal er informatie verschaft worden die kan bijdragen tot het oplossen van één specifiek beleidsprobleem in één specifieke organisatie. (Masui, en Renders, 2003) Met behulp van onderstaande deelvragen zal er een antwoord gegeven worden op de centrale onderzoeksvraag binnen IBM.

- Welke zijn de bevorderende factoren voor de werknemers van IBM om te blijven werken?
- Welke zijn de belemmerende factoren voor de werknemers van IBM die hen ertoe zullen aanzetten om vroegtijdig te stoppen met werken?
- Op welke van deze motiverende en demotiverende elementen kan IBM een invloed uitoefenen?
- Wat kan IBM volgens de werknemers doen om hen langer actief te houden in de organisatie?
- Beperken de extra legale voordelen die aan de werknemers geboden worden zich enkel tot bepaalde leeftijdscategorieën of spreken ze alle categorieën aan? Wat kan IBM doen om de extra legale voordelen zo eerlijk mogelijk te verdelen?

4 Werkwijze

Ik wil deze eindverhandeling als volgt aanpakken. Allereerst wil ik in de literatuur een antwoord geven op de deelvragen die gesteld zijn voor het literatuuronderzoek. Ik wil dus onderzoeken welke de voornaamste elementen zijn die een werknemer ertoe kunnen aanzetten om langer te blijven werken of om net vervroegd met pensioen te gaan. Hiernaast wil ik in de praktijkstudie achterhalen wat er zich werkelijk in het hoofd van de

werknemer afspeelt. Hierbij is het ook van belang dat de werknemers voorstellen doen die IBM eventueel zou kunnen implementeren.

Vervolgens wil ik de elementen die voortvloeien uit de literatuur vergelijken met deze die vernoemd worden door de werknemers. Ik wil dus concluderen met de verschilpunten en de gelijkenissen tussen de theorie en praktijk.

Hoofdstuk 3: Methodologie van literatuurstudie en praktijkstudie

1 Methodologie van literatuurstudie

Voor de literatuurstudie ben ik eerst op zoek gegaan naar algemene boeken over leeftijdsbewust personeelsbeleid. Op deze manier heb ik een algemeen beeld kunnen vormen van hoe organisaties tegen werknemers aankijken binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Vervolgens heb ik boeken gezocht die meer ingaan op de factoren welke de uittrede van werknemers positief en negatief kunnen beïnvloeden.

1.1 Parameters

Omdat deze eindverhandeling een wetenschappelijk werk is, heb ik ervoor gekozen om de literatuurstudie te beperken tot primaire en secundaire bronnen. Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van catalogi binnen de Universiteit van Hasselt. Voorbeelden hiervan zijn: Zebra, Bronco, Ebsco, ... Verder ben ik in de bibliotheek van Leuven op zoek geweest naar relevante boeken, onderzoeken en werkstukken over het onderwerp van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Hiernaast heb ik geprobeerd om de periode van de gevonden boeken en tijdschriften te beperken door voornamelijk boeken en tijdschriften na het jaar 1995 te lezen. Ik heb het onderzoek in de tijd beperkt zodat het onderzoek geen elementen bevat die al jaren lang niet meer gelden. Natuurlijk heb ik ook nog boeken van voor het jaar 1995, omdat deze zeer belangrijk voor het onderzoek zijn.

Bij het opzoeken van literatuur heb ik boeken, papers en tijdschriften in het Nederlands en het Engels opgezocht. De Nederlandse literatuur geldt immers ook voor België en rond het onderwerp bestaan enkele goede Engelse boeken. Met de talen in het achterhoofd heb ik vooral boeken uit West-Europa gelezen.

De eindverhandelingen die rond het onderwerp van leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn gemaakt, waren een grote hulp bij het op zoek gaan naar boeken. Uit de lijst van geraadpleegde werken van bestaande thesissen heb ik boeken kunnen halen die relevant zijn voor mijn eigen literatuurstudie.

1.2 Zoektermen

Bij het opzoekwerk heb ik een combinatie van verschillende methodes gebruikt om te komen tot een optimale methode voor de literatuurstudie. Voor het systematische opzoekwerk heb ik aan de hand van een aantal relevante trefwoorden, auteurs en organisaties goede boeken en werkstukken gevonden rond het onderwerp.

Hiernaast heb ik de sneeuwbal methode gebruikt om andere wetenschappelijke boeken en tijdschriften te kunnen vinden. Met andere woorden heb ik in reeds doorgenomen boeken relevante literatuur opgespoord. Vervolgens heb ik ook nog in algemene boeken over personeelsmanagement en human resource management aan 'scannen' en 'browsen' gedaan om dan hieruit elementen te kunnen halen die voor mijn onderzoek relevant zijn. (Masui en Renders, 2003)

Ik heb de trefwoorden apart en samen in zoekmachines gebruikt om zo meer informatie te krijgen. De voornaamste trefwoorden die ik gebruikt heb voor mijn onderzoek zijn: oudere werknemers, vroegtijdige uittreding, uittreden, ouderenbeleid, wensen, behoeften, leeftijd, arbeid, arbeidsmarkt, leeftijdsbewust personeelsbeleid, personeelsbeleid, arbeidsmotivatie, HRM, older workers, retirement, early retirement, ...

De auteurs die ik heb opgezocht zijn: Simoens, Henkens, van Solinge en Deyns. Ik wist van Professor Martens dat deze wetenschappers onderzoeken en boeken over dit onderwerp hadden gepubliceerd. Dit maakte het voor mij makkelijker om hun boeken te kunnen terugvinden.

Vervolgens heb ik een aantal onderzoeken gevonden van organisaties die hiervoor instaan. Dit zijn dan vooral de Sociaal Economische Raad, de Europees Sociale Fonds en Steunpunt WAV.

1.3 Verwerking

De verwerking van de literatuur was voor mij niet makkelijk. Ik wist immers niet hoe ik eraan moest beginnen en wat er precies in moest staan. Daarom ben ik begonnen met de gevonden boeken te lezen en daaruit de belangrijkste elementen naast elkaar te zetten en deze met elkaar te vergelijken. Het is voor mij zeer belangrijk dat er in de literatuur geen grote tegenstrijdige bevindingen zijn, omdat er bij tegenstrijdigheden verder onderzoek noodzakelijk is. Dit is de reden waarom ik allereerst de overeenkomende en tegenstrijdige elementen uit de gevonden boeken, studies en onderzoeken heb genoteerd. Vervolgens heb ik al de belangrijkste bevindingen in onderstaande literatuurstudie gezet.

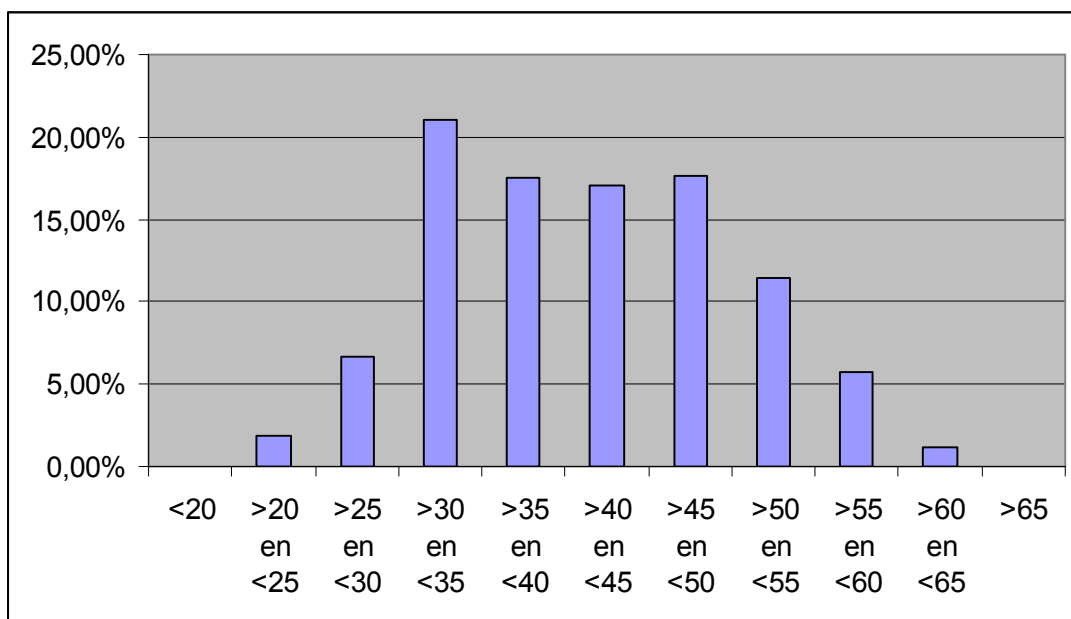
2 Methodologie van praktijkstudie

In samenspraak met mijnheer Blykers (Human Capital Management Counsultant) en mijnheer De Jongh (Sales Plan Concept and Implementation Manager) van IBM is er gekozen om de praktijkstudie te doen met behulp van focusgroepen. Deze keuze is vooral gebaseerd op de sensibiliserende functie van focusgroepen. Bovendien zijn focusgroepen meer geschikt voor het praktijkonderzoek gezien het onderwerp.

Met behulp van focusgroepen zal er geprobeerd worden om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen van de werknemers. Op deze manier zal er ook een zicht ontstaan op de verschillende inzichten die werknemers over het onderwerp hebben. Dit zal een toegevoegde waarde leveren voor het onderzoek vermits alle werknemers het onderwerp vanuit een ander perspectief bekijken. Focusgroepen zijn bovendien geschikter voor het onderwerp van leeftijdsbewust personeelsbeleid dan interviews en vragenlijsten omdat de respondenten op deze manier elkaar kunnen aanvullen met eigen ervaringen en gedachten, met als gevolg dat er veel informatie zal verkrijgen worden van de respondenten. Door bespreking van het onderwerp met de werknemers in focusgroepen zullen de vragen immers optimaal beantwoord worden. In hoofdstuk 4, punt 6 wordt er bij de literatuurstudie een deel over focusgroepen besproken. In dit deel worden de voor- en nadelen die voortvloeien uit het gebruik van focusgroepen besproken. Alsook kan u er een overzicht terugvinden van het gepaste gebruik van focusgroepen bij verkennend onderzoek. Bovendien worden er ook een aantal situaties weergegeven waarin het gebruik van focusgroepen wordt afgeraden.

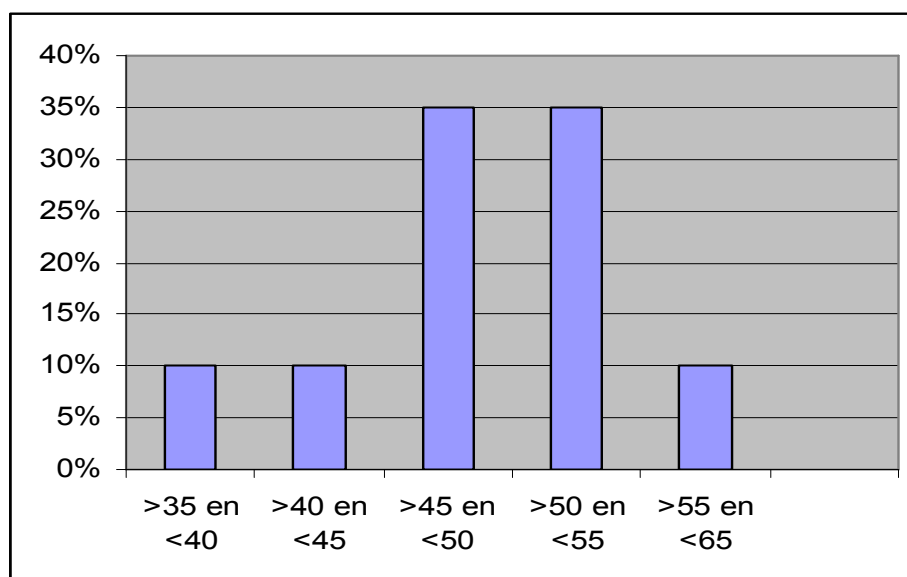
De organisatie van de focusgroepen is in overleg met mijnheer De Jongh en mijnheer Blykers gebeurd. Eerst zouden er 6 focusgroepen van elk ongeveer 12 tot 15 werknemers georganiseerd worden. Naderhand bleek dit geen goed idee, omdat een korte groepsbespreking van ongeveer twee uur niet echt een toegevoegde waarde zou kunnen leveren indien er 15 deelnemers zouden zijn. Dit is namelijk te veel om het onderwerp van leeftijdsbewust personeelsbeleid goed te bespreken en hierover een discussie te voeren. Daarom zijn de deelnemers binnen de groepen verminderd tot 8 à 12 personen. Op deze manier zal er een optimaal gesprek kunnen gevoerd worden en kan elke deelnemer zijn of haar mening, gedachten en gevoelens over het onderwerp uiten. Vermits er slechts 8 à 12 personen per focusgroep aanwezig zullen zijn, zijn er niet 6 maar 7 focusgroepen georganiseerd.

Figuur 3.1: De verdeling van IBM-werknemers in België volgens leeftijd



In figuur 3.1 kunt u de verdeling van de IBM populatie in België terugvinden. Deze figuur kan u ook in tabelvorm terugvinden in bijlage 1. Uit de tabel in bijlage 1 kan er afgeleid worden dat het aandeel van vijfenvijftig plussers binnen de onderneming slechts 6,82% bedraagt. Dit laag percentage is vooral te wijten aan de Brigde to Retirement waarvan de oudere werknemers twee jaar geleden gebruik konden maken. Met Brigde to Retirement werd er aan de oudere werknemers financiële voordelen aangeboden zodat ze vervroegd zouden uittreden.

Figuur 3.2: Deelname van werknemers aan focusgroepen volgens leeftijd



In figuur 3.2 kan u het percentage van de leeftijden terugvinden die in de focusgroepen zullen opgenomen worden. Deze zijn in samenspraak met mijnheer De Jongh afgesproken. De werknemers onder de leeftijd van 35 zullen niet opgenomen worden in de focusgroepen, omdat deze werknemers zich nog niet bezig houden met uittreden en andere prioriteiten hebben (kinderen, bouwen van huis, leningen die moeten afbetaald worden, ...). Wel zullen er enkele werknemers tussen de leeftijd van 35 en 45 opgenomen worden in de focusgroepen. Dit omdat het belangrijk is om hun standpunt te achterhalen over het onderwerp en om een idee te krijgen van wat er op lange termijn kan gedaan worden om werknemers langer in de organisatie te houden. Zoals u in figuur 3.2 kan zien, zal het aandeel van deze werknemers in de focusgroepen slechts 10% bedragen. In de focusgroepen zal er vooral getracht worden om werknemers tussen de leeftijd van 45 en 55 te bevragen. Deze mensen zullen immers meer met de gevolgen van veroudering te maken hebben en waarschijnlijk hebben zij meer over het onderwerp nagedacht. Daarom zal het aandeel van werknemers tussen de 45 en 55 in de focusgroepen ook 70% bedragen. Ten slotte zullen er nog een aantal mensen tussen 55 en 65 bevestigd worden in de focusgroepen. Hun aandeel in de focusgroepen zal 10% bedragen. Deze beslissing is gebaseerd op hun aandeel in de totale populatie van IBM dat slechts 6,82% bedraagt. Bovendien is IBM met zijn huidige politiek te laat met het motiveren van deze werknemers om langer te blijven werken.

Voordat de werknemers werden uitgenodigd om deel te nemen aan de focusgroepen, heeft mijnheer De Jongh de managers van de werknemers op de hoogte gebracht van het onderzoek. Dit was nodig om eventuele spanningen die zouden kunnen ontstaan tussen de deelnemers en hun managers te ontlopen. De werknemers die uitgenodigd zijn, zijn willekeurig uit het personeelsbestand van IBM gekozen. Hierbij is er rekening gehouden met hun leeftijd. Mijnheer De Jongh heeft de werknemers gerangschikt volgens leeftijd (35, 36, 37, ...) en nadien elke twintigste werknemer geselecteerd voor de focusgroepen, oog hebbende voor hun gewenste percentageaandeel in de focusgroepen. Vervolgens heeft hij de werknemers de uitnodiging in bijlage 2 verstuurd, met hieraan toegevoegd de brief in bijlage 3. De werknemers die niet konden deelnemen aan de focusgroepen, werden vervangen door de volgende in de rij welke ook uitgenodigd zou worden.

Omdat de werknemers willekeurig zijn geselecteerd, zijn er werknemers in de focusgroepen die verschillende functies vervullen, voltijds werken, deeltijds werken, verschillende nationaliteiten hebben, ... Met andere woorden is er bij het selecteren enkel rekening gehouden met de leeftijd maar omdat de selectie willekeurig uit het personeelsbestand is gebeurd, zijn er veel werknemers met verschillende kenmerken in de focusgroepen terecht gekomen.

De vragen die in de focusgroepen besproken zijn, kan u terugvinden in bijlage 4. De vragen zijn opgesteld in het Engels omdat dit de algemene taal is binnen de organisatie.

De deelnemende werknemers hebben de keuze gekregen om de vragenlijst te beantwoorden in het Nederlands, Frans of Engels.

De deelnemers krijgen eerst de mogelijkheid om de vragen individueel in te vullen. Hiervoor kregen ze ongeveer 15 minuten de tijd. Op het einde heb ik gevraagd of ze de elementen welke door medewerkers vernoemd wordt en voor hen ook belangrijk is, toe te voegen aan de bijhorende vraag. Op deze manier zal de verwerking van de focusgroepen makkelijker verlopen. Vervolgens zijn de vragen in groep besproken. Het gesprek heb ik met de toestemming van de deelnemers opgenomen op cassette. In hoofdstuk 6 wordt hierover meer uitleg gegeven.

Hoofdstuk 4: Literatuurstudie

Hieronder wil ik een antwoord geven op de deelvragen die voor de literatuurstudie zijn geformuleerd. Eerst zal ik de gevolgen van de verouderende bevolking voor de maatschappij weergeven. Vervolgens zal ik ingaan op wat leeftijdsbewust personeelsbeleid is. Na deze situatieschets zullen de bevorderende en belemmerende factoren voor werknemers weergegeven worden. Deze factoren zijn drie niveaus terug te vinden: maatschappelijk niveau, organisatorisch niveau en individueel niveau.

1 Wat zijn de gevolgen van de verouderende bevolking?

De hele maatschappij wordt beïnvloed door de vergrijzing van de bevolking. Hieronder geef ik de belangrijkste gevolgen van de vergrijzing voor de maatschappij weer. Omdat de focus binnen mijn onderzoek vooral ligt op wat de belemmerende en bevorderende factoren zijn om oudere werknemers langer aan het werk te houden en hoe organisaties hieraan kunnen bijdragen, ga ik hier niet al te diep op in. Ik wil echter vermelden dat ik veel heb gehad aan de eindverhandeling van Kim Vaneyck (2003). Ik heb haar structuur overgenomen en deze proberen aan te vullen met recentere bronnen. Bovendien heeft zij heeft de gevolgen in detail besproken en uitgelegd.

Het belangrijkste gevolg van de vergrijzing is voor de *economie* van de maatschappij. De economie van een land wordt bepaald door het Bruto Binnenlands Product (BBP). Deze is op zijn beurt afhankelijk van de arbeidsproductiviteit, de werkgelegenheid en de structuur van de bevolking. (Ester et al, 2003) De toename van de overheidsschuld wordt enerzijds veroorzaakt door de trage groei van het BBP en anderzijds door de intrestbetalingen op de schulden die stijgen. (De Leus en Huybrechts, 2006)

Een ander gevolg situeert zich op niveau van de *arbeidsmarkt*. Hier zullen er zich zowel kwalitatieve als kwantitatieve veranderingen voordoen. (Derijcke et al, 1995) Derijcke et al (1995) spreekt enkel over de kwantitatieve gevolgen voor de arbeidsmarkt. De belangrijkste hieronder is dat er een tekort aan arbeidskrachten zal zijn. Er zal een tekort aan hoger opgeleid technisch en administratief personeel zijn. (Derijcke et al, 1995)

Hiernaast kan er ook een toename van zwartwerk tot stand komen door de vergrijzing van de bevolking. (Simoens en Denys, 1997) De werknemer kon vanaf zijn vervroegde pensionering toegelaten arbeid verrichten als werknemer of als zelfstandige. Maar indien de werknemer dit wou doen zonder verlies van pensioen was dit beperkt tot bepaalde grensbedragen. (Van Damme en Vanthournout, 2006) Door deze beperking zal de oudere werknemer gebruik maken van de mogelijkheid om op pensioen te gaan omdat dit hem

de kans zal geven om 'bijkomende activiteiten' tegen betaling te verrichten zonder inschrijving. (Simoens en Denys, 1997) Voor de bruggepensioneerde is het immers op een paar uitzonderingen na, niet mogelijk om toegelaten arbeid te verrichten omdat ze onder een bijzonder werkloosheidsstatuut vallen. (Van Damme en Vanthournout, 2006)

In het Generatiepact zijn er regelingen voorzien om werken na pensionering aantrekkelijk te maken voor oudere werknemers. Hierbij wordt er gedacht aan de stijging van de grensbedragen voor mensen die na de wettelijke pensioenleeftijd toegelaten arbeid zullen verrichten. De gepensioneerde zal dus meer mogen verdienen na zijn 65^{ste} jaar. Bovendien zullen de grensbedragen progressief verhoogd worden. (Van Damme en Vanthournout, 2006)

Nog een ander gevolg voor de arbeidsmarkt dat ik erbij wil vermelden waarvan Kim Vaneyck (2003) niet spreekt, is dat er plaats zal gemaakt worden voor een vervangingsmigratie. Dit is een oplossing van de VN waarbij er het aantal migranten dat nodig is om de Europese bevolking stationair te houden binnen zal worden gehaald. Deze oplossing kan wel bijdragen aan een zwakke natuurlijke groei van een land maar dit zal slechts gedurende een beperkte tijd mogelijk zijn. (De Grootte en Truwant, 2003) Immigratie speelt een rol bij de veroudering van de bevolking, maar het heeft ook een belangrijke positie bij het oplossen van toekomstige tekorten op de arbeidsmarkt. (Ester et al, 2003)

Naast de gevolgen voor de economie en de arbeidsmarkt zijn er ook nog *financiële gevolgen* verbonden aan de vergrijzing van de bevolking. In de *pensioensector* zal er een kostenstijging merkbaar zijn vermits een steeds kleiner wordende groep van de bevolking sociale zekerheidsbijdragen zal betalen en hiermee zal moeten instaan voor een steeds groter wordende groep van afhankelijken. Hiernaast zal een stijgende activiteitsgraad van de vrouwen een bijkomende opwaartse druk uitoefenen op de kosten. (Derijcke et al, 1995) De betaling van de pensioenen zal niet echt een probleem vormen tot 2010 omdat er tot dan nog genoeg inkomsten zullen ontvangen worden uit de belastingen op arbeid. Vanaf 2015 zal de vergrijzing wel een probleem beginnen te vormen voor de betaling van de pensioenen. Tussen 2015 en 2020 zal er een stijging vast te stellen zijn van 1% van het BBP in de uitgaven als gevolg van de vergrijzing. Twee derde hiervan is te wijten aan de toename in de pensioenkosten en één derde is te wijten aan de stijgende gezondheidsuitgaven. (De Leus en Huytbrechts, 2006)

De som van het aantal jongeren (mensen die jonger zijn dan 20 jaar) en ouderen (mensen die ouder zijn dan 60 jaar) ten opzichte van het aantal personen op arbeidsleeftijd (mensen tussen de leeftijd van 20 en 59) geeft de afhankelijkheidsratio weer. (Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, 2006) Deze ratio geeft de demografische druk van de inactieve bevolking op de actieve bevolking weer. In het

Vlaams Gewest zijn er in 2005 100 personen op actieve leeftijd die moeten instaan voor 82 personen op inactieve leeftijd. Deze druk zal zich in de toekomst verder zetten en tegen 2050 zullen 100 personen op actieve leeftijd moeten instaan voor 117 personen op inactieve leeftijd. (Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, 2006)

De Leus en Huybrechts (2006) gaan ervan uit dat de actieve leeftijd begint bij 15 en niet 20. Ze vermelden dat in 2000, 4 personen op actieve leeftijd, dat is de leeftijd tussen 15 en 64 jaar, instaan voor 1 gepensioneerde. Tegen 2030 zou dit cijfer terugvallen op 2,4 mensen op actieve leeftijd tegenover 1 gepensioneerde. Indien er geen acties worden ondernomen zou dit cijfer nog kunnen teruglopen op 1,5 tegenover 1.

In 1980 stonden 2 werkenden in voor 1 gepensioneerde, volgens het NIS zal dit cijfer verminderen tot 1.45 werkenden voor 1 gepensioneerde tegen 2020. (Derijcke et al, 1995) Volgens de VKW-standpunt over de pensioenproblematiek (2002) is de afhankelijkheidsgraad al groter dan één indien alle uitkeringstrekkers in rekening worden gebracht. Hiermee worden de werklozen, arbeidsongeschikten, zieken, ... ook geteld bij de uitkeringstrekkers. Opvallend hierbij is de verschillende interpretaties die auteurs hebben over de afhankelijkheidsratio.

Naast de hoge kosten van de pensioenen zullen *de kosten voor de gezondheidszorgen* ook stijgen. (Derijcke et al, 1995) De stijgende trend is vierledig te verklaren. Ten eerste zal de stijgende welvaart nieuwe ziektepatronen doen ontstaan. Bovendien zal er ook een stijging zijn van de ouderdomsgerelateerde ziekten. Ten tweede en meteen ook de belangrijkste reden is er de introductie van nieuwe technologieën (dure medische procedures, producten en medicijnen). Ten derde is er in de gezondheidssector ook een stijgende prijsontwikkeling door het arbeidsintensief karakter ervan. Als laatste is het toegepast gezondheidssysteem (met eigen nadelen en voordelen) ook van belang.

Volgens Bea Cantillon in De Leus en Huybrechts (2006) zullen de kosten gekoppeld aan gezondheidszorg een groter probleem gaan vormen in de toekomst dan de kosten voor pensioenen. De overheid zou immers kunnen inspelen op de pensioenen door de verhoudingen te verstoren maar dit zou niet altijd mogelijk zijn bij de gezondheidszorg. De uitgaven voor de gezondheidszorg zijn in de geïndustrialiseerde landen sneller gestegen dan de economische groei, de stijging was zelfs zo sterk dat deze per persoon 1,2% sneller aangroeide dan de economische groei per persoon.

Opvallend is dat de stijging in de gezondheidszorg niet enkel te wijten is aan demografische ontwikkelingen, welke slechts een kwart van de stijging in het verleden verklaren. De toenemende welvaart is de belangrijkste reden van de stijging. Het is opmerkelijk dat hoe hoger het inkomen is, hoe hoger de uitgaven aan goederen en

diensten die niet heel noodzakelijk zijn, zullen zijn. Hieronder vallen: ontspanning, luxegoederen en ook gezondheidszorg. (De Leus en Huytbrechts, 2006)

Naast al deze elementen spreekt Kim Vaneyck (2003) in haar eindverhandeling ook over een *culturele vervlakking*. Hiermee wordt bedoeld dat er een groot aantal gefrustreerde jongeren en ouderen worden gecreëerd door de inactiviteit en de uitstoot van ouderen. De ouderen zullen verstoten worden en geen 'zingevende richtingen' meer aanwijzen die (hun) normen en waarden verdedigen. Aan de andere kant is het voor de jongeren moeilijk om te begrijpen waarom ouderen na hun vijftigste jaar waardeloos geacht worden.

Als laatste gevolg hebben we de versterking van *negatieve stereotypen*. De oudere werknemers die wel blijven werken krijgen te maken met negatieve stereotypen. Deze kunnen leiden tot sociale uitsluiting en kunnen gevolgen hebben voor het zelfbeeld van de oudere werknemer. Alsook heeft dit gevolgen voor de werkgever omdat deze de werknemers selecteert op basis van karakteristieken als leeftijd, geslacht, etnische achtergrond. Met als gevolg dat de kans op het selecteren van een verkeerde werknemer in termen van productiviteit vergoot wordt. (Ester et al, 2003) Hierdoor worden oudere werknemers door de werkgevers in vele gevallen gezien als niet geschikt voor promoties of opleidingen. (Simoens et al, 1995a)

Het Generatiepact van 23 december 2005 wil de gevolgen van de verouderende bevolking verminderen door de arbeidsparticipatie van oudere mensen te vergroten. Het doel van het Generatiepact is de economische groei aanwakkeren, de jongerentewerkstelling optillen en actief ouder worden stimuleren. Het beleid wil dit vooral doen om de financiële gezondheid van het Belgisch systeem op lange termijn te kunnen waarborgen. (Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, 2006) Bij de bevorderende factoren op maatschappelijk niveau en doorheen de tekst wordt hier af en toe naar verwezen.

2 Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Vooraleer ik nader inga op de factoren die van invloed zijn bij het uittreden van de oudere werknemers, zal ik eerst even schetsen wat leeftijdsbewust personeelsbeleid precies is en waarom het tegenwoordig zeer belangrijk is geworden.

In de inleiding heb ik een beeld gegeven over de verdeling van de bevolking in de toekomst. Zoals eerder vermeld, heeft de veroudering van de bevolking als gevolg dat er een arbeidstekort ontstaat op de arbeidsmarkt. Het motto: "Jong voor oud" leidde ertoe dat de oudere werknemers het arbeidsproces verlieten om plaats te kunnen maken voor de jongere afgestudeerden die pas de arbeidsmarkt zullen betreden. De gemiddelde leeftijd voor de Belgische man om effectief uit te treden uit de arbeidsmarkt bedraagt in 2005 61.6 en 59.6 voor de gemiddelde Belgische vrouw, dit in tegenstelling tot respectievelijk 57.8 en 55.9 in 2001. (NIS, 2007) Deze stijgende trend geeft in feite weer dat de bevolking reeds langer begint te werken.

Tegenwoordig is het beleid van "Jong voor oud" onhoudbaar en wordt er gezegd dat "Jong voor oud" plaats moet maken voor "Jong naast oud". (Vis, 2000) Dit wordt ook vermeld door Kluytmans in zijn boek *Leerboek Personeelsmanagement* (2001)

De VUT (Vervroegde Uittreding) is een uitstroombevorderende maatregelen, waarbij de mogelijkheid wordt geboden aan de werknemers om voor de oorspronkelijke leeftijd van 65 jaar de arbeidsmarkt te verlaten. (Wikipedia, website, 2007) In België werd deze mogelijkheid aan de werknemers geboden onder de vorm van een brugpensioen voor de arbeiders en bedienden of onder de vorm van een ter beschikkingstelling voor de leerkrachten. (Wikipedia, website, 2007) Ambtenaren kunnen ook vervroegd met pensioen gaan vanaf de leeftijd van 60. Hieraan wordt wel een voorwaarde gekoppeld, namelijk dat de ambtenaar die hiervan gebruik wil maken ten minste 5 dienstjaren heeft vanaf 1 januari 1977. (Van Damme en Vanthournout, 2006)

Door de demografische ontwikkelingen die zich in de samenleving voordoen en door de economische ontwikkeling (vooral om voldoende draagvlak te handhaven voor de sociale stelsels) is het noodzakelijk om de arbeidsparticipatie in het algemeen te vergroten. (Kluytmans, 2001) Dit kan men doen door leeftijdsbewust personeelsbeleid toe te passen op bedrijfsniveau. (Simoens en Denys, 1997)

Het uitgangspunt van leeftijdsbewust personeelsbeleid is dat er geen leeftijdsgrens tussen jong en oud bestaat. Ik citeer: "Leeftijdsbewust personeelsbeleid is beleid waarbij zoveel mogelijk rekening gehouden wordt met de specifieke omstandigheden en wensen van werknemers in de verschillende fasen van hun leven en loopbaan." (Kluytmans, 2001)

Een andere definitie is: "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 op lange termijn, waarbij rekening wordt gehouden met de veranderende mogelijkheden en behoeften." (Langendoen, 1998)

Het is dus een beleid dat zich zowel tot de ouderen als tot de jongeren binnen de organisatie richt. Hierbij wordt er gestreefd naar werknemers die inzetbaar, productief en gemotiveerd worden ingezet tot aan het pensioen. Leeftijdsdiscriminatie wordt vermeden binnen dit beleid en er wordt aandacht geschonken aan de leeftijdsdynamiek van de werknemers. (Kluytmans, 2001)

Hierboven heb ik kort een beeld gegeven van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hieronder wil ik een antwoord geven op de specifieke deelvragen die ik bij de probleemstelling voor de literatuurstudie heb geformuleerd. Ik begin eerst met de factoren die een werknemer motiveren om langer actief te blijven in het arbeidsproces, vervolgens zal ik meer ingaan op de factoren die een werknemer ertoe aanzetten om het arbeidsproces te verlaten.

Henkens en van Solinge (2003) vermelden dat uittreden een *rationele keuzetheorie* is. Dit komt erop neer dat de beslissing van een werknemer om al dan niet vervroegd uit het arbeidsproces te treden het resultaat is van een kosten-batenafweging. Deze theorie verklaart dan ook het verschil in gedrag tussen werknemers. Elke werknemer kent immers een andere betekenis toe aan het verlies van geld, sociaal contact en/of status en prestige bij vervroegde uittreding. Het is wel nuttig om tussen haakjes te vermelden dat het accent in zijn studie vooral ligt op vrijwillige vervroegde uittreding van werknemers, waarbij de beslissing om vervroegd uit te treden individueel wordt genomen door de werknemer.

Het is uiterst belangrijk om de redenen te achterhalen die de werknemer ertoe aanzetten om te blijven werken of om net vervroegd het arbeidsproces te verlaten. Indien de overheid of bedrijven op de hoogte zijn van de beweegredenen van vervroegde uittreding, is het immers makkelijker om hierop in te spelen en een positieve invloed uit te oefenen.

Zowel de bevorderende als de belemmerende factoren kunnen ingedeeld worden op drie niveaus. Dit zijn factoren op maatschappelijk niveau, factoren op organisatieniveau en factoren op individueel niveau. Om praktische redenen ga ik bij elk niveau afzonderlijk de bevorderende en de belemmerende factoren bespreken.

3 Factoren op maatschappelijk niveau

Zowel de belemmerende als de bevorderende factoren op maatschappelijk niveau vinden hun oorsprong terug bij de overheid. (Simoens en Denys, 1997) Kluytmans (2001) denkt daar ook op dezelfde manier over en voegt eraan toe dat de belemmerende en bevorderende factoren op maatschappelijk niveau daarom nauwelijks of zelfs niet kunnen beïnvloed worden door organisaties en hun beleid.

3.1 Bevorderende factoren op maatschappelijk niveau

Om de gevolgen van de veroudering te verzachten, zou de positie van de oudere weknemer op de arbeidsmarkt versterkt moeten worden. Op maatschappelijk niveau is het de overheid die in oplossingen moet voorzien. (Simoens en Denys, 1997)

- Belgisch arbeidsrecht

Het Belgisch arbeidsrecht stimuleert steeds meer een leeftijdsbewuste personeelsbeleid binnen organisaties. Hierdoor worden er een aantal mogelijkheden gegeven die dit mogelijk maken. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen instroom, doorstroom en uitstroom. (Simoens et al, 1995b)

Instroom

Bij de instroom van werknemers in organisaties zou leeftijdsdiscriminatie belemmerd moeten worden. Uit onderzoek blijkt immers dat leeftijdsdiscriminatie expliciet voorkomt bij advertenties of dat er soms sprake is van discriminatie bij de rekrutering. (Simoens et al, 1995b) Werving en selectie zou moeten gebeuren op basis van competenties van de kandidaten. In dit kader is er in de artikel 10 van CAO van 6 december 1983 volgende wetregel opgenomen:

“De werkgever moet tijdens de procedure alle sollicitanten gelijk behandelen. Daarbij mag hij geen onderscheid maken op grond van persoonlijke elementen, wanneer deze geen verband houden met de functie of met de aard van de onderneming, behalve indien zulks wettelijk wordt vereist of toegelaten. Zo mag de werkgever in principe geen onderscheid maken op grond van leeftijd, geslacht, burgerlijke stand, ziekteverleden, ras, huidskleur, afkomst of nationale of etnische afstamming, politieke of levensovertuiging en lidmaatschap van een vakbond of een andere organisatie (seksuele geaardheid, handicap).” (Blanpain, 2005)

Het negatieve aan deze wetregel is dat het niet afdwingbaar is omdat het slechts over een aanbeveling gaat. Hierdoor verliest de wetgeving aan kracht. (Simoens et al, 1995b)

Bovendien wil het Generatiepact door het aanbieden van een 'seniorenvakantie' oudere inactieve vijftigplussers stimuleren om terug de arbeidsmarkt te betreden. In feite heeft de oudere werknemer die terug de arbeidsmarkt betreedt het eerste jaar geen recht op vakantiedagen, maar hiervan wordt in het Generatiepact afgezien en de oudere werknemer zal zelfs in zijn eerste jaar 4 weken vakantie krijgen die uitbetaald zal worden door de R.V.A. (Van Damme en Vanthournout, 2006)

Doorstroom

Bij de doorstroom van oudere werknemers gaat het voornamelijk over de opleiding. Bij de bevorderende factoren op organisatieniveau kan u hier meer over lezen. Binnen dit kader zijn er een aantal maatregelen die ik hieronder vernoem.

- Leeftijdscriminatie wordt afgeschaft bij educatief verlof

Bij educatief verlof heeft de werknemer uit de particuliere sector het recht gedurende de uren dat hij een opleiding volgt, afwezig te zijn op het werk en dit terwijl hij zijn normaal loon zal behouden. De kredieturenstelsel was de voorganger van het educatief verlof waarin een maximumleeftijd werd vastgesteld. Met andere woorden kon de 40-plusser niet gebruik maken van het kredieturenstelsel in tegenstelling tot het educatief verlof waarin dit wel mogelijk is. Later is gebleken dat dit inderdaad een positief effect had en dat er ook 40-plussers gebruik maken van educatief verlof. Hiermee werd als het ware een leeftijdsbewust personeelsbeleid gestimuleerd. (Simoens et al, 1995b)

- Vrijstelling van nachtprestaties

De werknemer die de leeftijd van 50 jaar heeft bereikt en al ten minste 20 jaar in nachtdienst heeft gewerkt, kan aan zijn werkgever vragen om een andere arbeidsregeling indien hij de medische redenen die door een geneesheer worden erkend, meedeelt. Dit laatste hoeft zelfs niet als de werknemer de leeftijd van 55 jaar heeft bereikt en gedurende minstens 20 jaar in nachtdienst heeft gewerkt. Hierdoor wordt eveneens een leeftijdsbewust personeelsbeleid gestimuleerd omdat de werknemers die gedurende lange tijd nachtprestaties geleverd hebben de mogelijkheid krijgen om een minder belastende functie uit te oefenen. (Simoens et al, 1995b)

- Bij vermindering van arbeidsprestaties een hogere onderbrekingsuitkering

De onderbrekingsuitkeringen voor werknemers van 50 jaar en ouder zijn dubbel zo hoog als deze van werknemers onder de leeftijd van 50. Bovendien kennen

deze ook geen beperking in duur terwijl het voor werknemers onder de 50 beperkt is tot maximum 5 jaar. Hierdoor worden 50-plussers niet gedwongen om hun activiteiten helemaal stil te leggen, maar kunnen ze in een aangepast systeem verder werken. (Simoens et al, 1995b)

Dit systeem wordt vervangen door tijdskrediet. Binnen tijdskrediet wordt de arbeidsovereenkomst geschorst via voltijds tijdskrediet (hierbij worden de prestaties volledig stopgezet), via halftijds tijdskrediet (hierbij worden de prestaties van de werknemer verminderd tot een halftijdse job) of via 1/5^{de} tijdskrediet (de prestaties van de werknemer zullen met 1/5^{de} verminderd worden). Er kan van tijdskrediet gebruik gemaakt worden indien de werknemer de leeftijd van 50 heeft bereikt en indien er minstens 5 jaar anciënniteit is binnen de onderneming. Maar vanaf 1 januari 2007 wordt deze regel versoepeld met twee aanvullende regels. Enerzijds dient de werknemer die bij zijn aanwerving minstens 50 jaar was slechts 2 jaar anciënniteit te hebben. Anderzijds zal de werknemer die bij de aanwerving minstens 55 jaar was slechts 1 jaar anciënniteit te hebben om in aanmerking te komen voor tijdskrediet. Het is zeer belangrijk om te vermelden dat de pensioenrechten niet zullen verminderen indien er gebruik wordt gemaakt van tijdskrediet. Dit in tegenstelling tot deeltijds werken welke wel effect heeft op de pensioensrechten. (Van Damme en Vanthournout, 2006)

Uitstroom

Ook bij de uitstroom zijn er regelingen voorzien in het Belgisch arbeidsrecht die een leeftijdsbewust personeelsbeleid in de hand werken.

- Algemene wijze van beëindiging arbeidscontract

Een arbeidsovereenkomst wordt ontbonden indien er zich een toekomstige, onzekere gebeurtenis voordoet of indien deze wegvalt. Binnen dit beginsel worden ouderen en jongeren gelijk behandeld met als gevolg dat het bereiken van de pensioenleeftijd geen einde maakt aan de arbeidsovereenkomst. (Simoens et al, 1995b)

- Bedienden die de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt krijgen een verkorte opzeggingstermijn

De bedienden die de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt, kunnen gebruik maken van een verkorte opzeggingstermijn van zes maanden indien het ontslag uitgaat van de werkgever en de werknemer de leeftijd van 65 bereikt. Indien het ontslag uitgaat van de werknemer die de leeftijd van 60 heeft, geldt een opzeggingstermijn van drie maanden. (Simoens et al, 1995b)

- Bij sluiting van onderneming krijgen oudere werknemers een extra vergoeding
Hierdoor worden de ouderen op de arbeidsmarkt beschermd omdat ze een kwetsbare groep zijn. Aan de andere kant wordt wel de vraag gesteld of deze maatregel wel genoeg is om werkgevers te ontmoedigen. (Simoens et al, 1995b)

- Generatiepact

Het Generatiepact is ook een bevorderende maatregel op maatschappelijk niveau vermits de regels op nationaal niveau worden vastgelegd. Er bestaan verschillende mogelijkheden voor oudere werknemers om het arbeidsproces voor de wettelijke pensioenleeftijd te verlaten. De wettelijke pensioenleeftijd is momenteel 65 jaar voor de mannelijke werknemers en zelfstandigen. Vanaf 1 januari 2006 tot en met 1 december 2008 is de wettelijke pensioenleeftijd voor vrouwelijke werknemers en zelfstandigen 64 jaar, vanaf 1 januari 2009 wordt dit opgetrokken tot 65 jaar. Voor vastbenoemde ambtenaren maakt het geslacht niet uit en kan de ambtenaar langer in dienst blijven vanaf 65 jaar. (Van Damme en Vanthournout, 2006)

Onder de mogelijkheden worden de volgende vernoemd: voltijds brugpensioen, vervroegd pensioen en Canada Dry. Het Generatiepact wil deze mogelijkheden beperken om de activiteitsgraad van oudere werknemers te verhogen. Binnen het Generatiepact wil men de brugpensioenleeftijd optrekken naar 60 (binnen de huidige regeling is brugpensioen vanaf 56 jaar ook mogelijk door CAO's op sectorniveau), maar voor werknemers die een lange loopbaan achter de rug hebben is 58 jaar ook voldoende. Bovendien zijn er ook enkele uitzonderingen voorzien. (Van Damme en Vanthournout, 2006)

Het vervroegd pensioen zal binnen het Generatiepact blijven bestaan zonder wijzigingen. Met andere woorden zal de oudere werknemer vanaf 60 jaar met vervroegd pensioen kunnen gaan indien hij kan bewijzen dat hij een loopbaan van 35 jaar achter de rug heeft. De zelfstandige en ambtenaar kan ook vervroegd met pensioen gaan indien hij de leeftijd van 60 heeft bereikt. De ambtenaar zal wel moeten bewijzen dat hij 5 dienstjaren na 1 januari 1977 achter de rug heeft. (Van Damme en Vanthournout, 2006)

Als laatste wordt het systeem van Canada Dry vernoemd. Hierbij kan de werknemer die nog niet in aanmerking komt voor brugpensioen een aanvullende vergoeding krijgen van zijn ex-werkgever bovenop zijn werkloosheidsuitkering. Vanaf 1 januari 2006 worden er sociale bijdragen onderworpen aan de Canada Dry om ze te ontmoedigen. (Van Damme en Vanthournout, 2006)

Het stelsel van halftijds brugpensioen wordt gezien als een brug tussen voltijds werken en voltijds brugpensioen en wordt niet gewijzigd door het Generatiepact. Wettelijke

regelingen en verkorte opzeggingstermijnen bestaan al bij de overstap van halftijds naar voltijds brugpensioen. (Van Damme en Vanthournout, 2006)

In geval van ontslag van de oudere werknemer, zal hij gebruik kunnen maken van een tewerkstellingscel. Het doel hiervan is om de oudere werknemer hulp en ondersteuning te geven bij het zoeken naar ander werk, met uitbetaling van loon gedurende 6 maanden. (Van Damme en Vanthournout, 2006)

De vijfenveertig plusser krijgt ook recht op outplacement gedurende minstens 2 maanden indien hij ontslaan wordt door zijn werkgever en 1 jaar anciënniteit heeft. Hierbij wordt er beroep gedaan op een gespecialiseerde onderneming bij het zoeken naar een nieuwe betrekking. De oudere werknemer heeft dit recht niet indien er sprake is van ontslag omwille van dringende reden of brugpensioen of indien hij 65 was op het moment van het ontslag. (Van Damme en Vanthournout, 2006)

Indien er bij herstructureringen gebruik is gemaakt van tewerkstellingscellen en er geen resultaat is bereikt, kan er een beroep gedaan worden op brugpensioen. Hierbij moet de werknemer 20 jaar anciënniteit hebben in de organisatie of moet hij 10 jaar actief in de sector gewerkt hebben gedurende de laatste 15 jaar. (Van Damme en Vanthournout, 2006)

Uit bovenstaande kan u zien dat het Generatiepact een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen organisaties stimuleert. Het Generatiepact gaat een stap verder als het Belgisch arbeidsrecht door bestaande maatregelen aan te passen en nieuwe maatregelen toe te voegen.

- Attitudeverandering

Simoens en Denys (1997) gaan dat er binnen de overheid een attitudeverandering over vervroegde uittrede zou moeten zijn om een leeftijdsbewust personeelsbeleid in de hand te werken. Hierbij zou de overheid als het ware de voorbeeldfunctie op zich kunnen nemen door zijn eigen personeel langer aan het werk te houden. Hetzelfde geldt voor de organisatie, dit kan u lezen bij de bevorderende factoren op organisatieniveau.

- Opleiding

Net zoals bij de attitudeverandering kan de overheid bij opleiding ook een voorbeeldfunctie op zich nemen. Eerder heb ik al vermeld dat opleidingen grotendeels de jongere werknemers binnen organisaties aanspreken. Daarom moet het mogelijk zijn om alle werknemers binnen de organisatie toegang te geven tot het volgen van opleidingen. (Simoens en Denys, 1997)

Het positief effect van opleiding op de economie van een land is zeker niet te onderschatten. Innovatie is zeer belangrijk om te kunnen concurreren in de kenniseconomie en wordt gestimuleerd door opleiding. Hierdoor zullen buitenlandse bedrijven aangetrokken worden om te investeren in ons land. Bovendien zou de buitenlandse investeringen in een land stijgen met 1,9% indien de gemiddelde opleiding met 1 jaar zou toenemen. Levenslang leren gaat ook samen met een hogere participatiegraad. De OESO stelde vast dat de arbeidsparticipatie zal stijgen met 0,4% als er 10% meer tijd zou gespendeerd worden aan opleiding en training. (De Leus en Huybrechts, 2006)

- Vroegtijdige uittreding ontmoedigen

Volgens het VKW-standpunt over de pensioenproblematiek (2002) wordt er een belangrijke optie vergeten, men zou te lang denken over het stimuleren van oudere werknemers om langer actief op de arbeidsmarkt te blijven en niet denken aan de optie om ze door middel van maatregelen te ontmoedigen vervroegd het arbeidsproces te verlaten. Om dit te kunnen realiseren, worden er een aantal maatregelen voorgesteld.

- Verhogen van officiële pensioenleeftijd
- Financiële prikkels voor de werknemer die hem zouden kunnen aanzetten om te blijven werken
- Vervroegd uittreden onaantrekkelijk maken voor de werkgever
- Stapsgewijs afbouwen van impliciete belasting bij oudere werknemers
- Dossiers ter aanvraag van brugpensioen strenger evalueren (vb. vervroegde uittredders een lagere uitkering toekennen, ...)

Sommige van deze elementen zijn reeds in het Generatiepact opgenomen: de brugpensioenleeftijd is verhoogd, Canada Dry zal ontmoedigd worden door er sociale bijdragen aan te koppelen, ...

3.2 Belemmerende factoren op maatschappelijk niveau

Hieronder geef ik de belemmerende factoren op maatschappelijk niveau weer die terug te vinden zijn in de literatuur.

- Technologische veranderingen

Door de grote versnelling van veranderingen op maatschappelijk, cultureel, technisch en economisch gebied worden de ondernemingen genoodzaakt om deze veranderingen in hun bedrijven toe te passen indien ze willen blijven overleven. Het probleem voor oudere

werknemers situeert zich niet hoofdzakelijk op het niveau van de veranderingen maar wel op niveau van de snelle opeenvolging van deze veranderingen. Werknemers van boven de veertig hebben immers meer moeilijkheden om veranderingen bij te houden. (Schabracq, 1998) Andere auteurs stellen vast dat oudere werknemers wel degelijk met veranderingen kunnen omgaan indien ze betrokken worden bij het proces. (Staelens. en Trio 2004)

Door onze cultuur waarin er snelle veranderingen plaatsvinden, hebben oudere werknemers het vooral moeilijk omdat hierdoor hun culturele vormen, missies en rolmodellen niet meer afgestemd zijn op de huidige samenleving. (Schabracq, 1998) Er wordt wel gesteld dat een organisatie, bestaande uit zowel oude als jonge werknemers, veranderingen beter zou kunnen bijhouden. (Walker, 1998)

- Sociale zekerheid

Volgens Kluytmans (2001) liggen de belangrijkste elementen op maatschappelijk niveau op het vlak van de sociale zekerheid. Hiermee worden de financiële mogelijkheden om vervroegd uit te treden en de leeftijd waarop dit kan voor de overheid bedoeld. Door de aantrekkelijke financiële voorwaarden die aan de oudere werknemers worden aangeboden in geval van vervroegde uittreding worden ze als het ware belemmerd om verder te blijven werken. Hierdoor wordt de betaling van de sociale zekerheid in gedrang gebracht.

Indien de werknemer een goede financiële regeling krijgt, zal hij gestimuleerd worden tot voorsorteren. In dit geval zal de werknemer binnen afzienbare tijd stoppen met werken, met als gevolg dat hij of zij al minder betrokken is bij het werk voor er werkelijk gestopt wordt. Uit onderzoek is gebleken dat gezondheidsproblemen en werkgerelateerde factoren de werknemer zullen aanzetten om voor te sorteren. Dit in tegenstelling tot vervroegde uittreding waarin de thuissituatie van de werknemer een zeer belangrijke rol speelt. (Henkens en Van Solinge, 2003)

- Arbeidskosten

Omdat de lonen van werknemers gebaseerd zijn op hun anciënniteit, hebben oudere werknemers een hogere loon dan hun jongere collega's. (Biennman et al, 2005) Hierdoor is de directe loonkost van oudere werknemers een stuk hoger dan deze van jongere werknemers. (VKW-standpunt over de pensioensproblematiek, 2002) Hiermee samenhangend is er ook een daling in de productiviteit naarmate de werknemer ouder wordt. Dit maakt dat de oudere werknemer als duur ervaren wordt door de werkgever. (De Leus en Huytbrechts, 2006)

Logischerwijze zal de onderneming in dit geval kiezen voor een goedkope, jongere werknemer in plaats van een oudere, ervaren werknemer. Dit probleem doet zich vooral voor wanneer de oudere werknemer werkloos is en op de arbeidsmarkt moet concurreren met goedkopere jongeren. Anderzijds kan er gesteld worden dat oudere werknemers hun maximumbeloning reeds bereikt hebben en dat er niet meer sprake zal zijn van een loonsverhoging. In feite zou er in de eerste plaats moeten gekeken worden naar wat de werknemer voor de onderneming opbrengt en niet naar de kosten die hij met zich meebrengt. (Biennman et al, 2005) De belangrijkste reden achter het feit dat organisaties weinig 45-plussers aanwerven, zou de hoge loonkost zijn. Enkel indien men tekort heeft aan specialisten zou gedacht worden aan het aanwerven van ouderen. (Staelens. en Trio 2004) Anderzijds wordt er gesteld dat de netto kosten van oudere werknemers ongeveer gelijk zijn als deze van jongere werknemers. (Walker, 1998)

- Sociaal culturele verandering

Door de veranderingen die in het onderdeel "technologische veranderingen" al aangehaald zijn, ontstaat er eveneens een sociaal culturele verandering. Hierbij hebben oudere werknemers een probleem met de inhoud van culturele veranderingen. Individualisering is een element dat tegenwoordig niet weg te denken is uit onze huidige maatschappij. Het komt erop neer dat mensen die in organisaties werken als het ware een 'interne ondernemer' moeten zijn. Ze moeten zich autonomer, creatiever en besluitvaardiger opstellen omdat organisaties platter, flexibeler, transparanter worden en steeds meer aandacht gaan schenken aan de producten en de markten en hierdoor kwaliteitsgericht zijn. (Schabracq, 1998)

Dit zijn de oudere werknemers niet gewoon. Van hen wordt eigenlijk een grote inspanning verwacht om in te spelen op de veranderingen die zich in de omgeving voordoen. Ze moeten zich gedragen alsof ze niet voor een organisatie werken, maar alsof het hun eigen zaak is waarvoor ze moeite doen. (Schabracq, 1998) Verder bij de belemmerende factoren op organisatieniveau kan u dit element terugvinden.

- Beeldvorming

Stereotypering is het verschijnsel dat iemand behoort tot een bepaalde herkenbare groep mensen alleen op grond van vaak negatieve eigenschappen die met de groep worden geassocieerd. (Schabracq, 1998) Stereotypering komt zowel voor in de maatschappij als in organisaties. Het beeld dat mensen van de maatschappij krijgen zal verder gezet worden in organisaties en zal terug te vinden zijn in de gedachten van mensen over deze groepen. U kan hier meer over lezen bij de belemmerende factoren op organisatieniveau.

3.3 Conclusies

Hieronder zal ik kort de belemmerende en de bevorderende factoren op maatschappelijk niveau weergeven. Op maatschappelijk niveau zijn er vijf bevorderende factoren terug te vinden.

- Het Belgisch arbeidsrecht neemt enkele maatregelen om oudere werknemers langer actief te houden, deze maatregelen situeren zich bij de instroom, doorstroom en uitstroom van oudere werknemers. Bij de instroom mag er noch direct (bij advertenties), noch indirect (bij de selectie) discriminatie zijn op basis van leeftijd. Deze wetregel is slechts een aanbeveling en kan niet afgedwongen worden. Bij de doorstroom van de oudere werknemer binnen de organisatie zal hij niet onderworpen worden aan leeftijdsdiscriminatie bij educatief verlof. De oudere werknemer zal vrijgesteld worden van nachtprestaties en zal een hogere onderbrekingsuitkering ontvangen bij vermindering van arbeidsprestaties. Het laatste is in het Generatiepact vervangen door tijdskrediet waarbij de arbeidsovereenkomst geschorst kan worden via voltijds tijdskrediet, via halftijds tijdskrediet of via 1/5^{de} tijdskrediet. Bij de uitstroom van de oudere werknemer uit de organisatie zal hij een extra vergoeding krijgen bij de sluiting van de organisatie. De bediende die de pensioengerechtigde leeftijd heeft bereikt krijgt recht op een verkorte opzeggingstermijn.
- Het Generatiepact is sinds kort van toepassing en vult het Belgisch arbeidsrecht als het ware aan door de maatregelen nog verder uit te werken. Hierbij worden er maatregelen genomen in verband met voltijds brugpensioen, vervroegd pensioen en Canada Dry. Bovendien worden er ook maatregelen genomen om de oudere werknemer bij herstructureringen aan een nieuwe betrekking te helpen.
- Een attitudeverandering binnen de overheid over vervroegde uittreding werkt een leeftijdsbewust personeelsbeleid in de hand. Door dit te doen kan de overheid een voorbeeld vormen voor de privé-sector.
- Door het niet te onderschatten effect van opleidingen voor de economie van een land zou deze niet enkel gereserveerd moeten worden voor de jongere werknemers. Oudere werknemers zouden ook de kans moeten krijgen om een opleiding te volgen. Hierin kan de overheid ook een voorbeeldfunctie vervullen.
- Het ontmoedigen van vervroegde uittreding is ook een belangrijke bevorderende factor op maatschappelijk niveau. Hierbij wordt er aan volgende maatregelen gedacht: officiële pensioenleeftijd verhogen, werken financieel aantrekkelijk maken door financiële voordelen te geven, onaantrekkelijk maken van vervroegde uittreden voor de werkgever, de dossier betreffende de aanvraag van brugpensioen strenger evalueren en afbouwen van impliciete belasting bij oudere werknemers.

De vijf factoren die hieronder vermeld worden hebben een belemmerende invloed op maatschappelijk niveau.

- De technologische veranderingen zouden elkaar zeer snel opvolgen en precies daar ontstaat er een probleem voor oudere werknemers. Oudere werknemers kunnen minder goed omgaan met veranderingen die elkaar snel opvolgen.
- De sociale zekerheid is een ander belemmerende factor. De oudere werknemer krijgt financieel aantrekkelijke voorwaarden om vervroegd met pensioen te gaan. Hierdoor wordt de betaalbaarheid van de sociale zekerheid in gedrang gebracht.
- Arbeidskosten van oudere werknemers zijn ook een belemmerende factor op maatschappelijk niveau. De berekening van het loon van werknemers wordt gebaseerd op de anciënniteit van werknemers met als gevolg dat een oudere werknemer duurder is dan een jongere werknemer. Dit zal werkgever stimuleren om goedkope, dynamische werknemer aan te werven.
- Naast de technologische veranderingen is er ook sprake van een sociaal culturele verandering. Deze laatste wordt in feite veroorzaakt door de technologische veranderingen. De oudere werknemers zijn de huidige manier van werken niet gewoon en moeten zich aanpassen door af te zien van hun normen.
- Een laatste belemmerende factor op maatschappelijk niveau is de beeldvorming die bestaan rond oudere werknemers. Dit is eveneens een belemmerende factor op organisatorisch niveau.

4 Factoren op organisatieniveau

Logischerwijze kan een onderneming invloed uitoefenen op zowel de bevorderende als de belemmerende factoren op organisatieniveau. Daarom ben ik van mening dat organisaties meer rekening zouden moeten houden met deze factoren en zouden moeten proberen hierop in te spelen. Bovendien zouden organisaties de belemmerende factoren moeten omvormen in bevorderende factoren door hun personeelsbeleid aan te passen.

4.1 Bevorderende factoren op organisatieniveau

Simoens en Denys (1997) vermelden zes elementen die een bijdrage kunnen leveren voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid op bedrijfsniveau. Nochtans had Simoens in zijn boek 'Bouwstenen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid' (1995a) nog een zevende element, namelijk uitstroom van werknemers. Deze elementen zijn: rekrutering, goede informatiestroom, mobiliteit en flexibiliteit, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, attitudeverandering binnen de organisatie, uitstroom. Naast deze zeven elementen heb ik in andere boeken en artikels ook nog een aantal andere elementen gevonden die op organisatieniveau bevorderend kunnen zijn, namelijk: opleiding, functieaanpassing, doorgroei- en promotiemogelijkheden, leidinggevende en stressvoorkoming.

Er zijn drie vormen van leeftijdsbewust personeelsbeleid die een organisatie kan implementeren. Deze vormen zijn: strategisch beleid, preventief beleid en curatief beleid. Deze drie vormen vullen elkaar aan en moeten in feite als een combinatie gebruikt worden om een optimale leeftijdsbewust personeelsbeleid te kunnen voeren. Verder wordt hierop ingegaan.

- Rekrutering

Bij de rekrutering mag er geen discriminatie zijn op grond van leeftijd. Toch blijkt dat er voor vele advertenties indirect een discriminatie plaatsvindt. De discriminatie kan zich ook voordoen bij de selecties. In dit geval wordt er door de werkgever bij de selectie een onderscheid gemaakt tussen jongeren en ouderen die voor dezelfde job solliciteren. Hierbij wordt er door de werkgever dikwijls een vooroordeel gevormd in verband met de oudere werknemer in de organisatie. De maatregelen die bij deze element worden voorgesteld zijn: verhoging maximumleeftijd bij vacatures, afschaffing maximumleeftijd bij vacatures en bewuste aanwerving van oudere werknemers. (Simoens en Denys, 1997)

De leeftijdsstructuur van organisaties zou in evenwicht moeten zijn met de bevolking en indien nodig de evolutie weergeven. (Vanmullen en Hondeghem, 2005)

- Goede informatiestroom

Het is zeer belangrijk dat de er in de organisatie een goede informatiestroom aanwezig is. Hiermee wordt er gepoogd enerzijds informatie door te geven aan de medewerkers en anderzijds informatie te ontvangen van de medewerkers. Hierbij zijn functioneringsgesprekken en loopbaanbegeleiding uiterst belangrijk. (Simoens en Denys, 1997) Functioneringsgesprekken leveren immers informatie op over de feitelijke en gewenste ontwikkeling van werknemers. Het is wel noodzakelijk dat ze op een regelmatige basis moeten uitgevoerd worden, ook bij de oudere weknemer. Op deze manier kan er door ontvangen input van de werknemer verdere stappen nemen in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid. (Kluytmans, 2001) Bij dit element moet er aandacht geschonken worden aan: functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken, inspraak en ondersteuning, gezondheidscontrole en het opzetten van een goede verzuimregistratie. (Simoens en Denys, 1997)

- Opleiding

Oudere werknemers moeten binnen de organisatie ook de kans krijgen om een opleiding te volgen. (Simoens en Denys, 1997) Walker (1998) benadrukt dat er voor opleidingen en carrièreontwikkelingen evenveel aandacht moet geschonken worden aan de oudere werknemer als aan de jongere werknemer.

Opleiding van werknemers is er vooral op gericht om de competenties van werknemers aan te passen of te verbeteren aan de vereisten die met het werk samenhangen. Opleiding van werknemers kan gebeuren volgens formele leeractiviteiten (trainingen, cursussen, congressen, workshops, ...) of volgens informele leeractiviteiten (werkbegeleiding, stage, zelfstudie, ...). (Kluytmans, 2001)

Werknemers opleiden heeft een positieve effect op zowel de werknemer als de werkgever. Aan de ene kant zijn er werknemers die hebben deelgenomen aan een bedrijfsopleiding en meer zullen verdienen dan werknemers die niet hebben deelgenomen. Dit zal te danken zijn aan het feit dat het volgen van een opleiding de kans op interne mobiliteit van de werknemer vergroot. Aan de andere kant kan de werkgever de oudere werknemer die heeft deelgenomen aan een opleiding optimaal inzetten omdat de inzetbaarheid vergroot en dit leidt tot een hogere productiviteit. (Kluytmans, 2001)

Een positief gevolg van scholing is ook dat de productiviteit van de werknemer zal stijgen. Meer specifiek zal de productiviteit met minstens 5% stijgen indien er één jaar extra opleiding wordt gevolgd. De winst die voortvloeit uit de productiviteitsstijging kan verdeeld worden onder de werknemers en bedrijven. Aan de ene kant zullen de werklozen en niet-werkenden op zoek gaan naar werk omwille van het hoger loon. Aan de andere

kant zullen bedrijven meer werknemers aanwerven omdat het verschil tussen het loon van een werknemer en zijn toegevoegde waarde voor de organisatie groot is. (De Leus en Huybrechts, 2006)

Met het bovenvermelde is het noodzakelijk dat kansen om opleidingen te volgen over de ganse carrière beschikbaar moeten zijn en de opleidingsmethoden ook gepast moeten zijn voor oudere werknemers. Bovendien zou de organisatie de in het verleden opgelopen discriminatie moeten compenseren. (Walker, 1998)

- Functieaanpassing

Indien de competenties van de werknemer niet bevorderd worden door de vereisten van het werk, zal het noodzakelijk zijn om de werksituatie van de werknemer aan te passen aan de competenties van de werknemer. In dit opzicht is functieaanpassing goed voor de werknemer. Hierbij is het ook goed mogelijk dat de werknemer zijn competenties uitbreidt of vergroot. Bij functieaanpassing komen drie elementen naar voren: functieherontwerp, aanpassing van functies en demotie. (Kluytmans, 2001)

Het *herontwerpen van functies* heeft enerzijds als gevolg dat er betere producten tot stand komt en anderzijds zal er sprake zijn van een hogere kwaliteit van het arbeidsproces (dit wordt geformuleerd in termen van plezier, effectiviteit en ontwikkelingsmogelijkheden). (Scharbracq, 1998)

Functieontwerp kan gebeuren door taakverbreding of taakverrijking. Bij taakverbreding zullen de werknemers hun functiepakket verbreden door verschillende uitvoerende taken van hetzelfde niveau toe te voegen aan hun takenpakket. Hierdoor heeft de werknemer een beter zicht op het eindresultaat van zijn werk en bovendien zou dit een positieve bijdrage leveren aan het welzijn van de werknemer. (Kluytmans, 2001)

Bij taakverrijking zal de werknemer zijn functiepakket vergroten door taken van andere niveaus hieraan toe te voegen. Zowel bij taakverbreding als bij taakverrijking zal het werk uitdagender worden voor de werknemer, bovendien zal hierdoor de functionele inzetbaarheid van de werknemer vergroot worden. (Kluytmans, 2001)

Een ander element van functieaanpassing is het *aanpassen van functies* aan de specifieke mogelijkheden en capaciteiten van de individuele werknemer. Dit zal vooral toegepast worden indien het niet mogelijk of wenselijk is om de competenties van de werknemer aan te passen aan de functie die vervuld moet worden door de werknemer. (Kluytmans, 2001) Op deze manier kunnen de meeste belastende elementen weggenomen worden uit de functie of minder belastend gemaakt worden. In dit kader kunnen de fysieke

arbeidsomstandigheden verbeterd worden rekening houdende met de behoeften en capaciteiten van de werknemers. (Schabracq, 1998)

Het laatste element van functieaanpassing is *demotie*. Demotie wekt negatieve gevoelens op en wordt weinig toegepast in de praktijk. In feite gaat het om "een vrijwillige overplaatsing naar een bestaande en minder belastende functie, vaak met minder verantwoordelijkheden en soms met een lagere beloning". (Schabracq, 1998) Een andere definitie van demotie is: " de overplaatsing van de werknemer naar een lagere of lichtere functie, wanneer de capaciteiten minder goed zijn/worden dan de functie-eisen". (Derijcke et al, 1995) Demotie zou wel een negatieve impact kunnen hebben op de werktevredenheid betreffende de werkomstandigheden en de inhoud van het werk. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de werknemer niet meer langer actief wil blijven op de arbeidsmarkt. (Kluytmans, 2001) Daarom zou men beter kunnen spreken over een loopbaanombuigingsbeleid. Het is wel een voorwaarde dat de onderneming groot genoeg is om voldoende differentiatie te hebben tussen de functies en dat er een beleid aanwezig is in de organisatie om demotie succesvol te doen slagen. (Derijcke et al, 1995)

- Doorgroei- en promotiemogelijkheden

Doorgroei- en promotiemogelijkheden zijn eigenlijk ook een vorm van functieaanpassing. Volgens onderzoek is gebleken dat weinig carrière- en/ of doorgroeimogelijkheden oudere mensen zou kunnen aanzetten om een andere betrekking te zoeken. In dit opzicht is het zeer belangrijk dat oudere werknemers hierover beschikken. Maar liefs 34% van de ondervraagden die hoger opgeleid zijn, vonden dit aspect belangrijk bij de beslissing om al dan niet te stoppen. (van Hoof, 2002) Dit aspect is ook belangrijk bij de oudere werknemers in hun beslissing omtrent uittreden, zal blijken uit mijn praktijkonderzoek.

Een voorbeeld hiervan is de oudere werknemer een mentorfunctie geven indien de uitvoerende functie te zwaar wordt. Hierbij is het wel noodzakelijk dat de oudere werknemer over de capaciteiten beschikt die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van een mentorfunctie. (Schabracq, 1998)

- Mobiliteit en flexibiliteit

Indien de werknemer de kans krijgt om regelmatig van werkgever, van functies en werkzaamheden te wisselen, zal dit een positieve bijdrage leveren aan de inzetbaarheid van de werknemer. Dit kan u hierboven bij het onderdeel functieaanpassing terugvinden. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om competenties te vernieuwen en uit te breiden en zal ervaringsconcentratie (zie belemmerende factoren op organisatieniveau) voorkomen worden. (Kluytmans, 2001)

Bij mobiliteit wordt er in eerste instantie gedacht aan horizontale mobiliteit, namelijk promotie. Daarnaast kan de oudere werknemer ook nog de mentorfunctie op zich nemen. De jongere werknemers zullen in dit geval ondersteund worden in hun werk en in hun loopbaan door de oudere werknemer. (Kluymans, 2001) Bij de mentorfunctie is het wel noodzakelijk dat de oudere werknemer hiervoor goed opgeleid is. (Derijcke et al, 1995)

Men kan de oudere werknemer ook zetten op een andere functie van hetzelfde niveau waarin andere taken en werkzaamheden moeten vervuld worden. Dit wordt jobrotatie genoemd. Door middel van jobrotatie kan de werknemer zijn netwerken uitbreiden en in een andere werksfeer terechtkomen. (Kluytmans, 2001) Jobrotatie zal optimaal werken indien de nieuwe functie van de oudere werknemer aansluit bij de oude functie. (Schabracq, 1998)

Vooraf voor oudere werknemers kunnen speciale, tijdelijke projecten om een bepaald doel te bereiken een nieuwe uitdaging bieden. Op deze manier krijgen de werknemers de mogelijkheid om ervaring en expertise op te doen en om hun ervaring te benutten in een project of door te geven aan de jongere generatie. Een zeer belangrijk voordeel van werken in projecten is dat de oudere werknemer moet samenwerken met jongere werknemers en dat hierdoor kan ingespeeld worden op de beeldvorming die jongeren over de ouderen hebben. (Kluytmans, 2001)

Als laatste kan men de oudere werknemer tijdelijk een andere functie laten vervullen, dit wordt detachering genoemd. Dit kan zowel binnen de eigen organisatie gedaan worden als bij andere organisaties, alhoewel het meestal gaat om functies buiten de eigen organisatie. Hierdoor krijgt de werknemer de kans om ergens anders nieuwe competenties en contacten op te doen. (Schabracq, 1998)

Door opleidingen en interne mobiliteit zal de werknemer een hogere beroepsmatige flexibiliteit vertonen en adequaat kunnen inspelen op veranderingen. Dit biedt hem immers de mogelijkheid om nieuwe kwalificaties te verwerven waardoor de oudere werknemer beter zal kunnen inspelen op veranderingen. (Ester et al, 2003)

- Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden

Afspraken over de arbeidsvoorwaarden betreffen de voorwaarden waarin de werknemer arbeid zal verrichten. De arbeidsvoorwaarden kunnen in drie categorieën ingedeeld worden, namelijk primaire (vb. loon), secundaire (vb. verlofregelingen) en tertiaire (vb. opleidingsmogelijkheden). (Van Ruysseveldt, 2001) Volgens Langendoen (1998) kunnen afspraken over arbeidsvoorwaarden een positieve invloed hebben op de inzetbaarheid van oudere werknemers. Hierbij denkt de auteur aan recht op scholing, deeltijds werken, ...

De werknemer kan ook de mogelijkheid krijgen om te kiezen tussen arbeidsvoorwaarden die hij in zijn arbeidsvoorwaardenpakket wil opnemen om er later gebruik van te maken.

Bij variatie in arbeidsduur krijgt de werknemer de mogelijkheid om deeltijds te werken. Hierdoor zal er een betere balans zijn tussen leven en werk voor de werknemer. (Kluytmans, 2001) Uit onderzoek blijkt immers dat 16,3% van de vrouwen tussen de leeftijd van 50 en 64 deeltijds arbeid verrichten, tegenover 6,9% van de mannen. (Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, 2006)

De oudere werknemer kan ook vrijgesteld worden van onregelmatige arbeidstijden zoals overwerk en nachtdiensten, die meestal als belastend ervaren worden. Regelingen hieromtrent kan u terugvinden bij de bevorderende factoren op maatschappelijk niveau onder het punt Belgisch arbeidsrecht. Door invoering van variabele werktijden kan de werknemer gaan werken op tijden die het best bij zijn eigen ritme en omstandigheden passen. De oudere werknemer kan de mogelijkheid krijgen om thuiswerk te doen. Hiernaast kan de oudere werknemer langdurig verlof nemen. (Kluytmans, 2001)

De arbeidsomstandigheden betreffen de fysieke omstandigheden waaronder de werknemer moet werken. Centraal bij dit aspect is de vraag in hoeverre de werknemer lichamelijk of geestelijk belast wordt. Het gaat hierbij om zaken als veiligheid, verlichting, lawaai, ... (Van Ruysseveldt, 2001)

- Attitudeverandering binnen de organisatie

Om ervoor te zorgen dat een organisatie succesvol een leeftijdsbewust personeelsbeleid doorvoert is het noodzakelijk dat de negatieve stereotypen over oudere werknemers binnen de organisatie doorbroken worden. De organisatie kan dit doen door onderzoek te voeren naar de relatie tussen ouder worden en productiviteit of door acties te ondernemen die ervoor zorgen dat de werknemers niet meer met de stereotypen in het achterhoofd zullen denken. (Simoens, 1995) Indien er zich een cultuurverandering voordoet binnen de organisatie leidt dit ook tot veranderingen in het belang en in de prioriteit van waarden en doeleinden. (Schabracq, 1998)

Aan de leidinggevenden moet ook informatie verschaft worden over het belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid waardoor ze zullen afzien van de aanwezige stereotiepe beelden over oudere werknemers. (Kluytmans, 2001) Dit zou ook mogelijk moeten zijn voor de lijnmanagers en voor het personeel. Men zou dit kunnen doen door de voordelen van investeren in en tewerkstellen van oudere werknemers te benadrukken. (Walker, 1998)

- Leidinggevende

Organisaties zouden intern een omgeving moeten creëren die de oudere werknemers zou moeten aanmoedigen om langer te blijven werken en om niet vervroegd te stoppen met werken. Hierbij is interne harmonie binnen de organisatie van uiterst belang. (Derijcke et al, 1995)

Binnen de organisatie moeten managers ook opgeleid worden om werknemers van verschillende leeftijden goed te kunnen managen. Hiervoor zijn er vaardigheden op het gebied van effectieve communicatie, teambuilding en probleemoplossing vereist. (Derijcke et al, 1995) De leidinggevende moet bewust zijn van zijn eigen leiderschapsstijl en moet weten welke de gevolgen zijn die eraan gekoppeld kunnen worden. (Kluytmans, 2001)

Veel problemen binnen de organisatie kunnen vermeden worden door Management by Objectives (MBO). Hierbij helpt de werknemer mee om de doelstellingen van de organisatie te formuleren. (Derijcke et al, 1995) De doelstellingen worden gemeenschappelijk geformuleerd waarbij in de eerste stap de managers hun ondergeschikten een kader geven dat duidelijk maakt wat zijn eigen intenties en doelstellingen zijn. Vervolgens gaan de ondergeschikten voorstellen doen voor hun eigen doelstellingen. Tenslotte komen managers en hun ondergeschikten samen om gemeenschappelijke doelstellingen te formuleren. (Quinn et al, 2005)

- Stressvoorkoming

Eenzijds wordt er gezegd dat ouderen minder bestand zijn tegen stress omdat ze een beperkte toekomst voor zich zien op twee gebieden, namelijk binnen de onderneming en betreffende zijn leven. Anderzijds wordt er gezegd dat ouderen beter bestand zijn tegen stress omdat ze door hun jarenlange ervaring hun stress hebben leren relativeren. Er zijn vier mogelijke stress-situaties. De eerste betreft het werk zelf, indien er zich een onevenwicht voordoet tussen de belasting en de belastbaarheid van de werknemer zal dit leiden tot moeilijkheden. De werknemer zal zich ook afvragen of de werkgever hen rechtvaardig zal behandelen. Daarnaast spelen de collega's ook een belangrijke rol, voor de werknemer is het van belang dat de collega's hem aanvaarden. Tenslotte is er de combinatie van werk met andere levenssferen. (Derijcke et al, 1995)

Stress hangt nauw samen met verzuim en kan dus voorkomen worden door verzuim tegen gaan. De werkgever kan drie acties ondernemen om met verzuim om te gaan. Hij kan ten eerste verzuim voorkomen, dit is de primaire preventie. Daarnaast kan hij ervoor zorgen dat de zieke werknemer zo snel mogelijk terug aan het werk kan, dit is de secundaire preventie. Tenslotte kan hij de arbeidsongeschikten re-integreren, tertiaire

preventie genoemd. (Derijcke et al, 1995) Uit onderzoek blijkt dat de ziekteperiodes stijgen bij vijftigplussers. Bij oudere vrouwen zou het ziekteverzuim van een jaar of langer 3,9% bedragen en bij oudere mannen 4,4%. Bovendien is de kans dat oudere werknemers na een lange afwezigheid terugkeren naar de arbeidsmarkt relatief klein. (Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, 2006)

- Uitstroom

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid wil tegengaan dat werknemers de organisatie zullen verlaten enkel en alleen omdat ze een bepaalde leeftijd hebben bereikt of omdat ze niet langer inzetbaar zijn. In dit kader is outplacement van belang. Hierbij zal de werkgever de werknemer helpen om en nieuwe job te vinden. Naast outplacement moeten de werknemers voorbereid worden op het einde van hun loopbaan door middel van landingsbanen. (Vanmullen en Hondeghem, 2005)

De invoering van een flexibel pensioen binnen de uitstroom is eveneens van belang. Hierbij ligt de pensioendatum niet vast en is gedeeltelijke pensioen mogelijk voor de oudere werknemer. In feite gaat het om een individualisering van de pensionering waarbij de werknemer zelf kiest of hij eerder of later, gedeeltelijk of geheel met pensioen zal gaan. Door middel van een flexibele pensioendatum kan de werknemer dus langer of korter werken dan zijn 65^{ste}. (Schabracq, 1998) De werknemer zal steeds minder werken bij het naderen van de pensioenleeftijd bij gedeeltelijke pensionering.

Op organisatieniveau wordt er ook een onderscheid gemaakt tussen de drie verschillende onderdelen van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Namelijk strategisch beleid, preventief beleid en curatiefbeleid.

- Strategisch beleid

Strategisch beleid binnen een leeftijdsbewuste beleid is gericht op werknemers tussen de leeftijd van 20 en 40 jaar. Dit is een beleid waarvan de resultaten op lange termijn te merken zullen zijn. Het beleid wil de inzetbaarheid van medewerkers vergroten waardoor ze langer in het arbeidsproces zullen blijven. Dit beleid begint al bij de indiensttreding van een werknemer. Indien men de werknemer leert omgaan met veranderingen, zal hij of zij meer inzetbaar zijn, waardoor de kans op vastlopen kleiner wordt. (Langendoen, 1998)

- Preventief beleid

Het preventief beleid richt zich op werknemers tussen 40 en 55 jaar. Binnen dit beleid worden er maatregelen genomen waarvan verwacht wordt dat ze een positieve invloed hebben op de loopbaanduur van de werknemer. Het is wel een vereiste dat deze

maatregelen vroegtijdig moeten ingezet worden en steeds gecontinueerd moeten worden. Hierdoor zal de werknemer vitaal, gemotiveerd en inzetbaar werken tot aan zijn pensioen. (Kluytmans, 2001) Een voorbeeld hiervan is het vooraf opleiden van de werknemers en hen zo in staat te stellen om veranderingen in de toekomst te kunnen beïnvloeden en/of te aanvaarden. (Derijcke et al, 1995)

- Curatief beleid

Het curatief beleid of ook wel seniorenbeleid genoemd, richt zich voornamelijk tot de 55-plussers. Dit beleid is erop gericht om vervroegd uittreden te voorkomen. Het beleid wil slijtage en knelpunten in het functioneren van de oudere werknemer verhelpen. (Kluytmans, 2001) Indien de oudere werknemer op een bepaald ogenblik niet meer meekan, moet het beleid daar de nodige maatregelen voor nemen. (Derijcke et al, 1995) Hiermee worden ook de oudere werknemers optimaal ingezet. Volgens Langendoen (1998) zijn individuele gesprekken met de oudere werknemer een eerste stap naar een curatief beleid toe. Voorbeelden van curatieve maatregelen zijn: geen nachtdiensten meer draaien vanaf 55 jaar of een medische keuring voor 50-plussers. (Kluytmans, 2001)

4.2 Belemmerende factoren op organisatieniveau

Op organisatieniveau zijn er ook een aantal factoren die de werknemer ertoe zullen aanzetten om het arbeidsproces vervroegd te verlaten. Deze belemmerende factoren kunnen hun oorsprong in verschillende oorzaken terugvinden. Hieronder vermeld ik enkele van deze punten.

- Stereotypering

Er zijn veel vooroordelen en stereotypen over oudere werknemers in organisaties aanwezig. De negatieve beelden over oudere werknemers hebben vooral betrekking op de lichamelijke en geestelijke achteruitgang van deze mensen. (Ester et al, 2003) Oudere werknemers zouden meer gezondheidsproblemen en een lagere fysieke capaciteit hebben in vergelijking tot jongere werknemers en ze zouden geen opleiding willen volgen, zijn enkele van deze negatieve stereotypen. (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001) Bovendien gaat men ervan uit dat oudere werknemers minder flexibel, duur, minder inzetbaar, minder gemotiveerd en minder productief zijn. (Kluytmans, 2001) Soms wordt er zelfs iets verder gegaan en gezegd dat oudere mensen afhankelijk, traag van begrip, vergeetachtig en onbekwaam zijn. (Ester et al, 2003)

Deze negatieve beelden staan in relatie tot het deficitmodel van ouderdom. Binnen dit model wordt ouder worden gezien als een proces waarin er verlies en achteruitgang is op

lichamelijk, geestelijk en psychisch opzicht. (Ester et al, 2003) Hiertegenover staat het activeringsmodel die ervan uitgaat dat er nieuwe mogelijkheden en kansen tot stand komen met het ouder worden. (Ester et al, 2003)

Deze beeldvorming over oudere werknemers is vervolgens een rolpatroon geworden. (De Swert, 2004) De oudere werknemer gaat zich na een bepaalde tijd volgens de heersende stereotypen gedragen. (Ester et al, 2003) De werknemer gaat bij zichzelf denken: "Ik ga het niet lang meer maken." terwijl zijn omgeving hardop de vraag stelt: "Hoe lang ga je het nog maken?" (De Swert, 2004)

De manier waarop in de organisatie tegenover oudere werknemers wordt aangekeken, kan ook een invloed hebben op de wijze waarop oudere werknemers worden behandeld en gewaardeerd binnen de organisatie. (Kluytmans, 2001)

Dit negatieve beeld over de oudere werknemer wordt nog meer versterkt door een beeld te geven aan de ideale werknemer. De ideale werknemer is jong (liefs tussen de 25 en 40 jaar), dynamisch, flexibel, hoog productief, goed inzetbaar, gezond, stressbestendig, ... Dit zijn ook allemaal vooroordelen. Het wordt wel steeds moeilijker om ideale werknemers te pakken te krijgen omwille van demografische evoluties. (De Swert, 2004) Boerlijst (1994) vermeldt hierbij dat werknemers die niet passen binnen het beeld van de ideale werknemer, dit zijn dan vooral de oudere werknemers, zullen geprobeerd worden te veranderen in de gewenste richting. Indien de leidinggevende hier weinig vertrouwen in heeft, zal hij deze mensen eerder links laten liggen. (Boerlijst, 1994) Daartegenover staat dan weer de stelling dat oudere werknemers betrouwbaar, ervaren en efficiënt zijn. (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001)

- Leeftijdsciscriminatie

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen drie klassen van discriminatie: vanuit het management, door collega's en door medewerkers. In de meeste gevallen is het moeilijk om discriminatie te identificeren en is de betrokkene vaak machteloos. (Mot, 2004)

Omdat de kosten van oudere werknemers hoog oplopen in vergelijking met jongere, onervaren werknemers, kan het management ervoor kiezen om een 'beleid' te voeren waardoor de oudere werknemer zal gestimuleerd worden om te stoppen met werken. Het management zal hierbij de dingen die de oudere werknemer doet negeren en de dingen die door hem verkeerd worden gedaan zwaar aanrekenen. (Mot, 2004)

Alsook kunnen sommige collega's en medewerkers negatief reageren op oudere werknemers. Hierbij denken ze dat het slecht is voor hun eigen imago om met een oudere werknemer samen te werken. (Mot, 2004)

Tegenwoordig kan de werknemer het te maken krijgen met leeftijdsdiscriminatie als hij de leeftijd van 50 heeft bereikt. Indien de werknemer 55 is, wordt dit gezien als de ideale leeftijd om hem met pensioen te sturen. (Derijcke et al, 1995) In dit kader krijgen oudere werknemers minder opleidingen en in geval van werkloosheid vinden ze minder snel werk. (De Leus en Huybrechts, 2006)

- Achterstand in opleiding

Scholing en training is van groot belang bij de bevordering van competenties van werknemers. Omdat er sprake is van steeds sneller verlopende veranderingen is permanente scholing voor zowel de oudere als de jongere werknemer noodzakelijk. Opleiding heeft een tweeledige functie: voor de werknemer zelf worden de kansen op de arbeidsmarkt vergroot en de werkgever kan hieruit het menselijk kapitaal optimaal inzetten om een concurrentievoordeel te behalen. Het is wel opvallend dat werknemers van 45 en ouder minder deelnemen aan cursussen en scholingen. (Kluytmans, 2001) Dit wordt bevestigd door onderzoek dat eerder is uitgevoerd, hiernaast wordt vastgesteld dat ouderen minder vaak cursussen volgen van lagere duur en dat ouderen meer geneigd zijn om opleidingen te volgen die betrekking heeft op hun eigen functiegebied. (Boerlijst et al, 1994)

Uit de eindverhandeling van Kim Vaneyck (2003) haal ik dat Van den Berg (1996) volgende redenen noemt voor de lage deelname van ouderen aan opleidingen.

- een groot deel van de investeringen in opleidingen is bestemd voor werknemers tussen 20 en 40 jaar
- slechts 7% van de 55-plussers neemt deel aan georganiseerde opleidingen
- omscholing komt nauwelijks voor bij mensen boven de 55 jaar

- Leidinggevende

Tekort aan aandacht en inspanningen van de kant van de leidinggevende is ook één van de redenen om te stoppen. De 40-plussers krijgen zelden geboden (vb. de werknemer dwingen om een opleiding te volgen) en verboden (vb. de werknemer verbieden om een opleiding te volgen) van hun managers. Dit leidt ertoe dat de oudere werknemer de vrijheid heeft om zelf zijn eigen gang te gaan, zonder dat ze op hun bijdrage worden aangesproken. Indien de manager meer aandacht en verwachtingen zou koesteren, zou dit stimulerend werken op de ontwikkeling van de weknemer. (Kluytmans, 2001)

Uit onderzoek blijkt dat de werknemers die ouder zijn minder sociale steun van hun verantwoordelijke krijgen. Dit slaagt dan vooral terug op werknemers tussen 45 en 54 jaar. (De Wit en Moens, 2003)

- Ervaringsconcentratie

Het uitgangspunt van ervaringsconcentratie is tweeledig. Enerzijds wordt ervan uitgegaan dat met het stijgen van de leeftijd er in het algemeen sprake zal zijn van een toenemende veelheid aan ervaring. Anderzijds zal er met het stijgen van de leeftijd sprake zijn van een afnemende diversiteit aan ervaring. (Ester et al, 2003)

Ik citeer: "Concentratie heeft een effect dat veel voorkomt bij specialisten: door het meemaken van een vrij beperkte variëteit aan ervaringen ontstaat snel een zekere expertise en routine waardoor binnen een smal takenpakket een hoge arbeidsproductiviteit gerealiseerd kan worden." (Ester et al, 2003) Ervaringsconcentratie is vooral het gevolg van immobiliteit bij werknemers. Dit komt vooral voor bij 40-plussers. (Langendoen, 1998)

Ervaringsconcentratie kan voorkomen op drie domeinen. Dit betekent dat een minder brede ervaringsopbouw zich op drie domeinen kan voordoen. Het eerste is het leerstrategisch gebied dat samenhangt met de ervaringsopbouw van de leeractiviteiten (scholingervaring). (Ester et al, 2003) Dit is vast te stellen door: een relatief gering aantal gevolgde opleidingen, een relatief korte duur van deze opleidingen en een relatief eenzijdige diversiteit van de opleidingen. (Schabracq, 1998)

Het tweede domein van ervaringsconcentratie doet zich op vakinhoudelijk gebied voor, het heeft te maken met de functie-inhouden (functie-ervaring). (Ester et al, 2003) ervaringsconcentratie op vakinhoudelijk gebied is vast te stellen door: een relatief gering aantal functiewisselingen, een relatief langdurige anciënniteit van de laatst vervulde functie en een relatief eenzijdige diversiteit van de vervulde functies. (Schabracq, 1998)

Het derde heeft ten slotte betrekking op het sociaal-cultureel gebied en heeft te maken met de ervaringsopbouw van netwerken (netwerkervaring). (Ester et al, 2003) Op dit gebied kan ervaringsconcentratie vastgesteld worden door: een relatief gering aantal relaties dat de werknemer onderhoudt, relatief weinig veranderingen in netwerken en een relatief eenzijdige diversiteit in contacten. (Schabracq, 1998)

Aan de andere kant kan er door ervaringsvariatie makkelijker ingespeeld worden op veranderende situaties en is de inzetbaarheidkans voor nieuwe taken groter. (Ester et al, 2003) Ervaringsconcentratie toont zijn negatieve kanten vooral in tijden van snelle en ingrijpende veranderingen. De inzetbaarheidkansen van deze mensen zijn vrij klein, maar ook de neiging om nieuwe kwalificaties te verwerven blijven beperkt. (Ester et al, 2003)

Volgens Kluytmans (2001) is ervaringsconcentratie een belemmerende factor op individueel niveau. Ergens kan ik dat wel begrijpen, maar omdat de organisatie het

toelaat en zelfs stimuleert, past het volgens mij beter bij de belemmerende factoren op organisatieniveau. Ervaringsconcentratie treedt immers op indien de organisatie de werknemer niet of weinig de mogelijkheid geeft om intern van job te veranderen of om opleidingen te volgen.

- Werksfeer

Aanwezigheid van gebrek aan waardering door collega's of leidinggevenden kan ertoe leiden dat de werknemer zich niet goed in zijn functie voelt. De werksfeer, sociale contacten, waardering en respect die de werknemer van collega's krijgt, hebben een grote invloed op de werktevredenheid. (Kluytmans, 2001) De sociale betekenis van arbeid zou verwijzen naar verbondenheid, solidariteit, plicht en waarden. (Coolsaet, 1995) Voor oudere werknemers die al gedurende lange tijd op eenzelfde plek werken, worden deze taakextrinsieke elementen belangrijker. Indien dit niet het geval is, zal dit de uittrede van de oudere werknemer stimuleren. (Kluytmans, 2001)

De werknemers zouden ook minder sociale steun van hun collega's ervaren naarmate ze ouder worden. Ze halen hierbij aan dat de collega's wel vriendelijk blijven maar dat de persoonlijke interesse afneemt en dat er minder hulp wordt aangeboden bij het afwerken van taken of projecten. (Over Werk, De Wit en Moens, 2002)

- Druk van de werkgever

Er zou een verplicht karakter zijn van vervroegd uittreden waarbij de beslissing om te stoppen met werken genomen wordt door de werknemer. Maar liefst 45.3% van Vlaamse mannen en 40.4% van Vlaamse vrouwen die minsten hebben gewerkt tot de leeftijd van 45, zeggen dat ze niet vrijwillig zijn gestopt. (Elchardus en Cohen, 2003)

Sommige oudere werknemers zouden druk ervaren van hun werkgever om vervroegd het arbeidsproces te verlaten. Hier gaat men ervan uit dat uittrede niet voor iedereen een vrije keuze is. (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001) Dit is in tegenstelling tot de veronderstelling van Henkens en van Solinge (2003) die ervan uitgaat dat vervroegde uittrede een vrijwillige keuze is voor de oudere werknemer.

Er worden wel oplossingen gezocht om de oudere werknemer langer aan het werk te houden, maar in feite worden er weinig inspanningen gedaan aan de kant van de leidinggevende. Indien er in de organisaties sprake is van reorganisaties of afslankingen zijn het de oudere werknemers die in aanmerking komen om dit door te voeren. Opvallend is ook dat het stimuleren van de oudere werknemers om langer te blijven werken niet als een oplossing wordt gezien om vacatures te vervullen. (van Solinge, 2003)

- Stress

Hierboven heb ik al iets gezegd over stressvoorkoming. Nu zou ik willen ingaan op de jobstressoren en stressindicatoren. Uit onderzoek blijkt dat de psychologische jobvereisten voor de werknemers tussen 45 en 54 jaar het grootst zijn. Hiermee samenhangend vinden werknemers dat ze te veel werk moeten doen of dat ze te weinig tijd hebben om het werk af te krijgen. Wel moet bemerkt worden dat dit element bij werknemers van alle leeftijdscategorieën voorkomt, maar het meest bij de oudere werknemers. (De Wit en Moens, 2003)

4.3 Conclusies

Op organisatorisch niveau zijn de volgende elf elementen bevorderend voor de oudere werknemer. Deze factoren zullen met andere woorden werknemers stimuleren om te blijven werken en niet vervroegd met pensioen te gaan.

- Bij de rekrutering mag er geen directe of indirecte discriminatie op basis van leeftijd voorkomen, men zou zelfs bewust oudere werknemers moeten aanwerven.
- Goede informatiestroom door middel van functioneringsgesprekken en loopbaanbegeleiding is zeer belangrijk.
- Oudere werknemers moeten ook de kans krijgen om opleidingen te volgen. Hierdoor kunnen de competenties van de werknemer aan de vereiste competenties gericht worden.
- Indien de competenties niet kunnen bevorderd worden, zou de functie aan de competentie van de werkgever moeten aangepast worden. In dit opzicht is taakverrijking, taakverbreding en demotie van toepassing.
- Doorgroei- en promotiemogelijkheden ook toegankelijk maken voor oudere werknemers. hierdoor zal de werknemer gemotiveerd blijven.
- De werknemer de mogelijkheid geven om regelmatig van werkgever, van functie en werkzaamheden te veranderen, zal zijn inzetbaarheid positief beïnvloeden. Hierbij wordt er gedacht aan horizontale mobiliteit, jobrotatie, tijdelijke projecten, detachering en een andere functie van hetzelfde niveau.
- Afspraken die in samenspraak met de werknemer worden gemaakt betreffende arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden (loon, verlofregelingen, opleidingsmogelijkheden, ...) zouden ook een positieve invloed hebben op de inzetbaarheid van de werknemer.
- Binnen de organisatie zou er een attitudeverandering moeten komen waarin iedereen het nut van investeren in en behouden van oudere werknemers inziet. Hiervoor is het vereist dat de negatieve beelden over oudere werknemers binnen organisaties wegvalt.

- Leidinggevende die opgeleid zijn om werknemers van alle leeftijden te managen dragen positief bij aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid
- Ondernemingen moeten op de hoogte zijn van de stress-situaties en deze kunnen beïnvloeden zodat de werknemer minder geneigd is om het arbeidsproces te verlaten.
- Outplacement en de invoering van een flexibel pensioen kan ook een positieve bijdrage leveren aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De volgende acht factoren zullen de oudere werknemer stimuleren om vervroegd met pensioen te gaan.

- Stereotyperingen en vooroordelen die bestaan rond oudere werknemers binnen organisaties en die versterkt worden door een beeld te geven aan de ideale werknemer, zullen de werknemer negatief beïnvloeden. Na verloop van tijd zal de werknemer zich volgens de heersende stereotypen gedragen.
- Leeftijdsdiscriminatie dat vanuit management, collega's of medewerkers kunnen de werknemer aanzetten om vervroegd uit te treden.
- Achterstand in opleiding heeft een zeer negatieve invloed, vooral in deze tijden van snel verlopende veranderingen.
- Onvoldoende aandacht, steun en inspanningen van de leidinggevende zou de werknemer ertoe kunnen aanzetten om eerder te stoppen.
- Ervaringsconcentratie als gevolg van specialisatie zorgt ervoor dat de inzetbaarheid van de oudere werknemer daalt. Ervaringsconcentratie kan zich op drie domeinen voordoen: leerstrategisch, vakinhoudelijk en sociaal-cultureel.
- Een ongunstige werksfeer waarin waardering en respect ontbreekt, zal ertoe leiden dat de werknemer minder tevreden is in zijn werk.
- Druk van de werkgever om het arbeidsproces te verlaten, heeft logischerwijze als gevolg dat de oudere werknemer meer gestimuleerd wordt om te stoppen.
- Stress samenhangend met het werk zou ook een belemmerende factor zijn voor de werknemer.

5 Factoren op individueel niveau

Volgens Kluytmans (2001) kan op deze factoren ook geen invloed uitgeoefend worden door organisaties en hun beleid. Anderzijds heb ik gemerkt dat andere auteurs vermelden dat het goed mogelijk is om de individuele factoren te beïnvloeden. Volgens mij is het ook mogelijk om een positieve invloed uit te oefenen op deze factoren. Hieronder vermeld ik eerst de belangrijkste bevorderende factoren en nadien ga ik in op de belemmerende factoren op individueel niveau.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen pull- en pushfactoren. Bij de pullfactoren gaat men ervan uit dat oudere werknemers uitstromen omdat de situatie buiten het arbeidsleven voor de werknemer zeer aantrekkelijk is. Op deze manier heeft de werknemer de mogelijkheid om tijd te maken voor hobby's, familie en vrienden. Bij de pushfactoren wordt ervan uitgegaan dat oudere werknemers het arbeidsproces verlaten door een vijandige arbeidsklimaat, een toenemende werkdruk en door een grote verschil tussen aanwezige en vereiste kwalificaties (de oudere werknemer zou niet de nodige mogelijkheden krijgen om de discrepanties te overbruggen). (Ester et al, 2003)

5.1 Bevorderende factoren op individueel niveau

Op individueel niveau zijn er ook factoren die de oudere werknemer ertoe zullen aanzetten om langer te blijven werken en niet vervroegd met pensioen te gaan. Deze bevorderende factoren zijn eerder een reactie op de belemmerende factoren op individueel niveau. Hieronder geef ik de belangrijkste van deze factoren weer.

- Financiële prikkels

Het financiële motief bepaalt of het vervroegd stoppen met werken al dan niet gunstig of haalbaar is op financieel vlak voor de werknemer. De werknemer moet zich immers financieel kunnen veroorloven om te stoppen met werken. (Henkens en van Solinge, 2003) Uit onderzoek blijkt dat de persoonlijk inkomen van de werknemer een zeer belangrijke determinant is voor de uittrede. Naarmate de werknemer een hogere loon heeft, zal hij of zij meer geneigd zijn om te blijven werken. (Elchardus en Cohen, 2003)

De inkomsten uit arbeid moeten bij vervroegd uittreden vervangen worden door andere inkomsten (ongeveer op gelijk niveau) om te kunnen voorzien in het levensonderhoud van de werknemer. (Kluytmans, 2001) De werknemer neemt niet enkel de uitkeringshoogte in rekening bij zijn beslissing, maar ook andere elementen zoals alimentatiegeld en een hoge hypotheek worden in rekening gebracht. (Henkens en van

Solinge, 2003) Bovendien zouden mensen schrik hebben om levensstandaard die ze gedurende jaren hebben opgebouwd los te laten. (Staelens en Trio, 2004)

Het effect van een aanvullend pensioen of een groepsverzekering is zeker niet te verwaarlozen. Maar liefs 19% van Vlamingen die over een groepsverzekering beschikken, blijven langer werken dan mensen die er niet over beschikken. De werknemers zouden op deze manier gebruik willen maken van deze optie om uiteindelijk met een zo hoog mogelijke premie te vertrekken. (Elchardus en Cohen, 2003)

Indien de werknemer een onvolledige pensioenopbouw of een pensioengat heeft door een onderbroken arbeidsloopbaan, echtscheiding of wisseling van werkgever zou dit de werknemers ertoe aanzetten om langer te blijven werken dan werknemers met een volledig pensioen. (Henkens en van Solinge, 2003) (Elchardus en Cohen, 2003) Bovendien zouden werknemers die een achteruitgang verwachtten in de evolutie van hun loon of die nog een lening hebben waaraan voldaan moet zijn, ook geneigd zijn langer te blijven werken dat deze die geen achteruitgang verwachtten. (Elchardus en Cohen, 2003)

Om de werknemer langer actief te houden kan de organisatie financieel verschillende acties ondernemen. De werkgever kan een deel van het loopbaanpotje van de werknemer financieren die hij kan gebruiken voor scholing, sabbatical leave, ... (Kluytmans, 2001) Sabbatical leave (gedurende een periode de werkprestaties stilleggen voor bijscholing), coaching op de werkplaats, een stage- en uitwisselingsproject worden gezien als 'leeftijdsvriendelijke' leermogelijkheden. Door middel van deze mogelijkheden kan de oudere werknemer alternatieve wegen gebruiken om aanvullende kwalificaties op te doen. (Schabracq, 1998)

Daarnaast kan de beloning niet op anciënniteit maar op competenties gebaseerd worden waardoor de werknemer zijn eigen competenties op peil zal houden. Er kan ook een financiële compensatie gegeven worden aan de werknemer bij demotie. (Kluytmans, 2001)

- Intrinsieke factoren

Door de steeds hogere eisen die aan het werk gesteld worden, heeft werk in de loop van de tijd voor de werknemer het karakter gekregen van een consumptiegoed. Met andere woorden moet werk niet enkel financieel de moeite waard zijn maar moet het ook interessant, gevarieerd, opwindend en uitdagend zijn. (Henkens en van Solinge, 2001) De inhoud van het werk heeft bovendien ook een invloed op de werktevredenheid en de beslissing om al dan niet verder te blijven werken. Gebrek aan uitdagend en interessant werk en geringe zelfstandigheid in het werk zijn van belang bij uittredingsbeslissingen. (Kluytmans, 2001) Indien de werknemer intrinsiek gebonden is aan zijn werk, zal hij of zij

eerder geneigd zijn om door te werken. Daarom is het uiterst belangrijk dat werknemers een functie toegeschreven krijgen die ze met plezier vervullen.

Vroeger werden de intrinsieke factoren enkel verbonden met hoger opgeleide werknemers. Uit onderzoek blijkt dat tegenwoordig het belang gehecht aan de intrinsieke factoren gestegen is alsook is er een stijging vast te stellen in het belang hiervan bij de lager opgeleide werknemers. Aspecten als interessant werk en uitdaging in het werk worden als zeer belangrijk gezien door de meeste werknemers. (van Hoof, 2002)

Indien financiële prikkels niet werken om de werknemer langer actief te houden in de organisatie zal hij waarschijnlijk ontevreden zijn over de aard van zijn werk. Uittredingsbelissingen worden immers beïnvloed door de aard van het werk. Voor de werknemer is het dus van belang dat het werk hem intrinsieke voldoening geeft qua uitdaging en sociale contacten. (Ester et al, 2003)

Uitdaging vinden in het werk en steun krijgen van de leidinggevende worden vernoemd als één van de beste indicatoren om uittreding uit te stellen. Uit onderzoek is gebleken dat werknemers het zouden overwegen om te stoppen met werken indien de aard van het werk en de werkomgeving hen niets nieuws meer te bieden heeft en hen geen voldoening meer geeft. (Ester et al, 2003)

- Doorgroei- en promotiemogelijkheden

Volgens onderzoek is gebleken dat weinig carrière- en/ of doorgroeimogelijkheden oudere mensen zou kunnen aanzetten om een andere betrekking te zoeken. Maar liefs 34% van de ondervraagden die hoger opgeleid zijn, vonden dit aspect belangrijk bij de beslissing om al dan niet te stoppen. (van Hoof, 2002) Dit aspect is ook belangrijk bij de oudere werknemers in hun beslissing omtrent uittreden, zal blijken uit mijn praktijkonderzoek.

5.2 Belemmerende factoren op individueel niveau

Naast de bevorderende factoren op individueel niveau zijn er ook belemmerende factoren die de werknemer zullen stimuleren om het arbeidsproces vervroegd te verlaten. Deze belemmerende factoren hangen nauw samen met de bevorderende factoren. Zo kan men door maatregelen te nemen voor de belemmerende factoren deze omvormen tot bevorderende factoren.

Op individueel niveau wordt er een onderscheid gemaakt tussen persoonsgebonden en werkgebonden factoren. Persoonsgebonden factoren kunnen nauwelijks beïnvloed worden door organisaties en hun beleid, dit in tegenstelling tot de werkgebonden factoren die wel

beïnvloedbaar zijn door organisaties. (Kluytmans, 2001) Persoonlijke elementen van de werknemer spelen enkel een rol indien er een vrije keuze wordt gemaakt om vervroegd uit te treden. (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001)

- Gezondheidsproblemen

Alhoewel het niet in veel boeken terugkomt, speelt de gezondheid van de werknemer op de eerste plaats een zeer belangrijke rol voor de oudere werknemer bij zijn of haar beslissing om al dan niet vervroegd uit het arbeidsproces te treden. (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001) Gezondheidsproblemen zijn voor de meeste werknemers redenen voor onvrijwillige vroegtijdige pensionering. Het effect van deze belemmerende factor op individueel niveau zou beduidend kleiner zijn dan de financiële prikkels op individueel niveau. (Elchardus en Cohen, 2003)

Naarmate mensen meer problemen met de gezondheid ervaren zullen ze niet enkel geneigd zijn om vervroegd uit te treden, maar ook geneigd zijn om voorsorteren toe te passen. Opvallend is dat gezondheidsproblemen ertoe kunnen leiden dat er een verschuiving van interesses van werk naar vrienden, familie en hobby's voorkomt. (Henkens en van Solinge, 2003) De gezondheid van de werknemer is een persoonsgebonden element en kan dus beperkt beïnvloed worden door organisaties en hun beleid.

- Financieel motief

Eén van de twee uittredingsmotieven die zowel Henkens en van Solinge (2003) als Kluytmans (2001) vernoemt, zijn de financiële motieven. Daarnaast zijn er ook nog arbeidsinhoudelijke motieven die de oudere werknemer in rekening brengt alvorens zijn uittredingsbeslissing te nemen. Hier ga ik later op in.

Zoals al eerder aangehaald is, bepaalt het financiële motief of vervroegd uittreden gunstig of haalbaar is op financieel vlak voor de werknemer. De achteruitgang in inkomen weegt minder zwaar door indien er door anderen ook inkomen in het huishouden worden gebracht en indien er minder mensen van het huishoudinkomen afhankelijk zijn. Bovendien zijn mensen die al een eigen vermogen hebben opgebouwd ook minder geneigd om door te blijven werken. (Henkens en van Solinge, 2003)

- Gezinssituatie

De thuissituatie van de oudere werknemer speelt ook een zeer belangrijke rol bij de beslissing om al dan niet vervroegd uit te treden vermits er bij stoppen met werken een verschuiving van de aandacht zal plaatsvinden naar partner, gezin en vrienden. De

thuissituatie is een zeer belangrijke pullfactor. Met andere woorden mag het werk heel leuk zijn voor de werknemer maar omdat de alternatieve mogelijkheden nog aantrekkelijker zijn, zal de werknemer het sterk overwegen om te stoppen met werken. (Henkens en van Solinge, 2001)

Bij de gezinssituatie is de mening van de partner over het uittreden van groot belang. Indien de partner van de werknemer het niet ziet zitten dat de werknemer stopt met werken, zal de geneigdheid om te blijven werken groot zijn. (Henkens en van Solinge, 2001) Bij de gezinssituatie zal de werknemer bijvoorbeeld vervroegd uittreden indien zijn of haar partner ook stopt met werken. (Henkens en van Solinge, 2001) Uit onderzoek is gebleken dat gehuwde werknemers meer geneigd zijn om vervroegd uit te treden dan alleenstaande werknemers. (Elchardus en Cohen, 2003)

Het op zich nemen van mantelzorg zou ook een demotiverende factor zijn voor de werknemer om langer actief te blijven in het arbeidsproces. (Staelens en Trio, 2004) Dit was een element dat uit mijn praktijkstudie te voorschijn kwam. 14,6% van de werkende vrouwen en 8,8% van de werkende mannen tussen de 45 en 64 verrichten in 2005 mantelzorg. (Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, 2006)

Naast de gezinssituatie speelt ook de omgeving een belangrijke rol bij de beslissing om al dan niet uit te treden. De kans op uittrede zal groter worden indien er meer mensen uit de omgeving van de werknemer met pensioen zijn. Met andere woorden zal er in een samenleving waarin veel mensen vervroegd uittreden de werkende oudere mensen gestimuleerd worden om ook uit te treden. (Elchardus en Cohen, 2003)

Indien de financiële situatie van de werknemer goed is, zal hij ertoe aangezet worden om te stoppen met werken, ook al is het werk voor hem leuk en interessant. (Kluytmans, 2001) Soms kunnen deze financiële prikkels overschaduw worden door de bovenvermelde niet-economische factoren (leeftijd, gezondheid en werkbelasting). (Henkens en van Solinge, 2001) Bovendien wordt er van uitgegaan dat persoonlijke kenmerken van de werknemer enkel relevant zijn indien er een vrije keuze wordt gemaakt betreffende de uittrede (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001).

- Arbeidsinhoudelijk motief

Dit motief kan verder ingedeeld worden in verschillende aspecten van het werk. Volgens mij is het arbeidsinhoudelijk motief iets belangrijker vermits deze betrekking heeft op de werkgebonden elementen. Voor organisaties is het immers makkelijker om hierop een invloed te kunnen uitoefenen. Nochtans is er volgens onderzoek gebleken dat de werksituatie maar een beperkte invloed heeft op de beslissing in verband met de uittrede van de oudere werknemer. (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001)

Zoals ik al eerder heb vernoemd is het tweede motief dat genoemd wordt door Henkens en van Solinge (2003) en Kluytmans (2001) het arbeidsinhoudelijke motief en wordt medebepaald door andere elementen. Eén van deze elementen is de tevredenheid en de motivatie van de werknemer. Arbeid moet de gewenste voldoening geven aan de werknemer, indien dit niet het geval is, kan dit de oudere werknemer ertoe aanzetten om vervroegd te stoppen met werken. (Kluytmans, 2001) De situatie binnen de organisatie waarin men actief is en de inhoud van het werk is ook van uiterst belang. (Henkens en van Solinge, 2003)

Een verstoring tussen belasting en belastbaarheid kan er leiden tot verzuim, verminderde motivatie, stress en uitval. Dit zal vooral het geval zijn wanneer de werknemer fysiek of geestelijk overbelast wordt. (Kluytmans, 2001)

Als laatste element bij het arbeidsinhoudelijke motief noemt Kluytmans (2001) de inzetbaarheid en het functioneren van de werknemer. Indien de werknemer vóór zijn pensioengerechtigde leeftijd ziet dat hij niet meer kan meedoen, zal dit een invloed hebben op zijn beslissing om uit te treden.

De oudere werknemer heeft in het verleden zwaar fysieke belasting ondergaan of heeft onder fysiek zwaar belastende omstandigheden gewerkt. Indien de werknemer dit gedurende lange tijd heeft gedaan, veroorzaakt deze slijtage en blijvende gezondheidsschade. (Kluytmans, 2001)

De veranderingen in de werkomgeving en in de organisatie stellen aan de werknemers steeds hogere eisen. Voorbeelden van deze veranderingen zijn: globalisering, internationalisering, flexibilisering en verkorting van de gemiddelde arbeidstijd. Er wordt verwacht van de werknemers dat ze met gemak en enthousiasme kunnen omgaan met deze veranderingen. Maar veranderingspatronen kunnen bij de werknemers ook gevoelens van werkdruk opwekken. Deze gevoelens zullen de oudere werknemer aanzetten om eerder te stoppen met werken. (Kluytmans, 2001)

- Menselijke ontwikkeling op biologisch vlak

Op biologisch vlak kan men bij het ouder worden spreken van een fysische veroudering. Het menselijk lichaam zal kwetsbaarder en minder levensvatbaar worden. In de ontwikkeling van de mens kan men onderscheid maken tussen drie fasen. Namelijk een periode van groei, een periode van evenwicht en een periode van afbraak. In de periode van de afbraak wordt de mens gekenmerkt door afnemende vaardigheden. Hieronder afnemen van de spierkracht, energie en grotere vatbaarheid voor fysische en mentale ziekten. (Derijcke et al, 1995)

Aan de andere kant zijn er ook vaardigheden die kunnen toenemen met de leeftijd, hieronder ervaring en zelfstandigheid. Bovendien is ook gebleken uit onderzoek dat sommige taken beter vervuld kunnen worden door 60-plussers. Deze taken hebben dan vooral betrekking op situaties waarbij betekenisvolle, persoonlijke informatie moet onthouden worden. Oudere mensen zijn beter in dat opzicht dan jongeren die makkelijker betekenisloze informatie onthouden. (Derijcke et al, 1995)

- Menselijke ontwikkeling op psychologisch vlak

Het verouderen van mensen op psychologisch vlak kan via twee perspectieven bekeken worden. Enerzijds is er de veroudering van afzonderlijke psychologische functies anderzijds is er het verouderen en de menselijke ontwikkeling. Het verouderen van de afzonderlijke psychologische functies hangt samen met het fysisch verouderen. Op deze manier zal er een achteruitgang vast te stellen zijn in processen als perceptie, reactietijd en coördinatie. Alsook kan er een achteruitgang zijn in de creativiteit van oudere mensen. (Derijcke et al, 1995)

Erikson in Derijcke et al. (1995) zou onderscheid maken tussen vier stadia die een persoon doorloopt. Deze stadia zijn de kindertijd, de vroege volwassenheid, de middelbare leeftijd en de late volwassenheid. Tijdens de veertiger jaren kunnen twee typen van verdere ontwikkeling ontstaan. Ofwel wordt de beleving van de eigenwaarde gebouwd op uiterlijke prestaties die men tot dan toe leverde, in dit geval zal de veertiger in een crisis terechtkomen en graag weer jong willen zijn met als gevolg dat hij zich ook zo zal gedragen. Ofwel wordt de eigenwaarde gebaseerd op hulp die men aan anderen kan geven. Hierbij zal dan een nieuwe sociale levensfase beginnen waarin de oudere werknemer zijn ervaring kan doorgeven. (Derijcke et al, 1995)

Bij de leeftijd van 50 zal de persoon die de midlifecrisis heeft kunnen doorstaan, rijper zijn en een grotere zelfkennis hebben. (Derijcke et al, 1995)

- Menselijke ontwikkeling op carrièrevlak

Naast de ontwikkeling op biologisch en psychologisch vlak, kent de mens ook een ontwikkeling op sociaal vlak. Omdat deze niet echt betrekking hebben op het werk en eerder te maken hebben met socialisering (processen die een groep aanmoedigen om de cultuur te leren), anticipatie (leren van rechten en plichten die men in de toekomst zal krijgen), ... zal ik hier niet verder op ingaan. (Derijcke et al, 1995)

Oudere werknemers streven naar een zinvolle werk, waardigheid, veiligheid, het gevoel erbij te horen, erkenning, respect, ... (Derijcke et al, 1995) Volgens de Sociaal

Economische Raad van Vlaanderen (2001) wordt financiële vooruitgang minder belangrijk met het stijgen van de leeftijd.

- Ervaringsconcentratie

Door het ervaringsverleden van de werknemer zullen er problemen betreffende de inzetbaarheid en beroepsmatige flexibiliteit van de oudere werknemers. Thijssen (1996) stelde vast dat er bij stijgende leeftijd, een toenemende veelheid en een afnemende diversiteit aan ervaring zal zijn. Hierdoor zal er bij de oudere werknemer ervaringsconcentratie ontstaan en dit vergroot de kans op vastlopen en verminderde inzetbaarheid. Ervaringsconcentratie kan op 3 verschillende gebieden voorkomen: leerstrategisch gebied, vakinhoudelijk gebied en sociaal-cultureel gebied. (Kluytmans, 2001) Bij de belemmerende factoren op organisatorisch niveau kan u hierover meer informatie terugvinden.

- Belang gehecht aan vrije tijd

Een andere belemmerende factor op individueel niveau is het belang dat de oudere werknemer hecht aan vrije tijd. De werknemers die tussen de leeftijd van 45 en 65 de arbeidsmarkt hebben verlaten, hadden niet de werkaspecten als een reden maar de mogelijk krijgen om dingen te doen die tijdens het werken niet gedaan konden worden. De werknemers hebben op deze manier tijd om te sporten, culturele activiteiten, ... te doen. (Elchardus en Cohen, 2003)

- Pensioenangst

Sommige oudere werknemers kunnen schrik hebben van de pensioenperiode. In dit geval denken ze meestal dat het nog niet zover is en dat ze wel erover zullen denken indien het zover komt. Heel belangrijk hierbij is dat de werknemer moet nadenken over zijn werkelijke behoeften en nadien ook werk moet maken van deze behoeften. (Bienman et al, 2005) Later zal uit mijn praktijkonderzoek blijken dat dit een belangrijk element is voor de werknemers bij hun beslissing om al dan niet uit te treden.

- Stress

Stress is wel een element dat op organisatieniveau kan voorkomen maar ik ben van mening dat het ook persoonsgebonden is. Zoals al eerder is vermeld zijn er vier stress-situaties. De eerste doet zich voor indien er geen balans is tussen de belasting en de belastbaarheid van de werknemer, dit is dus een werkgebonden element. De tweede en derde situatie betreffen de werknemer en collega's. de laatste situatie betreft de combinatie van werk met andere levenssferen. (Derijcke et al, 1995)

5.3 Conclusies

Volgende individuele elementen kunnen een bevorderend effect hebben op de oudere werknemer om te blijven werken.

- Financiële prikkels welke het voor de werknemer interessant maken om te blijven werken. Dit is belangrijk omdat de werknemer wil voorzien in zijn levensstandaard
- Intrinsieke factoren zijn zeer belangrijk voor de werknemer. De werknemer wil uitdaging in zijn werk en wil voldoening halen uit zijn werk.
- In mindere mate zullen doorgroei- en promotiemogelijkheden de werknemer ertoe aanzetten om langer actief te blijven werken.

Bij de belemmerende factoren op individueel niveau zijn er elf factoren. Deze factoren zouden de oudere werknemer ertoe kunnen aanzetten om vervroegd het arbeidsproces te verlaten.

- Gezondheidsproblemen zullen de werknemer niet enkel stimuleren om vervroegd het arbeidsproces te verlaten, maar ze zullen de werknemer ook aanzetten om voor te sorteren.
- Indien het financieel voor de werknemer niet heel aantrekkelijk is om te blijven werken, zal hij het meer overwegen om vervroegd het arbeidsproces te verlaten.
- De gezinssituatie van de werknemer beïnvloedt ook zijn uittredingsbeslissing. Hierbij is de mening van de partner doorslaggevend. Mantelzorg zou de werknemer stimuleren om vervroegd het arbeidsproces te verlaten.
- Arbeid moet inhoudelijk de moeite waard zijn voor de werknemer. Hierbij is de evenwicht tussen de belasting en belastbaarheid van de werknemer belangrijk.
- De menselijke ontwikkeling op biologisch, psychologisch en carrièrevlak laten het toe dat uittreden aantrekkelijker wordt voor de oudere werknemer.
- Ervaringsconcentratie maakt dat de inzetbaarheid van de werknemer daalt.
- Vrije tijd is ook zeer belangrijk bij het nemen van de beslissing om vervroegd uit te treden. De werknemer zal immers tijd kunnen vrijmaken voor andere activiteiten.
- Sommige werknemers zouden blijven doorwerken omdat ze schrik hebben van de pensioenperiode.
- Stress samenhangend met het werk kan de werknemer ook motiveren om het arbeidsproces te verlaten.

6 Focusgroepen

Tijdens het praktijkonderzoek zal ik gebruik maken van focusgroepen. Hier volgt een theoretische verkenning van de voor- en nadelen, de mogelijkheden en beperkingen van het gebruik van focusgroepen bij verkennend onderzoek.

Een focusgroep is een interview die in groep wordt afgenomen, de focusgroep wordt geleid door een moderator. De moderator is een getrainde persoon die werkt met een lijst van topics die bepaald wordt voor de aanvang van de focusgroepen. De focusgroep bestaat over het algemeen 6 tot 8 personen met een gelijkaardige achtergrond. Hetgeen wat gezegd wordt door de deelnemers tijdens focusgroepsdiscussie is de data. (Morgan, 1998)

Een focusgroep is net zoals een interview een kwalitatieve onderzoeksmethode. (Masui, C. en Renders, L., 2003) Aan de hand van focusgroepen kunnen de gevoelens, behoeften en houdingen van deelnemers over een bepaald onderwerp onderzocht worden. Om de kwaliteit van de output te verhogen, worden deelnemers aan focusgroepen aangemoedigd om met elkaar in discussie te gaan. (Greenbaum, 2000)

Bovendien zouden focusgroepen de volgende voordelen hebben:

- de moderator kan onmiddellijk reageren op respondenten
- door het sneeuwbaaleffect kan er verder gebouwd worden op antwoorden van andere respondenten in de focusgroepen. Op deze manier kunnen er ideeën opkomen waar de individuele geïnterviewde niet aan zal denken
- omdat het een flexibele onderzoeksmethode is kunnen er verschillende topics aangehaald worden en kan er dieper ingegaan worden op bepaalde topics
- de resultaten die uit de focusgroepen voortvloeien zijn makkelijk interpreteerbaar, in tegenstelling tot de statistische verwerking van enquêtes

(Morgan, 1998)

De volgende nadelen zijn verbonden aan focusgroepen:

- indien de antwoorden ongestructureerd aan bod komen, kan dit negatieve effecten hebben voor de verwerking
- het is moeilijk om de deelnemers op een bepaalde tijdstip samen te roepen
- er kan sprake zijn van vertekening door de moderator
- moeilijk om een veralgemening te maken voor de hele populatie omdat er persoonlijke problemen kunnen aangehaald worden

(Morgan, 1998)

Gebruik focusgroepen indien:

- er een verschil is tussen groepen. Dit verschil kan gaan van professionelen en het brede publiek tot leveranciers en hun klanten. Door de interactie tijdens de focusgroep wordt er als het ware een venster geopend zodat men de gedachten van de tegenpartij kan zien.
- er onderzoek moet gedaan worden naar complex gedrag en motivatie. De interactie in de focusgroepen laat de deelnemers toe om te achterhalen waarom mensen zich in bepaalde situaties op die manier gedragen.
- men diversiteit wil begrijpen. Bepaalde onderwerpen worden anders ervaren door andere mensen en focusgroepen laten toe om de variëteit in ervaring te begrijpen.
- er gebruik wil gemaakt worden van een respectvolle onderzoeksmethode. Focusgroepen halen goede resultaten indien er spanningen ontstaan tussen de deelnemers.

(Morgan, 1998)

Vermijd het gebruik van focusgroepen indien:

- er beloften zullen gemaakt worden waar men zich niet aan kan houden. Indien er een vriendschappelijke band is met de deelnemers kan de moderator beloften doen om persoonlijke problemen van de deelnemer op te lossen terwijl dit niet mogelijk is.
- de deelnemers niet comfortabel zijn bij elkaar. De belangrijkste doelstelling van een focusgroep is een discussie voeren en dit kan niet als de deelnemers zich niet comfortabel voelen bij elkaar.
- het onderwerp niet gepast is voor de deelnemers. Er moet een match zijn tussen de topics die de onderzoeker wil bevragen en de mogelijkheid van deelnemers om hierover te discussiëren.
- het project statistische data nodig heeft. Indien er in de focusgroepen statistische data worden verwerkt, is dit niet representatief voor de gehele populatie.

(Morgan, 1998)

Hoofdstuk 5: Voorstelling van IBM

Zoals u in bijlage 1 en figuur 3.1 kunt zien, is het aandeel van 55-plussers binnen IBM België zeer laag. Het aandeel bedraagt slechts 6.82%, terwijl het aandeel van 55-plussers in de totale bevolking ongeveer 10% beslaat. (Steunpunt WAV, 2006). Zoals ik al eerder vermeld heb, is het lage aandeel van vijfenvijftig plussers vooral te wijten aan het programma Brigde to Retirement. Met dit programma werd er aan de oudere werknemers financiële voordelen geboden met als voorwaarde dat ze de organisatie zouden verlaten. De beslissing is dus in feite gebaseerd op de kostenanalyse. IBM keek louter naar de kosten die de oudere werknemer met zich meebracht en vervolgens naar zijn toegevoegde waarde voor de organisatie. Het gevolg hiervan was dat de oudere werknemer op een beleefde manier werd gevraagd om te vertrekken.

IBM zag het probleem van de vergrijzing in en weet ondertussen dat het op de oude manier niet meer verder kan. Daarom heeft de organisatie een aantal doelen opgesteld die IBM zouden kunnen helpen bij het motiveren van werknemers om langer te blijven werken.

In "The Maturing Workforce" (2005), opgesteld door IBM Business Consulting Services, zijn er zes strategieën opgenomen om het effect van de veroudering van de IBM-populatie te verminderen. Hieronder vermeld ik deze zes strategieën.

- *Pas selectie en rekrutering aan zodat ook oudere werknemers in het arbeidsproces worden opgenomen.* IBM past deze methode sinds 2006 toe. Het bedrijf probeert bij de aanwerving ook oudere werknemers aan te nemen, maar dit kan niet altijd evenredig zijn omdat het aandeel van oudere kandidaten die solliciteren voor een job lager is dan het aandeel van jongere kandidaten.
- *Behoud waardevolle werknemers door alternatieve werkreglementen te ontwikkelen.* Dit is zeker en vast een strategie die IBM toepast om zijn werknemers langer actief te houden. Binnen IBM zijn er veel werknemers die deeltijds werken en de werknemers hebben de mogelijkheid om overal te werken. Alle informatie die ze nodig hebben voor het uitoefenen van hun functie zit immers in hun laptop, waardoor het makkelijker wordt om thuiswerk te doen.
- *Reserveer kritische kennis voor het de deur uitloopt.* Als een oudere werknemer de onderneming verlaat, verliest men kennis en ervaring die de persoon in kwestie gedurende zijn beroepsleven heeft opgedaan. Enerzijds wil IBM de kennis en vaardigheden binnen de onderneming houden door te vragen aan vertrekkende werknemers uit te leggen en te documenteren wat hun taak precies is en op welke

manier ze deze vervullen. Anderzijds zullen er praktijken opgesteld worden waarbij de oudere werknemers aan de jongere generatie hun kennis overgeven.

- *Voorzie de werknemers mogelijkheden om hun vaardigheden constant bij te schaven.* Binnen IBM wordt dit zeer goed opgevolgd door de personeelsdienst. De werknemers stellen samen met hun managers en de personeelsdienst een persoonlijk ontwikkelingsplan op, dat sterk wordt gecontroleerd. Hierbij wordt er bepaald wat voor opleidingen de werknemer zal volgen en welke kennis hij moet bijschaven.
- *Vergemakkelijk de samenwerking tussen verschillende generaties in de onderneming.* Omdat leeftijdsverschillen tussen werknemers kunnen oplopen tot 40 jaar, wil IBM zorgen voor een goede samenwerking tussen oudere en jongere werknemers. Hiervoor is het nodig dat de stereotypering rond jongere en oudere werknemers in de organisatie wegvalt.
- *Help de oudere werknemer bij het effectief gebruik van technologie in de werkplaats.* De laatste strategie die wordt voorgesteld is weinig relevant voor een onderneming als IBM. Binnen IBM wordt verondersteld dat de werknemer op de hoogte is van de technologische vooruitgang en deze ook kan gebruiken. Hiervoor wordt er gebruik gemaakt van opleidingen.

Hoofdstuk 6: Praktijkstudie

Zoals ik al bij de inleiding vermeld heb, staat het probleem van veroudering binnen IBM ook hoog op de agenda. Bij de praktijkstudie wil ik onderzoeken welke factoren de werknemers van IBM ertoe aanzetten om vervroegd het arbeidsproces te verlaten en welke van invloed zijn bij hun beslissing om verder te werken. Dit onderzoek wil mijnheer De Jongh gebruiken om voorstellen te doen aan zijn manager om werkelijk iets te doen aan het probleem van veroudering. Het is voor IBM ook interessant om te weten wat er zich in het hoofd van de werknemers afspeelt.

Mijn praktijkstudie handelt enkel over de werknemers in België. Eerst waren we van plan om de werknemers van Luxemburg in het onderzoek te betrekken, maar nadien hebben we besloten om deze buiten beschouwing te laten en enkel de werknemers in IBM België te bevragen.

In bijlage 1 kunt u zien dat de som van de werknemers in België en Luxemburg samen 2 413 beslaat. IBM Luxemburg telt in slechts 188 werknemers en indien we deze zouden opnemen in de focusgroepen zouden ze ondervertegenwoordigd zijn. Ook om praktische redenen (verplaatsing van de werknemers van Luxemburg naar Brussel, de bedrijfscultuur en sociale wetgeving die anders is in Luxemburg, ...) zou het aandeel van werknemers in Luxemburg niet representatief zijn voor de ganse populatie. Met al deze redenen in het achterhoofd hebben we de werknemers van Luxemburg uit het onderzoek gelaten.

In bijlage 1 kunt u ook de verdeling van de IBM-populatie in België zien. Het eerste wat opvalt, is het zeer lage percentage van werknemers boven de leeftijd van 55, deze bedraagt slechts 6.82%. Zoals ik al eerder vermeld heb, is dit te wijten aan de politiek die IBM gedurende jaren heeft toegepast.

Hieronder vermeld ik eerst hoe ik te werk ben gegaan voor de focusgroepen en vervolgens ga ik nader in op de elementen die voortvloeien uit de focusgroepen. Tenslotte zal ik enkele adviezen formuleren.

De focusgroepen hebben plaatsgevonden op 19, 20 en 21 maart. Eerder is al aangehaald dat er zeven focusgroepen zijn georganiseerd. We hebben op 19 maart drie (één in de voormiddag en twee in de namiddag) en op 20 en 21 maart twee (één in de voormiddag en één in de namiddag) focusgroepen georganiseerd. De lokalen waarin de focusgroepen hebben plaatsgevonden bevinden zich in het IBM-gebouw in Brussel. Mijnheer De Jongh heeft deze lokalen gereserveerd. De lokalen waar de focusgroepen hebben plaatsgevonden zijn: AZ431, CZ217, CZ527, CZ079, CZ227.

Over het algemeen duurden de focusgroepen twee uur. Dit verliep volgens onze planning. Bij sommige groepen ging het sneller als bij andere en af en toe werd de tijd overschreden, maar dit veroorzaakte geen problemen met de volgende focusgroepen.

Alle gesprekken van de focusgroepen heb ik op cassette opgenomen. Dit vond ik noodzakelijk voor de verwerking van de focusgroepen. Op deze manier kan er niks over het hoofd worden gezien en kan alles beluisterd worden tijdens de verwerking. Daarnaast heb ik opvallende elementen en elementen die zeer vaak terugkomen genoteerd. Hierdoor kan ik bij de verwerking al weten op welke factoren ik moet steunen.

Bij de verwerking van de focusgroepen heb ik eerst en vooral gesteund op de vragenlijst die door de respondenten zijn ingevuld. Dit vond ik heel belangrijk omdat deze zijn beantwoord zonder onder invloed van een ander persoon te staan. Bij de focusgroepen heb ik immers gezien dat mensen zeer open staan voor meningen van anderen. Zo zijn er respondenten die de motiverende elementen niet vernoemd hebben, terwijl ze er hadden opgeschreven, omdat een groepslid zei dat er helemaal geen motiverende elementen zijn. Met deze reden heb ik eerst de vragenlijsten per thema en leeftijd verwerkt. Nadien heb ik de cassettes beluisterd en opvallende dingen aangevuld. Omdat we tijdens de focusgroepen elke thema apart aan bod hebben laten komen, verliep dit zeer vlot.

Mijn praktijkonderzoek bestaat uit twee delen. Bij het eerste deel onderzoek ik de motiverende en demotiverende factoren voor de werknemers om langer te blijven werken. Hieraan koppel ik adviezen voor IBM die men kan volgen om de werknemers langer binnen de organisatie actief te houden. In het tweede deel van mijn onderzoek wil ik achterhalen of de extra legale voordelen binnen IBM beperkte leeftijdscategorieën aanspreken of zich richten tot alle leeftijdscategorieën.

Voor het eerste deel ga ik mijn praktijkstudie als volgt indelen. Allereerst bespreek ik de factoren die door de deelnemers van de focusgroepen vernoemd zijn en die ervoor kunnen zorgen dat ze zullen blijven werken tot de wettige pensioensleeftijd. Vervolgens zal ik de factoren bespreken die een negatieve invloed zullen op hun beslissing betreffende de uittrede.

Vooraleer ik begin met de elementen die van invloed zijn op de beslissing om uit te treden wil ik vermelden dat er geen grote verschillen zijn tussen de factoren die oudere werknemers en jongere werknemers vermelden. Hoewel de oudere en de jongere werknemer elk in een andere leef fase zitten, denk ik dat ze alle twee in toekomsttermen op dezelfde manier denken. De jongere werknemers hebben wel meer dan één keer vermeld dat hun vertrouwen in het beleid van de regering beschadigd is en dat ze zelf hun plan zullen moeten trekken.

Ik begin allereerst met de bevorderende factoren om nadien in te gaan op de belemmerende factoren om actief te blijven werken. Ik zal ook kort ingaan op de antwoorden die respondenten gegeven hebben op de vraag of voordelen van stoppen afwegen tegen de nadelen die eruit voortkomen. Tenslotte geef ik ook de belangrijkste elementen weer die de respondenten vernoemd hebben waardoor ze gemotiveerder langer zouden kunnen blijven werken.

Bij het vernoemen van de elementen begin ik altijd met de elementen die het meest aan bod zijn gekomen in de focusgroepen. Ik ga ervan uit dat deze elementen voor de meeste werknemers van groot belang zijn.

1 Bevorderende factoren

Voor IBM is het belangrijk om de werknemers gedurende de leeftijd van 55 tot 65 binnen de organisatie te houden. Daarom heb ik in eerste instantie ook gevraagd naar de motiverende factoren die de werknemers zouden aanzetten om tot hun wettelijke pensioenleeftijd door te werken en dus niet vervroegd met pensioen zouden gaan. Toen ik de deelnemers aan de focusgroepen vroeg bij de bespreking van de vragen wat hen zou kunnen motiveren om langer actief in de organisatie te blijven werken, was de groep over het algemeen in twee te verdelen. Aan de ene kant waren er veel deelnemers die vrij enthousiast waren en veel elementen konden opnoemen die hen zou kon motiveren. Aan de andere kant moet ik ook vermelden dat er een groot aantal deelnemers aanwezig was die heeft gezegd dat niks hen nog kan motiveren om langer te blijven werken.

Wat mij opviel was dat dit vooral deelnemers van boven de leeftijd van 50 waren. Ik heb enkele keren hetzelfde antwoord gehoord, namelijk: "Ik heb mijn loopbaan op deze manier gepland, ik wil op geen enkele voorwaarde langer blijven werken. Na het werken wil ik genieten van het leven". De motivatoren van de meer enthousiaste werknemers vermeld ik hieronder.

- Flexibiliteit: flexibele werkuren

Vooreerst vinden de bijna alle deelnemers aan de focusgroepen flexibiliteit zeer belangrijk om te blijven doorwerken. Omdat flexibiliteit een heel breed begrip is, hebben de deelnemers het opgedeeld. Met flexibiliteit bedoelen we dan de mogelijkheid om thuiswerk te doen, de werktijden zelf te organiseren en in te delen, ... Ik ga elke mogelijkheid die de deelnemers vernoemd hebben nader bespreken.

De meeste werknemers vinden *de mogelijkheid om thuis te werken* zeer belangrijk. De deelnemers zeggen dat IBM hier zeer soepel in is en hen de mogelijkheid geeft om thuis te kunnen werken. Ze vermelden ook dat ze hier zeer dankbaar om zijn. Maar ze willen dat thuiswerk officiëler zou moeten georganiseerd worden. De oudere werknemer moet zeker de mogelijkheid krijgen om 2 of 3 dagen vanuit hun eigen huis te werken. Dit kan moeilijk indien hij de mogelijkheid wel krijgt maar voor bepaalde vergaderingen aanwezig moet zijn. Hierbij stelt een werknemer voor om de vergaderingen elektronisch via video conferencing te doen.

De meeste werknemers willen gebruik maken van thuiswerk omdat de af te leggen afstand tot de arbeidsplaats veel te groot is. Een jongere werknemer zegt: "Indien ik deze afstand tot mijn pensioengerechtigde leeftijd zou moeten afleggen, zou ik het toch wel overwegen om vervroegd met werken te stoppen." Of omdat het openbaar vervoer slecht

bereikbaar is. Een werknemer zegt: "Ik woon hier 6 km verder en ik moet twee bussen en een trein nemen om hier te geraken."

Hiernaast zou *de mogelijkheid om deeltijds te werken* de werknemers motiveren om langer te blijven werken. Enkele werknemers stellen voor om de werktijden lineair met de leeftijdsverhoging te verminderen. Met andere woorden zouden ze de mogelijkheid willen krijgen om hun carrière af te bouwen. Dit wordt als belangrijk gezien omdat de werknemers ervan uitgaan dat familie en dergelijke op latere leeftijd belangrijker worden voor de mens. Hiermee willen de werknemers blijven werken en toch nog vrij tijd hebben voor de kleinkinderen en diverse.

De werknemers benadrukken dat ze met deeltijds werken ook werkelijk deeltijds willen werken en niet voltijds. Ze zeggen dat indien men bij IBM deeltijds werkt, voorbeeld 80%, men toch voltijds moet presteren. Op jonge leeftijd zou dit nog gaan, maar voor een oudere werknemer is dit niet houdbaar.

- Financieel aspect

Voor bijna alle werknemers, zowel de oudere als de jongere werknemer, is het financiële aspect ook zeer belangrijk om te blijven werken. Wat mij hierbij opvalt is dat dit aspect belangrijker is voor de werknemer onder de leeftijd van 50. De meeste deelnemers aan de focusgroepen hebben gezegd dat als men vervroegd met pensioen zou gaan, men toch geld nodig heeft om de huidige levensstandaard te behouden. Ik citeer: "Als ik met pensioen ga, wil ik reizen en genieten van het leven. Ik ben er zeker van dat het onmogelijk is om dit te doen én om mijn levensstandaard op hetzelfde niveau te houden met het pensioengeld dat ik zal krijgen".

Het verbaasde mij dat het financieel aspect voor de werknemers van IBM zo belangrijk kon zijn. Omdat de werknemers van IBM zich in een hoge klasse van inkomenstrekkingen bevinden dacht ik dat ze meer aandacht zouden hebben voor de voldoening die ze uit hun werk halen.

De jongere werknemer, hiermee bedoel ik de werknemer tussen de 35 en de 45, wil blijven werken omdat het vertrouwen in de betaling van pensioenen zeer laag is. Een 42-jarige vrouw zegt: "Ik hou rekening met het bedrag dat ik zou ontvangen indien ik vervroegd met pensioen zou gaan samen met het pensioenfonds dat door IBM als een extra legale voordeel wordt aangeboden en zal dan pas beslissen of ik al dan niet met het totale som zou kunnen leven op de manier dat ik nu doe. Bij het nemen van deze beslissing ga ik ook rekening houden met mijn kleine zoontje dat mij als het ware verplicht om door te werken om zijn studies te kunnen financieren" Daarnaast wordt er

toch wel veel gezegd dat het vertrouwen in de overheid is gedaald en dat er daarom aan sparen wordt gedaan.

“De financiële voorwaarden van prepensioen zorgen ervoor dat je niet genoeg zou hebben indien je vervroegd met pensioen zou gaan.” Dit wordt aangehaald door een werknemer van 54 jaar. Hierdoor zou hij eigenlijk verplicht worden om door te werken tot aan zijn pensioensgerechtigde leeftijd.

- Interessante taakinhouden

Voor andere werknemers is het van belang dat ze het gevoel hebben toegevoegde waarde te leveren aan de organisatie en aan zichzelf als persoon. Hierbij zei een werknemer van 37 dat een job die hij graag vervult en waarin hij verantwoordelijkheden krijgt, in combinatie met andere elementen, hem zou kunnen motiveren om langer te blijven werken. Opvallend is dat de financiële prikkels die worden aangeboden aan deze werknemers op de tweede plaats terecht komen. Een oudere werknemer zei het volgende: “Indien ik zou willen verder werken, weet ik dat mijn loon er niet op achteruit zal gaan, dit wetende, is het voor mij belangrijker om een functie te vervullen die ik graag doe.”

Hierbij denkt een werknemer aan verschillende functies die voor werknemers interessant kunnen zijn. Bepaalde werknemers zouden het bijvoorbeeld interessant kunnen vinden om websites te ontwerpen en anderen zullen meer voldoening halen uit het geven van cursussen. In feite zou er ook hierbij aan de werknemers persoonlijk gevraagd moeten worden welke functie ze zouden willen vervullen.

- Balans leven en werk waarborgen

Flexibiliteit hangt een beetje samen met een volgend element dat van groot belang is voor de werknemers, namelijk de balans tussen leven en werk waarborgen. Bijna alle werknemers vermelden dat een goede balans tussen leven en werk een reden kan zijn om te blijven werken. Een vrouwelijke deelnemer van 35 zegt hierbij dat naargelang men ouder wordt, men meer behoefte heeft aan een goede balans tussen leven en werk.

Ik denk dat het mogelijk is om de werknemers toe te laten hun persoonlijk leven met werk te combineren. In dit opzicht denk ik aan iemand die deeltijds werkt ook werkelijk deeltijds te laten presteren of de werknemers de mogelijkheid te geven om hun tijd zelf in te delen. Op deze manier zullen de werknemers ook autonomer te werk gaan. Een werknemer van in de 40 zei het volgende: “Ik zie nu mijn eigen ouders spelen met mijn kinderen en weet dat ik daar zelf nooit de tijd voor heb. Alleen daarom al zou ik het

overwegen om vroegtijdig met werken te stoppen." Indien dit mogelijk zou zijn binnen IBM zouden ze het zeker overwegen om langer te blijven werken.

- Benutten van ervaring en kennis

Vooraf de werknemers boven de 45 vinden het heel belangrijk dat hun ervaring en kennis gewaardeerd en benut wordt door de organisatie. Hierbij vermelden ze dat een oudere werknemer niet zou moeten concurreren met iemand van 25. Een 53-jarige deelnemer zegt dat hij graag een functie zou willen vervullen die dankzij zijn ervaring niet door een 'beginnende' werknemer zou vervuld kunnen worden.

De ervaring kan benut worden door de organisatie door de oudere werknemer een ondersteunende functie te geven die hij of zij werkelijk graag doet. De deelnemers denken aan de functie van coach of mentor voor de pas ingetreden werknemers. Momenteel is dit niet mogelijk in de organisatie. Een oudere werknemer zegt: "Ik heb gevraagd of ik de rol van coach op mij zou kunnen nemen en ze hebben kortaf gezegd dat dit voor de organisatie te duur is en niet echt een toegevoegde waarde levert." Waarop een andere oudere werknemer antwoordt: " De jongere werknemers die hier pas binnenkomen, kunnen de eerste 3 maanden niets doen omdat ze niet de nodige ondersteuning en informatie krijgen. Dat is op zich al een enorme kost voor IBM."

Dus door de volgende generatie een opleiding te geven, kunnen de oudere werknemers hun kennis doorgeven waardoor zowel de organisatie als de jongere en de oudere werknemer voordelen uit kan halen.

- Sociale contacten

Er zijn toch wel veel deelnemers aan de focusgroepen die zouden willen blijven werken omdat ze op deze manier hun sociale contacten met collega's, klanten en leveranciers kunnen behouden. De meeste deelnemers vermelden dat dit een positief element is van werken.

Het sociaal aspect is vooral een belangrijk aspect in het geval dat de werknemers het goed met elkaar kunnen vinden en goed kunnen overeenkomen. Sommige werknemers vermelden sociale contacten binnen de organisatie meer de nadruk krijgen voor werknemers die geen partner of geen uitgebreid sociaal leven hebben. Indien we dus van deze stelling uitgaan, kan ik zeggen dat sociale contacten samenhangt met de thuissituatie.

- Cultuurverandering

Een verandering van de cultuur binnen IBM zou de werknemers ook aanzetten om te blijven werken. Momenteel zeggen de oudere werknemers dat indien men de leeftijd van 50 bereikt heeft men al oud is voor IBM omdat de organisatie meer openstaat voor jongere werknemers. De oudere werknemers hebben het gevoel dat ze niet gewaardeerd worden door hun managers en collega's.

Bovendien hebben ze ook het gevoel dat ze minder de kans krijgen om zichzelf te ontplooiën en door te groeien. Indien een oudere werknemer een opleiding wil volgen, zouden jongere werknemers opmerkingen geven in de zin van: "Heeft hij dat nog nodig, hij vertrekt toch binnenkort". In dit opzicht zou ervaring, kennis en vaardigheden van oudere werknemers binnen de onderneming gewaardeerd en gerespecteerd moeten worden.

- Intrinsieke motivatie

Er zijn ook wel veel werknemers die vermeld hebben dat ze zelf gemotiveerd zijn om te blijven werken. Voor hen is het dan een persoonlijke beslissing om langer te blijven werken en hebben andere factoren minder invloed op hun beslissing. Een werknemer van 58 zegt dat de motivatie om al dan niet te blijven werken afhankelijk is van drie partijen: werknemer, werkgever en familie.

- Andere werkinhouden/ jobrotatie

Indien men de werknemers andere werkinhouden geeft, zeggen ze dat ze het zeker zouden overwegen om te blijven werken. Hierbij zeggen de werknemers dat IBM beter bepaalde taken die nu niet meer bestaan, kan herintroduceren.

De werknemers bedoelen hiermee minder intensieve taken die voor de organisatie toch een hoge toegevoegde waarde kunnen leveren. In dit opzicht wordt er onmiddellijk aan de functie van coach of mentor gedacht. Dit zou de oudere werknemer motiveren omdat hij op deze manier zijn ervaring kan delen met jongere werknemers en ook een toegevoegde waarde leveren voor de organisatie. Dit hangt dan weer samen met het benutten van ervaring en kennis van de oudere werknemer.

Bovendien zijn de werknemers het erover eens dat bepaalde taken binnen IBM niet weggelegd zijn voor oudere werknemers. De meeste denken hierbij onmiddellijk aan functies binnen de 'sales' afdeling. Daarom zou het mogelijk moeten zijn om de oudere werknemers die dit wensen de mogelijkheid te geven om intern van functie te veranderen.

- Extra legale voordelen

Vooraf de werknemers tussen de 45 en 55 vermelden dat extra legale voordelen ook een element kan zijn die hen ertoe zou aanzetten om te blijven werken. Hierbij vinden bijna alle werknemers het motiverend om oudere werknemers vanaf een bepaalde leeftijd of een bepaald aantal dienstjaren een bedrijfswagen toe te kennen. Dit is ter sprake gekomen in de focusgroepen alsook hebben de deelnemers bij het tweede deel van mijn praktijkonderzoek hierover gesproken. Dit kan u bij de extra legale voordelen onder 'Belgium Car Program' nog eens bekijken.

Het uitbreiden van de hospitalisatieverzekering zou een positief invloed op de werknemers hebben. Hiermee bedoelen ze dat voor oudere werknemers het plan bijvoorbeeld ook kan gelden voor een tandarts en voor een kinesist. Dit vinden ze belangrijk omdat de kosten in het algemeen hoog oplopen bij de ouderen in vergelijking met iemand die jonger is.

- Opleiding

Enkele werknemers vermelden dat constante bijscholing hen ook kan motiveren om te blijven werken. Op deze manier zou de kennis up-to-date gehouden kunnen worden en zou de werknemer creatief met problemen kunnen omgaan. Bovendien zou hierdoor de kans op interne mobiliteit verhogen.

- Werkzekerheid

De oudere werknemers vermelden dat ze werkzekerheid willen. De werknemers zeggen dat als ze nu de deur uit worden gestuurd ze moeilijk ergens anders nog aan werk kunnen geraken. Daarom zouden ze bij werkzekerheid zeker willen blijven werken. Een werknemer zegt dat een collega van hem gebruik heeft gemaakt van Brigade to Retirement (uitstroombevorderende regeling van IBM) omdat hij onzeker was van zijn werk en bij ontslag niet wilde concurreren met jongere werknemers op de arbeidsmarkt.

- Minder stress

Wat samenhangt met al hetgeen dat ik hierboven vermeld heb is dat oudere werknemers minder stress willen ervaren bij het uitoefenen van hun functie. Verscheidene deelnemers zeggen dat rust en harmonie belangrijker worden op latere leeftijd. Dit kan volgens hen niet indien het stressniveau binnen de organisatie zo hoog ligt. Het stressniveau kan volgens mij verminderd worden door te voldoen aan de elementen die hierboven vermeld zijn. Natuurlijk is stress een zeer persoonlijk element en moet er naar elke werknemer individueel gekeken worden om te zien hoe men deze zou kunnen verminderen.

2 Belemmerende factoren

Bij deze vraag was er eerlijk gezegd een grotere respons van de deelnemers kant uit dan bij de eerste vraag. Wat mij opvalt, is dat zelfs jonge werknemers veel elementen kunnen opnoemen die hen ertoe zou kunnen aanzetten om vervroegd het arbeidsproces te verlaten. Logischerwijze zijn de belemmerende factoren meestal het tegenovergestelde van de bevorderende factoren die eerder vernoemd zijn. Ik geef hieronder de elementen weer die het meest ter sprake zijn gekomen in de focusgroepen.

- Gezondheidsproblemen

De meest voorkomende element als reden om vervroegd met werken te stoppen is de gezondheid. Dit is wel een element dat zowel veel jongere als oudere werknemers aanhalen, maar de oudere werknemers leggen er meer de nadruk op. Zo vermelden ze dat er niks belangrijker is of kan zijn dan de eigen gezondheid of de gezondheid van de partner. Dus dit komt erop neer dat de werknemer het sterk zal overwegen om te stoppen met werken indien hijzelf of zijn partner gezondheidsproblemen heeft.

Logischerwijze zal de werknemer niet verder willen werken indien er sprake is van gezondheidsproblemen.

- Meer vrije tijd voor vervangende activiteiten

Hiernaast zijn er heel veel deelnemers die zeggen dat door vervroegd het arbeidsproces te verlaten meer kostbare vrije tijd zullen hebben die ze met hun familie en vrienden kunnen door te brengen. Dit vinden de werknemers belangrijk omdat ze tijdens de periode dat ze actief werken niet of zeer weinig de mogelijkheid hebben hiervoor tijd te maken.

Bovendien vinden de meesten het belangrijk om hun sociale activiteiten zoals hobby's en omgaan met vrienden te kunnen volbrengen. Na een bepaalde leeftijd worden deze activiteiten belangrijker, zo zeggen de werknemers het.

- Stress van werk

Door vervroegd met werken te stoppen willen de werknemers de stress die tijdens het werken ontstaat ontlopen. Zelfs de jongere werknemers vinden dit een belangrijke reden om te stoppen met werken. Ze vinden de werkdruk veel te hoog en denken dat ze dit op latere leeftijd niet meer zouden kunnen uithouden. Er zou teveel verwacht worden van de werknemers. Zelfs werknemers die 80% werken, zeggen dat ze presteren voor 100%. De

deeltijds werkenden zouden zoveel taken op hun schouders krijgen dat ze genoodzaakt worden om voltijds te presteren.

- Stress van verkeer/licging van IBM

De licging van IBM is voor de meeste werknemers al een groot probleem op zich. Enkel om het drukke verkeer te vermijden, zullen sommige werknemers al de beslissing nemen om te stoppen of om op latere leeftijd ergens anders te gaan werken. Een 38-jarige vrouw zegt: "Als ik deze afstand elke dag moet afleggen tot mijn 65^{ste}, dan ga ik op mijn 45^{ste} wel ergens anders werken".

- Familiale situatie / Mantelzorg

Voor de deelnemers aan de focusgroepen is de familiale situatie ook zeer belangrijk. Sommige deelnemers gaan ervan uit dat tegen die leeftijd de kinderen afgestudeerd zijn en het huis uit zijn. Met andere woorden worden de kinderen onafhankelijk van de ouders. Hierdoor is de financiële druk om te blijven werken ook minder groot.

Aan de andere kant zijn er ook kleinkinderen waarvan de oudere werknemer zou willen genieten. Door de hoge werkdruk zeggen de meeste werknemers dat ze in feite een deel van het leven van hun eigen kinderen hebben gemist en dat ze dit wel willen zien bij hun kleinkinderen.

Weer andere deelnemers vermelden dat ze het zouden overwegen om thuis te blijven om de zorg van ouders op zich te nemen. Na een bepaalde leeftijd hebben de ouders van de werknemers nood aan zorg van hun kinderen en indien de situatie ernstig is, kan dit niet gecombineerd worden met werken. Zo zegt een werknemer van in de 40: "De belemmerende en bevorderende factoren zijn heel persoonlijk. Ik heb thuis een moeder wiens gezondheid er met de dag slechter op gaat. Ze heeft mijn hulp nodig en ik moet daarin voorzien. Momenteel kan ik het nog combineren met mijn werk, maar eerlijk gezegd denk ik niet dat ik dit na enkele jaren nog zou kunnen combineren met mijn werk." Voor hem was de zorg van zijn moeder niet één van de maar dé belangrijkste redenen om het arbeidsproces te verlaten.

- Oninteressante taakinhouden

Het werk moet uitdagend en plezant blijven voor de werknemers. Dit vinden ze allemaal belangrijk. De ene vindt administratief werk fijn en de andere heeft liever veel contact met klanten. Over het algemeen zijn er veel deelnemers die op latere leeftijd geen administratieve taken willen vervullen omdat dit hen niet aanspreekt. De werknemers willen een functie waarvan ze het gevoel hebben dat ze toegevoegde waarde leveren voor

de organisatie. Indien dit niet het geval is, zullen ze na een bepaalde tijd stoppen met werken of het overwegen om ergens anders te gaan werken.

- Financiële aspect

De werknemers zullen eerst voor zichzelf een vergelijking maken van hetgeen dat ze zullen verliezen bij vervroegde uittrede. De meeste werknemers vermelden hierbij dat indien het verlies aan geld bij deze vergelijking niet al te groot is, ze zeker zouden willen stoppen met werken. Vrije tijd zal in dit geval harder doorwegen dan financiële voordelen voor de werknemer. Hierbij vertrouwen de werknemers ook op hun spaargelden die ze in het verleden hebben verzameld voor deze tijden.

- Cultuur van de organisatie

Binnen de organisatie zou er een cultuur voor jongeren aanwezig zijn. De jongere werknemers halen aan dat de organisatie meer gericht is op jongere werknemers deels door veranderingen en deels door andere dingen. Wel moet ik hierbij vermelden dat oudere werknemers binnen IBM geen of geen grote problemen ervaren met de veranderingen die zich voordoen. Ze zouden over de nodige capaciteiten beschikken om te kunnen inspelen op deze veranderingen.

Vanaf het moment dat de leeftijd van 50 wordt bereikt, wordt er van de werknemer verwacht dat hij of zij zou uittreden en plaats zou moeten maken voor de jongere generatie. Dit is alleszins de perceptie die de oudere werknemer heeft. Er zouden opmerkingen gemaakt worden over 'Loop jij hier nog steeds rond!'. Dit is volgens de meeste werknemers te wijten aan de geschiedenis van de organisatie. IBM heeft immers gedurende jaren veel inspanningen gedaan om de oudere werknemers te laten uittreden met als gevolg dat ze in de minderheid zijn.

Zelfs een deelnemer van 35 zegt dat oudere werknemers minder aandacht krijgen van hun managers en van sommige collega's. Jongere werknemers zouden minder geneigd zijn om oudere werknemers binnen de organisatie te helpen.

- Gebrek aan opleidingen

Door de cultuur van de organisatie zullen de opleidingen meer gereserveerd worden voor de jongere werknemers. De respondenten zeggen dat jongeren de toekomst van de organisatie vormen en dat het budget dat aan de kant wordt gezet voor opleidingen (workshops, trainingen, ...) , daarom meestal toegewezen wordt aan jongere werknemers. De organisatie zou ervan uitgaan dat oudere werknemers binnen dit en een aantal jaren

toch het bedrijf uit zijn en dat het de moeite niet loont om hen opleidingskansen te geven.

De opleidingen binnen IBM worden vooral georganiseerd op basis van e-learning. Dit zou de methode van lesgeven in een klaslokaal moeten vervangen, bovendien sluit deze methode aan op de e-business strategie van de onderneming. IBM is ervan overtuigd dat de werknemers door deze methode overal en altijd wanneer zij het zelf wensen opleidingen kunnen volgen. Met deze methode krijgt elke persoon die het wenst de mogelijkheid om individueel een bepaalde opleiding te volgen.

De deelnemers aan de focusgroepen denken daar anders over. De opleidingen mogen dan meer de jongere werknemers aanspreken maar door deze methode vinden de werknemers het ook moeilijk om zich werkelijk in te spannen. Een werknemer van in de veertig zei het volgende hieromtrent: "Ik moet eerst heel de cursus afprinten omdat ik dat anders niet kan instuderen, vervolgens moet ik elke avond tijd vrijmaken. Dan heb ik ook zoiets van: Laat maar!" Terwijl bij lessen in een klaslokaal je werkelijk gestimuleerd wordt om de cursus bij te houden. Dit wordt vooral door de oudere werknemers vernoemd.

- Stereotyperingen

De oudere werknemers zeggen dat de werknemers binnen IBM zeer sterk de stereotyperingen die bestaan rond oudere werknemers volgen. De managers gaan ervan uit dat oudere werknemers minder dynamisch en productief zijn dan hun jongere collega's.

Hiernaast zijn er oudere werknemers die vaak geconfronteerd worden met de vraag: "Werk jij hier nog altijd?". Op zicht zou dit geen probleem zijn omdat de oudere werknemer weet dat het om niet een serieuze opmerking is. Volgens de oudere werknemers doet het probleem zich voor indien de opmerkingen blijven komen. De oudere werknemer zegt dat hij dan zelf begint te twijfelen en denkt dat hij al te lang aan het werk is.

- Pensioenangst

Dit is een element dat in de literatuurstudie niet veel terugkomt, maar pensioenangst wordt wel door enkele oudere werknemers binnen de focusgroepen vernoemd. Een deelnemer zei het volgende: "Ik heb schrik voor een zwart gat waarin ik zal terechtkomen indien ik gebruik zou maken van de gelegenheid om vervoegd te stoppen." Op dezelfde manier getuigden andere deelnemers dat de werknemers die 2 jaar geleden gebruik

hebben gemaakt van Brigde to Retirement, momenteel niet weten hoe ze hun tijd moeten vullen en hierdoor zelfs depressief zouden kunnen worden.

Voor de oudere werknemers zou dit wel een stimulans kunnen zijn om te blijven werken. Aan de andere kant zeggen bijna alle werknemers dat ze het niet zien zitten om ganse dagen thuis te blijven. Eerst zouden ze willen genieten van het leven door te reizen, ... maar nadien zouden ze zeker iets anders willen doen. Hierbij denken de meeste aan een eigen zaak beginnen in de consultancy waardoor ze hun ervaring optimaal kunnen benutten.

- Werksfeer

Dit is ook een element dat bij de bevorderende factoren is vernoemd. Volgens de deelnemers hangt de werksfeer bij de belemmerende factoren samen met de cultuur van de organisatie. Omdat de oudere binnen de organisatie ondergewaardeerd worden, zou dit een effect kunnen hebben op de werksfeer.

Zo zegt een werknemer dat een werksfeer waar er geen respect is, hem zullen aanzetten om te vertrekken. Deze respondent zegt er wel bij dat hij in dit geval niet onmiddellijk het arbeidsproces zal verlaten, maar ander werk zal zoeken.

3 *Wegen de voordelen van vervroegde uittreding op tegen de nadelen van vervroegde uittreding?*

Met behulp van deze vraag willen we achterhalen wat de werknemers zouden kunnen doen. Logisch is dat indien de voordelen van vervroegd uittreden opwegen tegen de nadelen de gemiddelde werknemer het zal overwegen om te stoppen met werken. Indien dit niet het geval is zal de werknemer eerder geneigd zijn om door te blijven werken.

Deze vraag is zeer persoonsgebonden en hangt af van de dingen die de werknemer tot dan heeft meegemaakt en van de situatie waarin hij zich op het moment dat de beslissing moet gemaakt worden, bevindt. Daarom zijn er ook verschillende antwoorden aan bod gekomen. Over het algemeen heb ik 4 terugkomende antwoorden kunnen terugvinden bij verschillende leeftijdscategorieën.

De eerste groep bestaat uit werknemers die jonger zijn dan 43 jaar. Een aanzienlijk deel van de werknemers onder de leeftijd van 43 vermelden dat ze momenteel geen éénduidige antwoord op deze vraag kunnen geven. Gezien hun leeftijd weten ze niet in welke situatie ze zich over 10 jaar zouden bevinden. Andere werknemers van die leeftijd vermelden dat hun beslissing zal afhangen van de financiële toestand en gezinssituatie op het moment van de uittrede. Opmerkelijk is dat de werknemers die vermelden kleine kinderen te hebben, zeggen dat ze zeker niet van plan zijn om snel met werken te stoppen. Als reden halen deze werknemers de hoge kosten voor de opvoeding van kinderen aan.

De werknemers tussen 43 en 49 jaar vormen de tweede groep. Tussen de leeftijd van 43 en 49 is het overheersend antwoord dat stoppen met werken meer voordelen geeft aan de werknemers dan nadelen. Ze zouden hierdoor vervroegde uittreding zeker overwegen. Maar ook hierbij wordt vermeld dat het antwoord kan veranderen indien er zich veranderingen in de leefsfeer van de werknemer voordoen. Voor deze werknemers is een hoog loon minder belangrijk dan de voordelen die vervroegd stoppen met zich meebrengt. De derde groep van werknemers bestaat uit deelnemers tussen de leeftijd van 49 en 55 jaar. Deze werknemers zijn nog zeer onzeker over wat ze zouden kunnen doen. Aan de ene kant halen ze aan dat het financieel zeer aantrekkelijk is om te blijven werken. Aan de andere kant zeggen ze dat stoppen een positief effect zou kunnen hebben op hun persoonlijk leven. Zo zijn sommige werknemers ervan overtuigd dat ze een betere gezondheid zullen hebben indien ze zouden stoppen met werken omdat de stress van het werk op deze manier wordt ontlopen.

Opvallend is dat alle werknemers vanaf de leeftijd van 55 hebben vermeld dat voor hen de voordelen van stoppen niet afwegen tegen de nadelen van vervroegd stoppen. Dit is eigenlijk een logische gevolg vermits deze mensen 2 jaar geleden de mogelijkheid hebben gekregen om vervroegd uit te treden en hier niet gebruik van hebben gemaakt.

4 Wat kan IBM volgens de werknemers doen om hen langer actief te houden in de organisatie?

Hiermee wordt er geprobeerd te achterhalen wat er volgens de werknemers zelf kan gedaan worden door IBM om hen langer actief te houden in de organisatie. Omdat ik wil weten welke acties van IBM de werknemers zou motiveren om te blijven werken, heb ik vraag vier en vraag vijf geformuleerd. Deze vragen kan u in bijlage 4 terugvinden.

Allereerst heb ik gevraagd op welke factoren de onderneming een invloed zou kunnen uitoefenen die voor de werknemer bevorderend of belemmerend kunnen werken. Hierbij heb ik gevraagd om heel concreet uit te leggen hoe dit kan gedaan worden door de onderneming. Nadien zijn we ingegaan op bijkomende acties die IBM kan nemen en waardoor IBM kan voorzien om zijn werknemers langer actief in de organisatie te houden.

- Flexibiliteit

Vermits de belangrijkste reden om te blijven werken flexibiliteit was, is dit ook het eerste waar de deelnemers aan dachten. Vooral voor de oudere werknemers zou er meer flexibiliteit mogen zijn. In feite heb ik hierboven al aangehaald hoe de respondenten hierover denken. De jongere werknemers in de focusgroepen zeggen dat ze het de ouderen gunnen om meer flexibel te kunnen werken. Hiervoor zou men de werknemers individueel moeten spreken om hun behoeften te achterhalen. Men zou oudere werknemers ook meer verlofdagen kunnen geven.

Indien de organisatie hierin zou kunnen voorzien, zou dit de balans tussen leven en werk ook verbeteren. De werknemer zou immers deels zelf kunnen bepalen wanneer hij of zij zal werken. Natuurlijk is het niet realiseerbaar dat elke werknemer zijn zin kan krijgen, maar volgens mij is het wel haalbaar om een compromis te zoeken waarover beide partijen tevreden zijn. Ik moet hier wel bij vermelden dat er ook werknemers zijn die vinden dat de onderneming al voldoende mogelijkheden biedt om persoonlijk leven met werk te kunnen combineren.

- Promotiekansen

Wat bijna alle werknemers zeer belangrijk vinden is dat ze ook de mogelijkheid zouden moeten krijgen om verder door te groeien in de organisatie op latere leeftijd. Momenteel zou dit niet mogelijk zijn door de cultuur van de organisatie waarin sterk geïnvesteerd wordt in de jongere werknemers. De werknemers, zowel de jongere als de oudere, gaan ervan uit dat dit waarschijnlijk wordt gedaan omdat de onderneming ervan uitgaat dat de jongere werknemers de toekomst van IBM gaan bepalen en de oudere werknemers

binnen dit en een aantal jaren toch de deur uit zijn. Indien de ouderen uittreden zijn en hun ervaring, kennis en vaardigheden met hen meenemen.

De oudere werknemer weet dat hij de kans op promotie misloopt en voelt zich hierdoor minder gewaardeerd. IBM zou de werknemers kunnen erkennen door hen promotiekansen te geven, waardoor de werknemer zal inzien dat hij werkelijk toegevoegde waarde levert voor de organisatie. De werknemers vermelden dat dit gewoon een teken van erkenning van prestaties kan zijn.

- Beoordeling van oudere werknemers anders organiseren

De beoordeling van alle werknemers binnen IBM gebeurt nu aan de hand van PBC (Personal Business Commitments). Hierbij stellen de werknemers in samenspraak met hun managers elk jaar doelstellingen vast in verband met hun job performantie en hun verantwoordelijkheden. Op het einde van het jaar zal de manager zijn oordeel geven over de doelstellingen of deze al dan niet bereikt zijn. Op basis hiervan zal de manager elke werknemer een rating geven waardoor de werknemers jaarlijks beoordeeld zullen worden. Sinds 2004 is het programma nog specifiek ingesteld en worden de waarden en business strategie van IBM mee opgenomen in de PBC. (IBM, 2007)

Theoretisch klinkt het allemaal heel goed. Maar de werknemers zeggen dat de managers zo vaak worden overgeplaatst dat ze eigenlijk zelf de beoordeling moeten doen. Een respondent zegt dat ze de voorbije twee jaar vijf managers heeft gehad. Bovendien zou dit systeem het toelaten dat de oudere werknemer moet concurreren met een jongere werknemer. De respondenten zeggen dat dit concurreren zich vooral op de prestaties baseert. PBC heeft volgens de werknemers vooral oog voor resultaten op korte termijn. De oudere werknemers zouden het gevoel hebben bij dit systeem dat er niet gekeken wordt naar de weg die reeds is afgelegd, maar enkel naar de weg die momenteel wordt en in de toekomst nog zal moeten worden afgelegd.

- Voorsorteren mogelijk maken

Ik heb eerder al vermeld dat sommige deelnemers schrik hebben voor een 'zwart gat' indien ze zouden stoppen met werken. Hierop aansluitend wordt voorgesteld om het voor oudere werknemers mogelijk te maken dat er minder wordt gewerkt. Ik denk vb. aan 80% vanaf 55 jaar en zo afbouwen tot 65 jaar. De organisatie zou hier voordeel bij hebben en de werknemer ook. De organisatie zou immers nog gebruik kunnen maken van de ervaring en kennis van de oudere werknemer en de werknemer wordt op deze manier het pensioensleven gewoon.

- Attitudeverandering binnen de organisatie

Eerder heb ik al vermeld dat de cultuur van de organisatie door de meeste respondenten als een probleem wordt gezien. Hiervoor is een attitudeverandering noodzakelijk. Met zou eerst en vooral de stereotiepe beelden over oudere werknemers uit het hoofd van managers moeten halen. Deze oefenen immers invloed uit op andere werknemers. Binnen de organisatie moet het als normaal werknemers van 60-65 jaar als normaal kunnen beschouwd worden.

Dit aspect is zeer belangrijk omdat oudere werknemers sterk beïnvloed worden over de gedachten van collega's. Met andere woorden zouden deze werknemers na verloop van tijd kunnen denken dat de heersende stereotiepe beelden werkelijk zijn zodat ze zich ook naar deze beelden zullen gedragen.

- Projecten

Alle werknemers zien het zitten om in projecten te werken. Ze zijn van mening dat ze hierdoor ongeveer weten wanneer de aanvangsdatum en einddatum is van het project. Op deze manier willen de werknemers ook hun ervaringen delen met andere mensen en leren van anderen. Dit is volgens mij zeer goed omdat oudere werknemers op deze manier kunnen samenwerken met andere generaties zodat ze kunnen leren van elkaar.

Een 39-jarige deelnemer stelt voor om vanaf een bepaalde leeftijd geen functies maar eerder taken toe te wijzen aan oudere werknemers. Op deze manier zou de druk om te presteren ook verminderen omdat de werknemer weet wanneer de taak ten einde zal lopen.

- Functies voor oudere mensen

Vooraf de oudere werknemers zien het nut van mentoring en coaching in, hierbij zou ervaring de sleutel tot succes zijn. Ze zijn van mening dat hierdoor jongeren wegwijs kunnen gemaakt worden binnen de organisatie. IBM zegt wel dat door mentoring werknemers hun ervaring en kennis met elkaar kunnen uitwisselen. (IBM, 2007) Maar de werknemers zijn van oordeel dat dit niet mogelijk is binnen IBM. Zoals ik al eerder vermeld heb, wilde een oudere werknemer de functie van mentor op zich nemen, maar werd dit niet toegelaten omwille van de kosten die ermee gepaard gaan. De werknemer zegt erbij dat de onderneming een zeer korte termijn visie heeft en de toegevoegde waarde van mentoring en coaching niet inziet. Op korte termijn zijn de kosten die gekoppeld worden aan ondersteunende functies hoger zijn de inkomsten die eruit zullen komen. De onderneming zou ervan uitgaan dat dit minder toegevoegde waarde levert. Daarom gebeuren deze functies vrijwillig, met andere woorden beslist een oudere

werknemer zelf of hij al dan niet een nieuwkomer gaat ondersteunen zonder ervoor een extra vergoeding te ontvangen. De bovengenoemde werknemer had er vorig jaar naar gevraagd, dus ik denk dat er intussen niet echt gedacht is binnen de organisatie aan een manier om om te gaan met de kosten die gepaard gaan met ondersteunende functies.

In feite gaat het niet enkel over de functie van mentor of coach op zich nemen, maar meer om een functie te vervullen die graag wordt gedaan. De werknemer zou immers voldoening moeten halen uit zijn voor hij de beslissing neemt om verder te werken. In dit opzicht is het zeer belangrijk dat er meer gesprekken komen.

- Stressvoorkoming

Stress was een zeer belangrijk reden bij de beslissing om uit te treden. Zoals eerder vermeld zijn alle werknemers het erover eens dat het stressniveau binnen de organisatie te hoog ligt door de doelstellingen van IBM. Daarom zou de organisatie volgens de werknemers acties moeten ondernemen om het stressniveau te verminderen. Enkele werknemers stellen voor om het werk beter te herverdelen, nieuwe mensen aan te werven, ondersteunende functies voor oudere werknemers, ... Volgens sommige werknemers is het stressniveau zo hoog omdat de doelen die gesteld worden door de onderneming enkel gerealiseerd kunnen worden door 12 à 14 uur per dag te werken.

- Financiële voordelen en extra legale voordelen

Voor sommige werknemers kunnen financiële voordelen een bevorderend effect hebben om langer te blijven werken (salarisverhoging, bonussen, ...). Een werknemer van 52 zegt dat zelfs de loonsverhogingen gereserveerd worden voor jongere werknemers en dat hij de laatste 7 jaar geen loonsverhoging heeft gekregen. Een andere werknemer van 42 stelt voor om ieder jaar dat een werknemer werkt na de leeftijd van 60 bonussen te geven.

Extra legale voordelen spelen ook een zeer belangrijke rol. IBM zou extra legale voordelen kunnen geven aan werknemers die meer loyaal zijn. De meeste werknemers stellen voor om oudere werknemers vanaf de leeftijd van 55 een persoonlijke parkeerplaats te geven. Aan de andere kant stellen sommige werknemers voor om de bedrijfswagen die gegeven werd om een 'sales' functie te vervullen te blijven geven indien de werknemer op latere leeftijd een ondersteunende functie op zich zou nemen. Daarnaast stellen enkele werknemers voor om concrete acties te nemen zodat de werknemers met een goede gezondheid zouden kunnen werken, vb. een gymcenter en fitness mogelijkheden, ...

De leden uit een focusgroep haalden aan dat ze hun eigen persoonlijke computers welke vervangen moesten worden, niet konden opkopen voor hun kinderen. Dit zorgde voor

frustraties bij de werknemers. De computers zouden op een hoop gegooid zijn, waardoor er krassen ontstaan en dan pas zouden de werknemers een willekeurige computer mogen kopen. Een vrouwelijke werknemer zei het volgende: "Ik heb mijn eigen computer fatsoenlijk gebruikt en mag hem niet opkopen voor mijn kinderen. In de plaats daarvan zou ik eentje mogen kopen met krassen. Dat is gewoon frustraties opwekken bij de werknemers." volgens deze werknemers zijn het ook de kleine elementen waarin de onderneming kan voorzien, die zorgen voor werktevredenheid.

- Leidinggevenden

Ik heb hierboven al aangehaald dat de oudere werknemers het gevoel hadden minder aandacht te krijgen door hun managers. Dit werd bevestigd door de jongere werknemers in de focusgroepen. De oudere werknemers zeggen dat een schouderklopje en dergelijke meer hen zou motiveren. Dit zou niet een doorslaggevend element zijn bij hun beslissing om langer te blijven werken, maar zou ook een niet te onderschatten effect hebben, volgens meeste werknemers.

De managers worden volgens de meeste werknemers te vaak overgeplaatst. Hierdoor zouden ze niet op de hoogte zijn van de evolutie van hun werknemers. sommige werknemers stellen voor om per afdeling een personeelsmanager aan te werven welke zich zou bezighouden met de functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken, ... Op deze manier zouden ze toch nog voldoende ondersteuning krijgen van hun leidinggevende.

- Werkgroepen

Sommige werknemers stellen voor om werkgroepen te organiseren die uit oudere werknemers bestaan. In deze werkgroepen zou er creatief gedacht kunnen worden aan manieren om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Ik denk dat dit geen slecht idee is omdat leeftijdsbewust personeelsbeleid niet iets is dat van vandaag op morgen kan geïmplementeerd kan worden. Bovendien zou dit de werknemers bij het onderwerp betrekken, zij weten immers beter hoe ze gemotiveerd kunnen worden.

5 Bevindingen uit de mini-enquête

In het tweede deel van mijn praktijkstudie wil ik achterhalen of bepaalde extra legale voordelen binnen IBM zich al dan niet tot alle leeftijdscategorieën richten of enkel werknemers van een bepaalde leeftijd aanspreken.

Om deze vraag te beantwoorden heeft de heer De Jongh een tiental extra legale voordelen geselecteerd uit de totale lijst van extra legale voordelen. Deze voordelen heb ik in de focusgroepen voorgelegd aan de deelnemers. De deelnemers hebben deze vraag individueel ingevuld. Indien ze nog opmerkingen hadden over bepaalde aspecten van de vraag konden ze deze op het einde van de focusgroepen stellen. U kunt de desbetreffende vraag in bijlage 4 (vraag 6) terugvinden.

Bij het tweede deel van mijn praktijkstudie voel ik mij verplicht om te vermelden dat de antwoorden vertekend kunnen zijn. De meeste deelnemers hadden het gevoel dat dit een soort test was en er waren ook veel deelnemers die de vraag niet goed begrepen. Ze hebben gezegd dat er geen discriminatie is, maar wat wij eigenlijk beoogden te onderzoeken was het gevoel van de werknemers bij deze extra legale voordelen. We wilden dus de perceptie van de werknemers bevragen maar dit was niet duidelijk voor alle deelnemers.

Een tweede reden dat de antwoorden vertekend kunnen zijn is omdat er werknemers waren die niet op de hoogte zijn van het bestaan van bepaalde extra legale voordelen of die de vraag niet hebben ingevuld. Alsook waren er veel vragen waarbij de antwoorden wel verschillen maar waar ik uit de opmerkingen die erbij genoteerd waren kon afleiden dat het op hetzelfde neerkwam. Daarom kan het zijn dat de antwoorden die de deelnemers hebben ingevuld afwijken van hun werkelijke gedachten rond dit onderwerp. Hieronder geef ik de belangrijkste elementen weer per benefit.

- Pension plan (non contributive)

Voor het pensioenplan heeft meer dan 70% van de deelnemers ingevuld dat deze geldig is voor alle werknemers binnen IBM. Maar zelfs de deelnemers die dit zeggen, maken tussen 'nieuw' en 'oud' pensioenplan. IBM is in 1992 veranderd van pensioenplan en het oude pensioenplan geldt enkel voor de mensen die zijn aangeworven voor 1992.

De deelnemers zeggen dat het nieuwe pensioenplan zwak is in vergelijking met het oude. Dit is de reden voor de meeste deelnemers om te zeggen dat jongere werknemers een minder aantrekkelijk pensioenplan hebben dan oudere werknemers binnen de organisatie.

Volgens iets minder dan 30% van de deelnemers spreekt het pensioenplan specifieke leeftijden aan. Hierbij vermelden de deelnemers dat werknemers die voor 1992 zijn aangeworven momenteel ouder zijn dan 40 jaar. Verscheidene deelnemers stellen voor om het pensioenplan voor jongeren ook aantrekkelijk te maken door het verschil tussen de twee pensioenplannen te verminderen. Er zijn een aantal werknemers die voorstellen om het oude pensioenplan ook toegankelijk maken voor de jongeren.

- Belgium Car Program (BCP)

Over het algemeen zijn de meningen rond het 'Belgium Car Program' hetzelfde. De deelnemers hebben wel andere opties ingevuld, maar hun opmerkingen bij de gekozen opties is bijna altijd hetzelfde waardoor ik kan concluderen dat de meeste deelnemers op dezelfde manier denken.

Bijna alle deelnemers aan de focusgroepen zijn het erover eens dat het 'Belgium Car Program' te beperkt is tot een bepaalde groep van werknemers. Maar hierbij is leeftijd niet van belang voor het verkrijgen van een bedrijfswagen, wel is de functie van een werknemer bepalend of hij of zij al dan niet een bedrijfswagen krijgt. De deelnemers vermelden erbij dat het meer de klantgerichte werknemers zijn en de werknemers die een bepaalde niveau (namelijk band 8) binnen de organisatie bereikt hebben die een bedrijfswagen krijgen. De deelnemers die ingevuld hebben dat het 'Belgium Car Program' voor specifieke leeftijden geldt, vermelden erbij dat men toch wel de leeftijd van 40 moet bereikt hebben om in band 8 terecht te komen.

De deelnemers willen dat een bedrijfswagen zich tot een grotere groep kan richten. Zo stellen ze voor om werknemers met een aantal dienstjaren voor IBM (vb. 30 jaar dienst) of werknemers vanaf een bepaalde leeftijd (vb. 55 jaar) een bedrijfswagen ter beschikking te stellen. Op deze manier zullen de werknemers gemotiveerd worden en meer geneigd zijn om langer te blijven werken.

- Meal vouchers (tickets restaurant)

Elke deelnemer aan de focusgroepen die de vragen heeft beantwoordt, heeft bij deze vraag ingevuld dat de 'Meal vouchers' alle leeftijdscategorieën binnen IBM aanspreekt. Hierbij kan IBM dus niks verbeteren om dit extra legale voordeel nog eerlijker over de verschillende leeftijden te verdelen.

- Extra-legal commuting allowance: 12,5€/ active month

Eigenaardig is dat bijna 20% van de deelnemers niet op de hoogte is van het bestaan van 'Extra-legal commuting allowance' of dat ze er wel van gehoord hebben maar niet weten

wat het precies inhoudt voor de werknemer bij IBM. Daarom vind ik het zeer belangrijk om de extra legale voordelen die aan de werknemers worden geboden met hen te communiceren zodat ze op de hoogte blijven van hun rechten.

Van de werknemers die wel op de hoogte zijn van het bestaan van deze extra legale voordeel, heeft bijna elke deelnemer (meer dan 95%) ingevuld dat ze van gedachte zijn dat dit voordeel werknemers van alle leeftijden binnen IBM aanpreekt en dat er niet echt iets is dat veranderd moet of veranderd kan worden.

- Representation allowances

Hierbij is alweer meer dan 20% van de deelnemers niet op de hoogte van het bestaan of heeft de vraag niet ingevuld. Van de mensen die de vraag wel hebben beantwoord, zijn er 75% die erbij vermelden dat het voor alle leeftijden geldig is. Ze vermelden erbij dat het verkrijgen van 'Representation Allowances' afhankelijk is van de functie die men vervult en van het niveau waarin men zich bevindt.

25% van de ingevulde respondenten zeggen dat dit extra legale voordeel specifieke leeftijden aanspreekt gezien het vanaf een bepaald niveau kan (band 8) verkregen worden. De deelnemers vermelden hierbij dat toch wel een redelijk hoge leeftijd moet hebben om dat niveau te bereiken. De meeste gaan ervan uit dat men de leeftijd van 40 moet bereiken om in band 8 te kunnen terechtkomen.

- Hospitalisation and invalidity plans

Meer dan 95% van de deelnemers aan de focusgroepen hebben geantwoord dat de hospitalisatie -en invaliditeitsplan alle leeftijden binnen de organisatie aanspreekt omdat alle werknemers hier beroep op kunnen doen. Maar de deelnemers vermelden erbij dat hoe ouder men wordt hoe meer men behoefte heeft om gebruik te maken van deze mogelijkheid.

Omdat de nood voor de ouderen normaal gezien hoger is dan deze van de jongeren, vermeld ik hierbij een mogelijkheid die een werknemer heeft vernoemd. Namelijk meer opties bieden na een bepaalde leeftijd (vb. 55 jaar) omdat de kosten hoger oplopen naarmate men ouder wordt. Men zou na een bepaalde leeftijd de tandartskosten, kinesistkosten en anderen in het hospitalisatieplan kunnen opnemen.

- Vouchers for St Nicolas

Volgens alle werknemers is deze optie afhankelijk van de leeftijd van kinderen van werknemers. Alle werknemers die kinderen hebben jonger dan 12 kunnen hiervan gebruik

maken. De deelnemers vermelden hierbij dat er weinig 55-plussers zijn die kinderen jonger dan 12 jaar hebben. Meer dan 70% van de deelnemers heeft genoteerd om deze optie te verbeteren door de kleinkinderen van werknemers bij het programma te betrekken.

Volgens mij is het goed mogelijk om ook kleinkinderen van IBM-werknemers hiervan te kunnen laten profiteren. Vooral omdat de kosten van de 'vouchers' niet heel hoog kunnen zijn voor een bedrijf als IBM.

- Vouchers for service anniversaries (25 years / 30, 35 & 40 years, pension)

Bijna 60% van de deelnemers zeggen dat deze optie voor oudere werknemers geldig is, omdat zij een meer dan 25 jaar voor de organisatie kunnen werken. Voor de deelnemers is het zeer belangrijk dat deze optie voor een bredere publiek ter beschikking moet gesteld worden.

Om dit eerlijker over de verschillende leeftijden te verdelen kan IBM hetzelfde programma opzetten voor mensen die een carrière van 15 en 20 jaar bij IBM achter de rug hebben. Dit zou de werknemers met de leeftijd van 40 en 50 meer kunnen motiveren. Met als gevolg dat ze zich meer zullen inzetten voor de organisatie.

- Camps for children (50% reimbursement (up to 210€/yr)

De opmerkingen en cijfers hiervan komen overeen met deze van 'vouchers for St Nicolas'. De werknemers zijn ervan overtuigd dat deze optie geldt voor mensen met kinderen jonger dan 12 jaar. Maar er zijn niet echt acties voor verbetering genoemd en ikzelf kan ook niet aan iets denken om dit eerlijker over alle leeftijden te verdelen. Ik denk dat het hierbij moeilijker is om deze optie ook voor kleinkinderen te laten gelden.

- Free 'Omnium' Car insurance for IBMers (BCP excluded)

Het 'Free 'Omnium' Car insurance for IBMers' is volgens 80% van de deelnemers geldig voor werknemers van alle leeftijden binnen de organisatie. Zelfs de mensen die niks hebben ingevuld, vermelden er als opmerking bij dat dit tot nu toe wel eerlijk wordt verdeeld.

Hoofdstuk 7: Conclusies en adviezen

In volgende delen zullen de algemene conclusies en enkele adviezen weergegeven worden. Het betreft conclusies bij de vergelijking tussen de literatuurstudie en de praktijkstudie en de vergelijking tussen de literatuurstudie en de voorstelling van IBM. Eerst zal de literatuurstudie met de praktijkstudie vergeleken worden. Vervolgens zal er ingegaan worden op de vergelijking tussen de literatuurstudie en de voorstelling van IBM die wordt geformuleerd in 'The Maturing Workforce'. Ik zal afsluiten met enkele adviezen voor IBM.

1 *Literatuurstudie versus praktijkstudie*

Eerst zal ik ingaan op de gelijkenissen tussen de literatuurstudie (hoofdstuk 4) en de praktijkstudie (hoofdstuk 6). Vervolgens zal er een ingegaan worden op de verschillen. Dit zijn in feite de algemene conclusies die getrokken kunnen worden uit de praktijkstudie en de literatuurstudie. Vanzelfsprekend zijn er in de focusgroepen vooral belemmerende en bevorderende factoren op organisatieniveau en individueel niveau van de literatuurstudie aangehaald.

- Gelijkenissen tussen praktijkstudie en literatuurstudie

Hieronder worden de bevorderende factoren vermeld die zowel bij de literatuurstudie als bij de praktijkstudie terug te vinden zijn. Opvallend is dat er heel veel gelijkenissen zijn tussen de literatuurstudie en de praktijkstudie.

De respondenten zijn ervan overtuigd dat ondernemingen minder geneigd zijn om oudere werknemers in huis te houden omwille van de hoge *arbeidskosten* die ermee gepaard gaan. Bij de maatschappelijke belemmerende factoren in de literatuurstudie wordt dit element ook vernoemd. Door de anciënniteit van de oudere werknemer is zijn loon hoger dan deze van een jonge werknemer. Dit heeft als gevolg dat ondernemingen meer geneigd zijn om jonge, onervaren werknemers aan te werven. De respondenten in de focusgroepen benadrukken dit ook en vermelden erbij dat IBM liever twee goedkope, jonge, onervaren werknemers aanwerft dan één oude, ervaren werknemer.

Beeldvorming is ook een belemmerende factor dat zowel bij de literatuurstudie als bij de praktijkstudie aan bod komt. De stereotyperingen in de maatschappij zetten zich immers verder in organisaties. De gemiddelde werknemer zou ervan uitgaan dat oudere werknemers zouden minder productief zijn, zich langer ziek melden, minder snel kunnen

omgaan met veranderingen, ... Binnen de focusgroepen wordt aangehaald dat dit zeer belemmerend werkt en de oudere werknemer ertoe zal aanzetten om sneller te stoppen met werken. Bij IBM zouden oudere werknemers opmerkingen krijgen van collega's in verband met hun leeftijd. De oudere werknemers zeggen hierdoor geneigd te zijn om te denken dat de opmerkingen werkelijkheid zijn. Bij de literatuurstudie wordt aangehaald dat deze belemmerende factor kan bestreden worden door een attitudeverandering binnen de organisatie. Dit is dan ook de volgende gelijkenis tussen de literatuurstudie en praktijkstudie.

Zowel binnen de literatuurstudie als binnen de praktijkstudie wordt er aangehaald dat een *attitudeverandering binnen de organisatie* de oudere werknemers zou kunnen aanzetten om langer te blijven werken. In eerste instantie is het belangrijk dat de negatieve stereotypingen over oudere werknemers binnen organisaties wegvallen en dat managers het nut van investeren in en behouden van oudere werknemers inzien en zich ernaar gedragen. Vervolgens is het belangrijk om de werknemers op de hoogte te brengen. Binnen de praktijkstudie wordt dit wel vermeld als een verandering van de cultuur. Indien de cultuur van de organisatie zou veranderen en de negatieve stereotypen over oudere werknemers wegvallen, zou dit de werknemers motiveren om langer te blijven werken.

Het *financieel motief* kan belemmerend of bevorderend werken bij zowel de literatuurstudie als de praktijkstudie. De werknemers zullen eerst kijken of ze zouden kunnen voorzien in hun levensstandaard alvorens de beslissing te nemen om uit te treden. Indien dit niet het geval is, zal dit bevorderend werken, anders zal dit belemmerend werken. Uit de praktijkstudie blijkt dat extra legale voordelen ook een rol spelen bij de beslissing om te blijven werken.

Opvallend is dat *flexibiliteit* zeer belangrijk is voor de praktijkstudie en ook terugkomt bij de literatuur. Dit komt vooral voor bij de vermindering van de werkuren, deeltijds werken, ... Op deze manier zouden de werknemers de kans krijgen om hun privéleven optimaal met werk te combineren. De mogelijkheid krijgen om de *balans tussen leven en werk* te waarborgen was immers een ander element dat een positief invloed had op het actief blijven werken van oudere werknemers. Uit de praktijkstudie blijkt dat oudere werknemers zouden meer oog hebben voor het waarborgen van de balans tussen leven en werk. In de literatuur wordt hierover gesproken bij de bevorderende factoren op organisatieniveau.

Functieaanpassing is ook een element dat zowel bij de literatuur als bij de praktijk bevorderend zal werken. In de praktijkstudie werd hier onmiddellijk gedacht aan de functie van mentor of coach, terwijl er in de literatuur vooral elementen als functieherontwerp (taakverbreding, taakverrijking), demotie, ... worden aangehaald. Dit is

weer in samenspraak met de literatuur waarin wordt gezegd dat demotie negatieve gevoelens opwerkt bij de werknemers en niet gewenst is.

Alsook is de *achterstand in opleiding* zowel in de praktijkstudie als in de literatuurstudie een belemmerende factor. Opleidingen zouden binnen organisaties meer gereserveerd worden voor jongere werknemers. Dit zou als gevolg hebben dat de oudere werknemers te maken hebben met een achterstand in opleiding. In de focusgroepen wordt ook aangehaald dat opleiden van alle werknemers zijn voordelen heeft voor zowel de werknemer als de werkgever.

Intrinsieke factoren zijn ook zeer belangrijk. Bij de praktijkstudie zijn er ook werknemers die zeker niet van plan waren om vervroegd het arbeidsproces te verlaten. Indien ze interessante taken zouden toegewezen krijgen, zouden deze werknemers zeker blijven werken. In de literatuurstudie wordt deze factor ook aangehaald bij de bevorderende factoren op individueel niveau.

Stress is een element dat zowel in de praktijkstudie als in de literatuurstudie als een belemmerende factor wordt aangehaald. De onderneming kan in dit opzicht maatregelen nemen om stress op de werkplaats te voorkomen. In de literatuurstudie wordt hier meer over uitgelegd.

De *gezinssituatie* is een belemmerende factor voor zowel de praktijkstudie als de literatuurstudie. Bij de literatuur worden elementen als partner, kinderen die het huis uit zijn, ... aangehaald, terwijl er in de praktijkstudie vooral gesproken wordt over mantelzorg. Alsook zijn *gezondheidsproblemen* één van de belangrijkste belemmerende factoren.

- Verschillen tussen praktijkstudie en literatuurstudie

Technologische veranderingen worden bij de maatschappelijke factoren als een belemmerende factor aangehaald, in tegenstelling tot de praktijkstudie. Volgens mijnheer De Jongh zijn werknemers van IBM in feite genoodzaakt om de technologische veranderingen te volgen omwille van de sector waarin de organisatie actief is. Bovendien zouden de veranderingen heel snel gaan binnen de sector. Met andere woorden vormen technologische veranderingen geen belemmerende factor voor de werknemers binnen IBM om langer te blijven werken terwijl ze over het algemeen wel een belemmering vormen voor oudere werknemers om langer actief te blijven op de arbeidsmarkt.

Ervaringsconcentratie wordt in de literatuur bij de belemmerende factoren vernoemd, maar in de praktijkstudie zijn sommige werknemers ervan overtuigd dat ze hierdoor hun functie optimaal kunnen vervullen. Dit zou hen toelaten om een functie te vervullen dat niet door een 'beginnende' werknemer zou kunnen gedaan worden.

De *goede informatiestroom* wordt als een bevorderende factor aangehaald bij de literatuur, terwijl de respondenten zeggen dat dit niet is bij IBM. De werknemers binnen IBM zeggen slecht geïnformeerd te zijn over de processen die aan de gang zijn. Volgens de meeste respondenten zou dit het gevolg zijn van de schaal van de onderneming. Omdat de goede informatiestroom binnen IBM niet sterk aanwezig is, zou dit een belemmerende factor zijn in tegenstelling tot de literatuurstudie.

De werknemers vermelden dat *doorgroeimogelijkheden* een positief effect heeft, maar in tegenstelling tot de literatuur zien ze demotie niet zitten. In de literatuur werd er immers aangehaald dat demotie negatieve gevoelens opwekt bij de werknemers.

Bij de literatuurstudie wordt er niks aangehaald in verband met werkzekerheid als een bevorderende factor. Dit is een element dat voor veel werknemers in de focusgroepen wel een bevorderend effect kan hebben. Verder komt pensioenangst ook zeer weinig voor in de literatuur, terwijl dit voor veel werknemers binnen IBM een element is welke hen ertoe zou aanzetten om langer te blijven werken.

Uit bovenstaande vergelijking tussen de literatuur en praktijk kan u zien dat er meer gelijkenissen zijn tussen de praktijkstudie en de literatuurstudie dan dat er verschillen zijn. Dit is volgens mij heel normaal omdat er binnen de literatuurstudie ook niet grote verschillen aanwezig zijn en omdat de meeste bestaande boeken over het onderwerp tot stand zijn gekomen door studies te doen in verschillende bedrijven. Met andere woorden kan ik besluiten dat de praktijkstudie binnen IBM nauw aansluit bij de literatuurstudie.

2 *Literatuurstudie versus voorstelling van IBM*

Hier volgt een vergelijking tussen de literatuurstudie (hoofdstuk 4) en de voorstelling van IBM (hoofdstuk 5). In feite zijn er geen verschillen tussen de literatuurstudie en de voorstelling van IBM.

In de literatuurstudie wordt aangehaald dat het zeer belangrijk is om oudere werknemers aan te werven. Met andere woorden zou er bij de selectie geen rekening moeten gehouden worden met de leeftijd van de kandidaat. Dit is iets dat IBM sinds 2006 toepast met andere woorden worden er sinds 2006 ook veel oudere werknemers aan het werk gezet.

Flexibele werkuren zijn zeer belangrijk voor oudere werknemers, blijkt uit de literatuurstudie. Hierop wil IBM ook een invloed uitoefenen door te voorzien in alternatieve werkreglementen. In eerste instantie wordt hierbij gedacht aan deeltijds werken. Uit de praktijkstudie blijkt immers ook dat flexibele werkuren zeer belangrijk zijn voor de oudere werknemer.

IBM wil ook de samenwerking tussen de generaties positief beïnvloeden. Hiervoor is het noodzakelijk dat de negatieve stereotypen rond oudere werknemers wegvallen binnen de organisatie. Dit hangt in feite samen met de attitudeverandering binnen de organisatie. De werknemers zouden moeten inzien dat investeren in en behouden van oudere werknemers een positief effect heeft op de organisatie.

IBM wil kritische kennis van werknemers reserveren bij het verlaten van de organisatie. Dit is een element dat niet voorkomt in de literatuurstudie. Maar voor organisaties is het inderdaad zeer nuttig om werknemers die stoppen met werken te vragen om zijn functie met de bijhorende taken in detail uit te leggen. Hierdoor kan de organisatie later zien op welke manier de vertrokken werknemer bepaalde problemen aanpakte. Bovendien wil IBM hierin ook voorzien door oudere werknemers jongere werknemers te ondersteunen met hun ervaring en kennis.

De organisatie wil de vaardigheden van oudere werknemers constant bijschaven. In de literatuurstudie wordt dit als een bevorderende factor gezien. Alsook blijkt uit de praktijkstudie dat opleiding ook ter beschikking moet staan van oudere werknemers.

Als laatste element haalt IBM aan dat de oudere werknemer hulp moet verschaft worden bij het gebruik van technologie. Zoals al eerder enkele keren is aangehaald, is dit niet relevant voor IBM-werknemers omdat er van deze werknemers al verwacht wordt om te

kunnen gaan met technologische veranderingen. Wel zou er in geval van problemen ondersteuning aangeboden moeten worden.

Zoals u kunt zien, zijn er veel elementen terug te vinden die zowel bij de literatuurstudie als bij de voorstelling van IBM worden aangehaald. Enkele elementen worden wel over het hoofd gezien door IBM, dit zijn: goede informatiestroom, functieaanpassing, stressvoorkoming, invloed van de leidinggevende en doorgroei- en promotiemogelijkheden.

3 Adviezen

In wat volgt zal er geprobeerd worden om adviezen te geven die IBM eventueel zou kunnen invoeren of in overweging zou kunnen nemen in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

- Er dient eerst en vooral een cultuurverandering te komen omdat de stereotiepe beelden nog sterk aanwezig zijn binnen IBM. Daarom zou het nuttig te beginnen bij de managers en hen te informeren over de voordelen van investeren en behouden van oudere werknemers. De manager kan immers zijn werknemers beïnvloedend. Vervolgens zou men indien nodig de medewerkers op de hoogte kunnen brengen van het nut van oudere werknemers binnen de organisatie. Er moet gewezen worden op de toegevoegde waarde die oudere werknemers voor de organisatie bieden. Dit kan gedaan worden door nationale en internationale studies te gebruiken.

- Voor de hand liggend zijn de werknemers betrekken binnen het beleid. Op deze manier waren er veel enthousiaste werknemers die vrijwillig aan een project zouden willen meewerken om maatregelen te achterhalen die IBM zou kunnen nemen om zijn werknemers langer actief te houden in de organisatie. Men zou door middel van een aankondiging deze werknemers kunnen bereiken om oplossingen op lange termijn te vinden. Hierdoor zullen de werknemers zelf ook meer gemotiveerd worden.

- De loopbaangesprekken zouden momenteel te formeel gebeuren. Ook omdat de managers vaak worden overgeplaatst naar andere afdelingen, zouden ze minder betrokken zijn bij de loopbaanbegeleiding. In dit opzicht zou het misschien nuttig zijn om per afdeling een personeelsmanager tewerk te stellen die zich met de ontwikkeling en opleiding van de werknemers bezig houdt. Dit laat ook toe dat de gesprekken persoonlijker worden. Op deze gesprekken kan de manager de wensen en gedachten van de werknemer achterhalen.

- Opleidingen toegankelijk maken voor iedereen. Bij de werknemers nagaan of ze beter gemotiveerd zouden zijn indien de opleidingen anders georganiseerd zouden worden. Zo zou men kunnen denken aan opleidingen in klaslokalen voor oudere werknemer in plaats van e-learning.

- De mentorfunctie terug invoeren en mensen van boven de 50 die deze functie op zich willen nemen, de toestemming geven om dit te doen. De kosten zullen wel oplopen, maar

de voordelen die meegaan met een mentorfunctie zijn veel groter dan de bijhorende kosten.

- De werknemers de mogelijkheid geven om flexibel te werken en hun tijd zelf in de delen. Op deze manier zullen ze gemotiveerd worden. Bovendien zou dit hen toelaten om mantelzorg op zich te nemen zonder dat ze moeten stoppen met werken.

- Maatregelen nemen om stress op de werkplaats te voorkomen. Vermits de stress-situaties zich voornamelijk voordoen op de werkplaats, kunnen ze ook voorkomen worden door de organisatie. Zorg dat er een evenwicht is tussen de belasting en belastbaarheid van de werknemer en behandel de werknemers rechtvaardig. Indien de werknemer de mogelijkheid krijgt om zijn werk met andere levenssferen te combineren, zal dit stress ook verminderend. Vermits stress een zeer persoonlijk element is, wil ik het belang van persoonlijke gesprekken hierbij benadrukken.

- IBM zou ook bonussen kunnen toekennen aan werknemers die gedurende lange periode (20 of 30 jaar) binnen de organisatie hebben gewerkt en een bepaalde leeftijd (50-55 jaar) hebben bereikt om hun loyaliteit te erkennen.

Lijst van geraadpleegde werken

Boeken

Bienemann, M. et al. (2005) *De seniorencode: je loopbaan na je 45^{ste}*, Amsterdam: Thema

Blanpain, R. et al. (2005) *Codex Arbeidsrecht*, Brugge: Die Keure

Boerlijst, J.G. et al. (1994) *Veertig plussers in de onderneming*, Assen, Maastricht: Van Gorcum

De Leus, K. en Huybrechts, P. (2006) *Uitvaart van onze welvaart: Naar Grijsland*, Roeselare: Roularta Books

De Groote, P. en Truwant, V. (2003) *Demografie & Samenleving*, Universitaire Pers, Leuven

Derijcke, L. et al. (1995) *Personeelsbeleid en een leeftijdsbewuste aanpak*, Deurne: MIM

De Swert, G. (2004) *50 grijze leugens over vergrijzing en langer werken*, Leuven: Van Halewyck

Ester, P. et al (2003) *De organisatie en de oudere werknemer*, Bussum: Coutinho

Greenbaum, T.L. (2000). *Moderating Focus Groups. A practical guide for Group facilitation*. California: SAGE Publications, Inc.

Henkens, K. en van Solinge, H. (2003) *Het eindspel: Werknemers, hun partners en de leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces*, Assen: Koninklijke van Gorcum

Langendoen, M. W., *Leeftijdsbewust personeelsbeleid: instrumenten en maatregelen voor individuele loopbaanregelingen*, Lelystad: Stichting IVIO

Masui, C. en Renders, L. (2003) *Methode van onderzoek en rapportering 1*, Diepenbeek: Limburgs Universitair Centrum

Mot, E. (2004) *Leeftijdscriminatie van de werknemers vechten tegen de bierkraai?*
(2004) AA Budel, Damon

Morgan, D.L. (1998) *The Focus Group Guidebook*, California: SAGE Publications, Inc
Quinn, E. et al (2005) *Handboek managementvaardigheden*, Den Haag: Sdu

Scharbacq, M. (1998) *Medewerkers van boven de veertig: De verborgen strategische factor*, Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie

Simoens, P. (1995) *Bouwstenen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*, Brussel: Koning Bouwdewijnstichting programma Toekomstzorg

Simoens, P. en Denys, J.(1997) *Wie werkt nog na vijftig?*, Leuven: Davisfonds

Simoens, P. et al (1995a) *Wordt gezocht: oudere werknemer (m/v)*, Leuven: Hoger Instituut voor de Arbeid

van Hoof, J. et al. (2002) *Werk(en) moet wel leuk zijn: Arbeidswensen van Nederlanders*, Assen: Koninklijke Van Gorcum

Vis, I. (2000) *Verzilvering van de vergrijzing: Wie durft!*, Assen, Van Gorcum

Publicaties, Papers, Eindverhandelingen en Websites

Coolsaet, W. (1995) Reviewartikel: Over de betekenis van arbeid, *Tijdschrift voor Sociologie*, vol.16, nr. 4, 403-413

De Wit, R. en Moens, G. (2003, 1-2) Leeftijd en werkstress, *OVER.WERK: Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 1-2, 154-156 geraadpleegd via: <URL: <http://www.steunpuntwav.be/steunpuntwav/view/nl/79736> > op 6 februari 2007

Elchardus, M. en Cohen, J. (2003) De vroege uittrede uit de arbeidsmarkt; Exploratie van de factoren die bijdragen tot een vroege arbeidsexit, *Vakgroep Sociologie*, Onderzoeksgroep TOR, VUB

IBM (2007) geraadpleegd via: <URL: <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/company/management/pbc.shtml>> op 15 maart 2007

IBM Business Consulting Services (2005) *The Maturing Workforce, On Demand Business*

Leeftijd op het werk (2006) geraadpleegd via: <URL:
<http://www.leeftijdophetwerk.nl/watis/?keyword=watisuitgebreid>> op 25 november 2006

NIS (2007a) geraadpleegd via: <URL: http://www.statbel.fgov.be/figures/d21_nl.asp#3>
op 4 februari 2007

NIS (2007a) geraadpleegd via: <URL:
http://www.statbel.fgov.be/figures/d23_nl.asp#Bevolkingsvooruitzichten> op 4 februari
2007

Simoens, P. et al (1995b) Het Belgisch arbeidsrecht: aanzet tot een leeftijdsbewust
personeelsbeleid, *Tijdschrift voor Sociologie*, vol. 16, nr. 4, 387-401

Sociaal Economische Raad van Vlaanderen (2001) *Oud maar niet out: Handleiding voor
een leeftijdsbewust personeelsbeleid*

Staelens, M. en Trio, A. (2004, maart) Oudere werknemers hebben (een) kompas nodig,
OVER.WERK: Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 3, 64-68 geraadpleegd via: <URL:
<http://www.steunpuntwav.be/steunpuntwav/view/nl/71104> > op 10 februari 2007

Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming (2006) *Genderjaarboek 2006: MV
United: Ouderen en eindloopbaan*

Van Damme, L. en Vanthournout, J. (2006) Hoe lang moet u nog werken?, *De Tijd: De
Essentie*

Vanhout, T. (2003) Eindverhandeling: *Leeftijdsbewust personeelsbeleid: Gevalstudie
Carrefour*, LUC Diepenbeek, promotor: Martens, H.

Vanmullen, K. en Hondeghem, A. (2005, april) Een leeftijdsbewust personeelsbeleid
binnen de Vlaamse overheid, *OVER.WERK: Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 4, 157-
161, geraadpleegd via: <URL:
<http://www.steunpuntwav.be/steunpuntwav/view/nl/123674>> op 5 februari 2007

Van Solinge, H. (2003) Oudere werknemer: Vervroegd pensioen blijft in trek,
OVER.WERK: Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 1-2, 157-160

Van Ruysseveldt, J. (2001) Kwaliteit van de arbeid: ontleding van een meerdimensioneel begrip, *OVER.WERK: Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 4, 9- 12. geraadpleegd via: <URL: <http://www.steunpuntwav.be/steunpuntwav/view/nl/77517>> op 5 februari 2007

VKW (2002, 28 mei) Op pensioen of pensioen op?, *VKW-standpunt over de pensioenproblematiek*

Walker, A. (1998) *Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice*, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Loughlinstown, Dublin

Wikipedia (2006) De vrije encyclopedie, geraadpleegd via: <URL: <http://nl.wikipedia.org/wiki/VUT>> op 30 november 2006

Bijlagen

Bijlage 1: De verdeling van IBM-werknemers in België volgens leeftijd.....	II
Bijlage 2: Uitnodiging.....	III
Bijlage 3: Brief bij uitnodiging.....	IV
Bijlage 4: Vragen voor de focusgroepen.....	V

Bijlage 1: De verdeling van IBM-werknemers in België volgens leeftijd

Totaal aantal werknemers in België: 2139

werknemers	aantal	% in totale populatie	Aantal in bevraging	% in bevraging	% in focusgroepen
<20	0	0,00%	niet		
>20 en <25	40	1,87%	niet		
>25 en <30	143	6,69%	niet		
>30 en <35	451	21,08%	niet		
>35 en <40	374	17,48%	374	24,85%	10%
>40 en <45	364	17,02%	364	24,19%	10%
>45 en <50	377	17,63%	377	25,05%	35%
>50 en <55	244	11,41%	244	16,21%	35%
>55 en <60	122	5,70%	122	8,11%	
>60 en <65	24	1,12%	24	1,59%	10%
>65	0	0,00%	niet		
totaal	2139	100,00%	1505	100,00%	100%

Bijlage 2: Uitnodiging

Dear IBMer,

We have been offered the opportunity to participate in a study on a topic that is the center of public attention for the moment: "How long will people pursue their professional life in the (near) future?".

This study is part of the thesis prepared by a senior university student (University of Hasselt), on the subject: "Motivating and demotivating factors that are important for employees when taking a decision to go into (early) retirement".

The study will be organized via focus groups of 8 to 12 people each, who are selected at random from representative age groups within IBM. The objective is to share your opinion with your peers and have an open discussion on this subject.

Participation is on a voluntary basis; I would appreciate your participation in order to gather enough information so that the focus groups are representative of the whole IBM population.

Your feedback given in the focus groups is anonymous and any individual reference will be erased after integration of the information in the final thesis by the student.

Attendance to a focus group will take approx. 2 hours of your time.

I hope to see you in one of the sessions.

Johan De Jongh

Bijlage 3: Brief bij uitnodiging

Dear,

I am a senior student at the University of Hasselt in Diepenbeek. As a last year student on the faculty Applied Economic Sciences I have to make a thesis that links with my major Integrated Entrepreneurship.

My thesis consists of two parts: theory and practice. Sir Blykers and Sir De Jongh gave me the opportunity to do the practical part within IBM.

The subject of my thesis is the motivating and demotivating factors that are important for employees while taking their decision to go into retirement. Hereby I have studied the literature and I want to know the opinion of employees about this subject. I want to do this by focus groups. These are groups of 8-12 people who share their opinion and discuss about the subject.

The participation to the focus groups is free of obligations. But I would appreciate it if I would have enough information so that the focus groups are representative for the whole IBM-population. The focus groups are anonymous and I guarantee you that I will erase all the information after I have integrated it in my thesis. It will take about 1.5-2 hours of your time.

With kindest regards,

Seyda Oz

4) On which of these motivating and demotivating factors to work longer can IBM have an influence? How can IBM do this? Answer concrete.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5) Which extra measures can IBM take to keep its employees longer active in the company? Answer concrete.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6) How do you perceive the following extra legal advantages. Are they according to you addressed to all age groups or are they limited to specific age categories within the company ? If you think that they are addressed to specific age groups, which age groups? What can IBM do to divide the extra legal advantages as honest as possible?

Pension plan (non contributive)

- For all age groups
 - For specific age groups, for
 - Actions for IBM
-

Belgium Car Program (BCP)

- For all age groups
 - For specific age groups, for
 - Actions for IBM
-

Meal vouchers (Tickets Restaurant)

- For all age groups
 - For specific age groups, for
 - Actions for IBM
-

Extra-legal commuting allowance: 12,5€/ active month

- For all age groups
 - For specific age groups, for
 - Actions for IBM
-

Representation allowances

- For all age groups
 - For specific age groups, for
 - Actions for IBM
-

Hospitalisation & Invalidation plans

- For all age groups
 - For specific age groups, for
 - Actions for IBM
-

Vouchers for St Nicolas

- For all age groups
 - For specific age groups, for
 - Actions for IBM
-

Vouchers for service anniversaries (25 years / 30, 35 & 40 years, pension)

- For all age groups
 - For specific age groups, for
 - Actions for IBM
-

Camps for children (50% reimbursement (up to 210€/yr)

- For all age groups
 - For specific age groups, for
 - Actions for IBM
-

Free 'Omnium' Car insurance for IBMers (BCP excluded)

- For all age groups
 - For specific age groups, for
 - Actions for IBM
-

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

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

Leeftijdsbewust personeelsbeleid : gevalstudie in IBM

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

Jaar: **2007**

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.

Ik ga akkoord,

Seyda OZ

Datum: **02.06.2007**