

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 met

Titel: Leef tijdsbewust personeelsbeleid : gevalstudie in Nike European Logistics Center

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - innovatie en ondernemerschap
2008

Jaar:

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,

KWANTEN, Sam

Datum: 5.11.2008

Leeftijdsbewust Personeelsbeleid

Gevalstudie in Nike European Logistics Center

Sam Kwanten

Promotor:

Prof. Dr. Hilda Martens

Eindverhandeling voorgedragen tot het bekomen van de graad
Master in de toegepaste economische wetenschappen:
Innovatie en ondernemerschap

universiteit
▶▶ hasselt

Voorwoord

In het kader van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt, heb ik ervoor gekozen om een eindverhandeling te schrijven over Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. Gaandeweg dit onderzoek heb ik hulp gekregen van verschillende personen. Langs deze weg wil ik dan ook alle personen bedanken die hebben bijgedragen tot de realisatie van mijn eindverhandeling.

Allereerst zou ik graag mijn promotor Prof. Dr. Hilda Martens willen bedanken voor haar deskundige hulp, begeleiding en ondersteuning bij de verwezenlijking van mijn onderzoek.

Tevens zou ik ook Mevrouw Pascale Verdeyen, mijn contactpersoon bij Nike en verantwoordelijke van de werkgroep, willen bedanken voor haar bereidwillige hulp en openheid. Haar deskundige uitleg, hulp en gastvrijheid zijn van groot belang geweest voor het goede verloop van mijn praktijkstudie. Verder zou ik ook de andere groepsleden van de werkgroep willen bedanken voor hun hulp en uitleg.

Tenslotte zou ik mijn ouders willen bedanken. Zij hebben mij de kans gegeven om mijn studies aan de Universiteit Hasselt te voltooien. Hun steun en geloof was voor mij dan ook zeer belangrijk tijdens mijn studies.

Samenvatting

De onderzoeksvraag die centraal staat in deze eindverhandeling luidt als volgt:

Op welke manier kan men werknemers langer, gemotiveerd, efficiënt en effectief aan het werk houden?

Op deze centrale onderzoeksvraag wordt geantwoord aan de hand van een literatuurstudie en een praktijkstudie. Dankzij mijn promotor Prof. Dr. Martens heb ik de kans gekregen om mijn praktijkstudie uit te voeren bij het European Logistics Center (ELC) van Nike te Laakdal.

De eerste deelvraag is: *Waarom moeten ondernemingen werk maken van een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid?* Ten eerste omwille van de macro – economische en demografische ontwikkelingen die de laatste jaren op de voorgrond zijn getreden. Hiermee wordt bedoeld de vergrijzing en de ontgroening in België en de lage werkzaamheidsgraad van de oudere bevolking in België in vergelijking met Europa. Bovendien verwachten bedrijven dat ze in de toekomst moeilijk de juiste mensen zullen vinden. Dit is een tweede reden waarom ondernemingen werk maken van een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid.

Hoe moeten ondernemingen nu werk maken van een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid? Dit is de tweede deelvraag van het literatuuronderzoek. Hiervoor kan men gebruik maken van het stappenplan voor een veranderingstraject. De derde en belangrijkste deelvraag van mijn literatuurstudie is de volgende: *Welke zijn nu de factoren die werknemers ertoe aanzetten om het arbeidsproces vroegtijdig te verlaten en welke factoren zetten werknemers ertoe aan om langer aan de slag te blijven?* In de literatuur wordt er vaak een onderscheid gemaakt naar drie niveaus, namelijk factoren op individueel niveau, factoren op organisatieniveau en factoren op maatschappelijk niveau. Deze indeling zal ik ook hanteren in mijn literatuurstudie.

Bij de invloedsfactoren op individueel niveau kunnen we een onderscheid maken tussen enerzijds de persoonsgebonden factoren en anderzijds de werkgebonden factoren. Beide kunnen een rol spelen in het besluitvormingsproces van de werknemer om al dan niet vroegtijdig uit te treden. Het is wel zo dat de persoonsgebonden factoren niet beïnvloed kunnen worden door de organisatie, wat wel het geval is voor de werkgebonden factoren. Bij de persoonsgebonden factoren onderscheiden we de volgende elementen:

vrijheidsmotief, gezondheidssituatie, gezinssituatie en financiële situatie. De werkgebonden factoren zijn de volgende: fysieke belasting, werkdruk, inhoud van het werk en beroepsmatige obsolescentie.

Op organisatieniveau kunnen we een onderscheid maken tussen belemmerende factoren, die werknemers ertoe aanzetten de arbeidsmarkt sneller te verlaten, en bevorderende factoren, die werknemers langer in het arbeidsproces houden. Op organisatieniveau worden de volgende belemmerende factoren aangehaald:

1. Gebrek aan waardering en negatieve stereotypingen;
2. Een ongunstige werksfeer en onprettige sociale contacten;
3. Te weinig aandacht en inspanningen van de kant van de leidinggevenden;
4. Een ongunstige economische toestand (herstructureringen).

De belangrijkste bevorderende factoren op organisatieniveau zijn:

1. Bij de rekrutering mag er noch direct, noch indirect sprake zijn van discriminatie op basis van leeftijd;
2. het is belangrijk om een goede informatiestroom tot stand te brengen;
3. Het aanbieden van opleidingen is belangrijk om de competenties van de werknemers op peil te houden;
4. Functieaanpassing moet mogelijk zijn indien dit noodzakelijk is;
5. De mobiliteit en flexibiliteit van de werknemers moet vergroot worden;
6. Er moeten arbeidsvoorwaarden gecreëerd worden die oudere werknemers ertoe aanzetten om langer in het arbeidsproces te blijven;
7. De aandacht kan ook uitgaan naar een verbetering van de arbeidsomstandigheden, en meer bepaald naar de aspecten veiligheid, gezondheid en welzijn;
8. Beloning is een motiverende factor voor werknemers om langer in dienst te blijven;
9. De invoering van een flexibel pensioen binnen de uitstroom kan eveneens een belangrijke leeftijdsbewuste maatregel zijn.

Ook op maatschappelijk niveau kunnen we een onderscheid maken tussen belemmerende en bevorderende factoren. De volgende elementen worden als belemmerend aangehaald:

1. Technologische en sociaal – culturele veranderingen;
2. De aantrekkelijke financiële voorwaarden in geval van vervroegde uittreding;
3. De hogere arbeidskosten van oudere werknemers in vergelijking met jonge medewerkers;
4. Beeldvorming en stereotypering rond oudere werknemers.

Op maatschappelijk niveau worden de volgende bevorderende factoren aangehaald:

1. Wetgeving op het gebied van gelijke behandeling;
2. Stimuleringsmaatregelen van de overheid die het belang van opleiding benadrukken;
3. Er moet komaf gemaakt worden met de mentaliteit dat vervroegde uittreding een evidentie is;
4. Weerlegging van de negatieve stereotypingen betreffende oudere werknemers.

In Deel 3 van deze eindverhandeling wordt de praktijkstudie toegelicht. Deze heb ik uitgevoerd bij het European Logistics Center (ELC) van Nike te Laakdal. 20% van hun huidige personeelsbestand bestaat uit 45 – plussers. In 2013 zal dit opgelopen zijn tot +/- 35%. Daarom heeft Nike ELC ervoor gekozen om een beleid op te starten om werknemers langer, gemotiveerd, efficiënt en effectief aan het werk te houden.

Hoe is Nike ELC nu te werk gegaan bij het implementeren van zo een beleid? Ze zijn van start gegaan met het oprichten van een goed gediversifieerde werkgroep zodat de problematiek vanuit verschillende perspectieven kon benaderd worden. De uiteindelijke doelstelling voor deze werkgroep was om vóór 1 januari 2008 adviezen te formuleren betreffende de werkbelasting van oudere werknemers. Vervolgens heeft men een brainstormsessie ingepland waar elk lid van de werkgroep zoveel mogelijk ideeën naar voren kon brengen. De centrale vraag bij deze sessie was de volgende: Wat houdt werkbelasting oudere werknemers voor jou in? Alle inbrengen werden dan onderverdeeld in 9 clusters.

De volgende stap in het proces was de bestudering van het wettelijke kader betreffende de problematiek rond oudere werknemers. De projectleidster had de opdracht gekregen om hieromtrent een presentatie te maken en zo de andere groepsleden op de hoogte te brengen van het wettelijke kader. Het centrale onderwerp van deze presentatie was natuurlijk het Generatiepact.

Een laatste stap voordat er adviezen gingen geformuleerd worden, waren de bedrijfsbezoeken. Men trachtte zo informatie en kennis te verwerven over maatregelen die andere bedrijven hadden genomen om werknemers langer aan de slag te houden in de onderneming. Op basis van deze kennis en informatie zou Nike dan zelf een beleid kunnen gaan formuleren om werknemers langer, gemotiveerd, efficiënt en effectief aan het werk te houden. In totaal heeft de werkgroep 17 bedrijven bezocht, waarvan ik er 4 nader zal toelichten in deze eindverhandeling. Deze 4 bedrijven zijn: VCST, Start People, Deceuninck en Concentra Media. Bij elk van deze bedrijven zal ik eerst wat algemene

informatie verstrekken zoals de samenstelling van hun personeelsbestand en enkele financiële gegevens. Vervolgens zal ik een overzicht geven van het Leeftijdsbewust Personeelsbeleid, dat gevoerd wordt door deze bedrijven.

Na de bedrijfsbezoeken is de werkgroep overgegaan naar de laatste stap van het proces, namelijk de formulering van de adviezen. De hefbomen om te werken aan werkgoesting werden gebruikt als vertrekpunt bij het formuleren van de adviezen. Deze werden ontwikkeld aan de Universiteit Hasselt tijdens het project 'Werkgoesting in KMO's':

1. W erkondersteuning
2. E rkenning
3. R egelruimte
4. K ennis laten (door)stromen
5. G ezondheid en welzijn
6. O rganisatie commitment
7. E venwicht werk – privé
8. S amenwerking
9. T alentontwikkeling
10. I nspirerend leiderschap
11. N etwerken
12. G roeikansen

Nadat de werkgroep haar adviezen had opgesteld, is de projectleidster deze gaan presenteren aan de Ondernemingsraad, die nu moet gaan bepalen welke leeftijdsbewuste acties er geïmplementeerd moeten worden en welke niet.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van tabellen, figuren en grafieken

Deel 1: Inleiding en Probleemstelling	- 12 -
1. Algemene omschrijving en situering van het praktijkprobleem	- 12 -
2. Omschrijving en situering van het praktijkprobleem binnen Nike	- 16 -
3. Probleemstelling	- 17 -
3.1 Centrale onderzoeksvraag	- 17 -
3.2 Deelvragen voor literatuurstudie	- 17 -
Deel 2: Literatuurstudie.....	- 18 -
1. Methodologie	- 18 -
1.1. Parameters.....	- 18 -
1.2. Verwerking.....	- 19 -
2. Waarom moeten ondernemingen werk maken van een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid?.....	- 19 -
2.1. Macro – economische en demografische ontwikkelingen.....	- 20 -
2.1.1. Vergrijzing en ontgroening	- 20 -
2.1.2. Tewerkstelling van oudere werknemers.....	- 21 -
2.2. In de toekomst moeilijk om de juiste mensen te vinden	- 22 -
3. Hoe moeten ondernemingen werk maken van een LBPB?	- 22 -
4. Welke factoren zetten werknemers ertoe aan het arbeidsproces vroegtijdig te verlaten en welke factoren zetten werknemers ertoe aan om langer aan de slag te blijven?.....	- 25 -
4.1. Invloedsfactoren op individueel niveau.....	- 26 -
4.1.1. Persoonsgebonden factoren	- 26 -
4.1.2. Werkgebonden factoren	- 27 -
4.2. Factoren op organisatieniveau.....	- 28 -
4.2.1. Belemmerende factoren	- 29 -
4.2.1.1. Gebrek aan waardering en negatieve beeldvorming	- 29 -

4.2.1.2. Werksfeer, prettige sociale contacten en respect.....	- 30 -
4.2.1.3. Leidinggevende.....	- 30 -
4.2.1.4. Economische toestand	- 31 -
4.2.2. Bevorderende factoren.....	- 32 -
4.2.2.1. Werving en selectie	- 32 -
4.2.2.2. Goede informatiestroom.....	- 32 -
4.2.2.3. Opleiding	- 34 -
4.2.2.4. functieaanpassing	- 36 -
4.2.2.5. Mobiliteit en flexibiliteit.....	- 37 -
4.2.2.6. Arbeidsvoorwaarden – en omstandigheden.....	- 40 -
4.2.2.6.1. Arbeidsvoorwaarden.....	- 40 -
4.2.2.6.2. Arbeidsomstandigheden.....	- 41 -
4.2.2.7. Attitudeverandering binnen de organisatie	- 42 -
4.2.2.8. Collega's en leidinggevendenden	- 42 -
4.2.2.9. Doorgroeimogelijkheden/loopbaanontwikkeling.....	- 43 -
4.2.2.10. Beloning.....	- 44 -
4.2.2.11. Uitstroom	- 45 -
4.2.3. Conclusies.....	- 46 -
4.3. Factoren op maatschappelijk niveau	- 46 -
4.3.1. Belemmerende factoren	- 47 -
4.3.1.1. Technologische veranderingen	- 47 -
4.3.1.2. Aantrekkelijke financiële voorwaarden in geval van vervroegde uittrekking	- 48 -
4.3.1.3. Arbeidskosten.....	- 49 -
4.3.1.4. Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers.....	- 49 -
4.3.1.5. Sociaal – culturele verandering	- 55 -
4.3.2. Bevorderende factoren.....	- 55 -
4.3.2.1. Gelijke behandeling	- 55 -
4.3.2.2. Opleiding	- 56 -
4.3.2.3. Attitudeverandering.....	- 57 -
4.3.2.4. Weerlegging van de negatieve stereotypering.....	- 57 -
4.3.3. Conclusies.....	- 58 -
Deel 3: Praktijkstudie.....	- 59 -
1. Voorstelling Nike	- 59 -
2. Onderzoeksmethodologie	- 63 -
3. Brainstormsessie	- 64 -
4. Het wettelijke kader.....	- 66 -

4.1. Generatiepact	- 67 -
4.1.1. Aanleiding tot het Generatiepact?.....	- 67 -
4.1.2. Doelstelling Generatiepact.....	- 68 -
4.1.3. Vier pakketten van maatregelen.....	- 68 -
4.1.4. Enkele verbredingen naar Nike toe	- 71 -
5. Bedrijfsbezoeken	- 72 -
5.1. Bezoek VCST (25 september 2007)	- 75 -
5.1.1. Algemene informatie over VCST	- 75 -
5.1.2. Beleid	- 76 -
5.1.3. Conclusie	- 78 -
5.2. Bezoek Start People (21 september 2007).....	- 78 -
5.2.1. Algemene informatie over Start People	- 78 -
5.2.2. Het beleid	- 80 -
5.2.3. Conclusie	- 84 -
5.3. Bezoek Deceuninck (12 oktober 2007).....	- 84 -
5.3.1. Algemene informatie over Deceuninck	- 84 -
5.3.2. Het beleid	- 85 -
5.3.3. Overige acties.....	- 88 -
5.3.4. Conclusie	- 89 -
5.4. Bezoek Concentra Media (28 september 2007)	- 90 -
5.4.1. Algemene informatie over Concentra Media	- 90 -
5.4.2. Het beleid	- 95 -
6. Overzicht van de bedrijfsbezoeken.....	- 100 -
Deel 4: Formulering van adviezen.....	- 103 -
1. Huidig Nike kader	- 104 -
2. Adviezen geformuleerd door de werkgroep	- 105 -
3. Toekomstplannen	- 110 -

Lijst van geraadpleegde werken

Bijlagen

Bijlage 1: De resultaten van de brainstormsessie

Bijlage 2: Vragenlijst

Bijlage 3: Adviezen

Lijst van tabellen, figuren en grafieken

Tabel 1: Leeftijdsverdeling van de totale bevolking van België	- 12 -
Tabel 2: Toekomstige leeftijdsverdeling van de totale bevolking van België	- 12 -
Tabel 3: Activiteitsgraad van 55 – plussers in Europa	- 13 -
Tabel 4: Afhankelijkheidsratio	- 14 -
Figuur 1: Bevolkingspiramide 1971	- 20 -
Figuur 2: Bevolkingspiramide 2006	- 20 -
Figuur 4: Verwachte relatie tussen leeftijd en werkprestatie: vereenvoudigde weergave van het model van Salthouse & Maurer (1996).....	- 53 -
Tabel 5: Beoordeling van fysieke en mentale aftakeling.....	- 54 -
Figuur 5: Wereldwijde vestigingen van Nike.....	- 59 -
Grafiek 1: Omzetevolutie van Nike.....	- 60 -
Grafiek 2: Omzet van Nike in vergelijking met de concurrentie.....	- 61 -
Grafiek 3: Leeftijdsverdeling binnen Nike ELC.	- 62 -
Grafiek 4: Leeftijdsverdeling van vrouwen binnen Nike ELC.	- 62 -
Grafiek 5: Leeftijdsverdeling van mannen binnen Nike ELC.	- 63 -
Grafiek 6: Evolutie van de omzet van VCST.	- 75 -
Grafiek 7: Netto – omzet USG People.....	- 79 -
Grafiek 8: Netto – winst USG People.	- 79 -
Grafiek 9: Netto – omzet Deceuninck.....	- 85 -
Grafiek 10: Nettowinst Deceuninck.	- 85 -
Grafiek 11: Spreiding naar leeftijd van werknemers van Concentra Media.	- 90 -
Grafiek 12: Spreiding naar leeftijd van het totale aantal werknemers in de grafische sector.	- 91 -
Grafiek 13: Spreiding naar leeftijd van arbeiders van Concentra Media.....	- 92 -
Grafiek 14: Spreiding naar leeftijd van bedienden van Concentra Media.	- 92 -
Grafiek 15: Spreiding naar leeftijd van journalisten van Concentra Media.	- 93 -
Grafiek 16: Spreiding personeelsbestand Concentra Media naar leeftijd en geslacht -	94 -
Grafiek 17: Spreiding werknemers uit grafische sector naar leeftijd en geslacht.	- 94 -
Grafiek 18: Opleidingsniveau naar leeftijd in Concentra Media.....	- 95 -
Grafiek 19: Opleidingsniveau 45 – minners en plussers in de grafische sector.	- 96 -
Tabel 6: Loopbaangesprekken, een overzicht.	- 98 -
Tabel 7: ziekte in relatie tot leeftijd en arbeidsduur	- 108 -

Deel 1: Inleiding en Probleemstelling

1. Algemene omschrijving en situering van het praktijkprobleem

Vandaag de dag worden we geconfronteerd met het feit dat we met zijn allen langer moeten blijven werken. Oorzaak hiervan is de combinatie van de toenemende vergrijzing en ontgroening in België. Vergrijzing wijst erop dat het aandeel ouderen in de bevolking toeneemt als gevolg van een toename van de levensverwachting. Ook de naoorlogse babyboom is een oorzaak van de vergrijzing. Ontgroening wijst erop dat het aandeel jongeren in de bevolking daalt als gevolg van een afname van het geboortecijfer.

In tabel 1 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 2007 bedroeg dit al 17,10%. In tabel 2 kan u zien dat deze trend zich verder zal zetten in de toekomst. Tegen 2050 zal maar liefst 26,47 % van de totale bevolking bestaan uit 65 – plussers.

Tabel 1: Leeftijdsverdeling van de totale bevolking van België (Bron: NIS, 2008)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Totaal	10.239.085	10.263.414	10.309.725	10.355.844	10.396.421	10.445.852	10.511.382	10.584.534
0-19 jaar	2.419.964	2.412.224	2.408.943	2.407.368	2.408.456	2.414.041	2.428.706	2.441.129
20-64 jaar	6.104.028	6.121.455	6.154.390	6.186.086	6.207.845	6.232.311	6.273.659	6.333.343
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	1.810.062

Tabel 2: Toekomstige leeftijdsverdeling van de totale bevolking van België (Bron: NIS, 2008)

	2000	2010	2020	2030	2040	2050
België	10.280.670	10.529.690	10.723.828	10.894.288	10.964.632	10.952.581
0-19 jaar	2.416.147	2.344.140	2.274.612	2.272.188	2.243.270	2.228.643
20-59 jaar	5.615.112	5.681.656	5.521.385	5.279.113	5.221.584	5.166.305
60-64 jaar	518.665	649.030	722.633	695.854	637.833	658.309
65 jaar en meer	1.730.746	1.854.864	2.205.198	2.647.133	2.861.945	2.899.324

De vergrijzing en ontgroening hebben twee negatieve effecten op de arbeidsmarkt. Enerzijds ontstaat er een aanbodtekort en anderzijds ontstaat er een vraagoverschot van arbeid. Tegelijkertijd zien we een zeer lage activiteitsgraad van 55 - plussers in België in

vergelijking met Europa (tabel 3). De betaalbaarheid van de pensioenen en het sociale zekerheidsstelsel komen hierdoor in gedrang aangezien steeds minder actieven financieel zullen moeten instaan voor een steeds groter wordende groep niet – actieven. De betaling van de toekomstige pensioenen is dus met andere woorden een enorme uitdaging. Tussen 2000 en 2050 stijgt het aantal gepensioneerden gemiddeld met jaarlijks 1,1% (De Leus, Huybrechts & Leterme, 2006). De grootste stijging heeft plaats tussen 2010 en 2030. Het aantal gepensioneerden neemt dan toe van 2,3 miljoen tot 3,3 miljoen personen. Stellen we daartegenover het aantal 20 – 59 jarigen, zij die de pensioenen moeten betalen, dan krijgen we de afhankelijkheidsratio (tabel 4). In 2000 stonden er tegenover vier 60 – plussers tien 20 – 59 jarigen. In 2030 is dat 6 gepensioneerden tegenover 10 actieven, een toename met 57%.

Tabel 3: Activiteitsgraad van 55 – plussers in Europa (Bron: NIS, 2008)

	Personen tussen 55 en 64 jaar					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
België	25,1%	26,6%	28,1%	30,0%	31,8%	32,0%
Tsjechië	37,1%	40,8%	42,3%	42,7%	44,5%	45,4%
Denemarken	58,0%	57,9%	60,2%	60,3%	59,5%	60,7%
Duitsland	37,9%	38,9%	39,9%	41,8%	45,4%	
Estland	48,5%	51,6%	52,3%	52,4%	56,1%	58,5%
Griekenland	38,2%	39,2%	41,3%	39,4%	41,6%	42,3%
Spanje	39,2%	39,6%	40,7%	41,3%	43,1%	44,1%
Frankrijk	31,9%	34,7%	36,8%	37,3%	37,9%	37,6%
Ierland	46,8%	48,0%	49,0%	49,5%	51,6%	
Italië	28,0%	28,9%	30,3%	30,5%	31,4%	32,4%
Cyprus	49,1%	49,4%	50,4%	50,1%	50,6%	53,6%
Letland	36,9%	41,7%	44,1%	47,9%	49,5%	53,3%
Litouwen	38,9%	41,6%	44,7%	47,1%	49,2%	49,6%
Luxemburg	25,6%	28,1%	30,0%	30,8%	31,7%	
Hongarije	23,5%	25,6%	28,9%	31,1%	33,0%	33,6%
Malta	29,4%	30,1%	32,5%	30,9%	30,8%	
Nederland	39,6%	42,3%	44,3%	45,2%	46,1%	47,2%
Oostenrijk	28,9%	29,1%	30,1%	28,8%	31,8%	35,5%
Polen	27,4%	26,1%	26,9%	26,2%	27,2%	
Portugal	50,2%	51,4%	51,6%	50,3%	50,5%	50,1%
Slovenië	25,5%	24,5%	23,5%	29,0%	30,7%	32,9%
Slowakije	22,4%	22,8%	24,6%	26,8%	30,3%	33,1%
Finland	45,7%	47,8%	49,6%	50,9%	52,7%	
Zweden	66,7%	68,0%	68,6%	69,1%	69,4%	69,6%
Verenigd Koninkrijk	52,2%	53,4%	55,4%	56,2%	56,9%	57,4%
Bulgarije	24,0%	27,0%	30,0%	32,5%	34,7%	
Kroatië			28,4%	30,1%	32,6%	
Roemenië	48,2%	37,3%	38,1%	36,9%	39,4%	

Turkije	35,8%	35,7%	33,5%	33,2%	31,0%
IJsland			83,0%	81,8%	84,3%
Noorwegen	65,9%	66,2%	66,9%	65,8%	65,5%
EU-25	37,5%	38,7%	40,2%	41,0%	42,5%
EU-15	38,8%	40,2%	41,7%	42,5%	44,1%

Tabel 4: Afhankelijkheidsratio (Bron: De Leus, Huybrechts & Leterme, 2006)

	2000	2030	Vershil
Afhankelijkheidsratio (60+ / 20-59jr)	40,1	62,9	57%

Uit deze lage activiteitsgraad van 55 – plussers kunnen we afleiden dat veel ouderen in België gebruik maken van de vervroegde uitredingsregelingen. Dit leidt ertoe dat veel waardevolle kennis en ervaring verloren gaat in bedrijven en dat er een steeds grotere behoefte is aan goed gekwalificeerd personeel.

Omwille van de bovengenoemde redenen wordt een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid zo goed als een noodzaak binnen de meeste organisaties. Bij het horen van deze term denkt men aan oudere werknemers en aan pensioen, maar Leeftijdsbewust Personeelsbeleid is een veel ruimer begrip. Het is gericht op het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën, waarbij rekening wordt gehouden met veranderende mogelijkheden en behoeften (Langendoen, 1998).

Volgens Martens, Manshoven, Lambrechts & Vandenberg (2004) is Leeftijdsbewust Personeelsbeleid zeker geen synoniem voor ouderenbeleid. Het heeft als doel werknemers uit ALLE leeftijdsgroepen vitaal, gemotiveerd en inzetbaar te houden gedurende de hele loopbaan. Leeftijdsbewust Personeelsbeleid is erop gericht het beste in alle medewerkers naar boven te halen waarbij leeftijd op zich geen criterium is en leeftijdsdiscriminatie vermeden wordt. In zo een beleid staat de mens meer centraal en wordt meer maatwerk geleverd. Het begint op het moment dat de werknemer in dienst treedt en eindigt wanneer hij/zij op pensioen gaat. Het biedt leer – en ontwikkelingsmogelijkheden voor alle medewerkers, om zo de kwaliteiten van de werknemer optimaal te ontwikkelen en te blijven benutten, tot aan het einde van zijn loopbaan (Martens et al., 2004). Zo een beleid probeert er dus voor te zorgen dan werknemers met GOESTING komen en blijven werken.

Er zijn drie vormen van leeftijdsbewust personeelsbeleid die een organisatie kan implementeren. Deze vormen zijn:

- Strategisch beleid
- Preventief beleid
- Curatief beleid

Deze drie vormen vullen elkaar aan en moeten in feite als een combinatie gebruikt worden om een optimaal leeftijdsbewust personeelsbeleid te kunnen voeren.

Strategisch beleid

Dit beleid is gericht op werknemers tussen de leeftijd van 20 en 40 jaar. Het begint bij de indiensttreding van de werknemer en de resultaten ervan zullen pas te merken zijn op de lange termijn. Het beleid wil de inzetbaarheid van werknemers vergroten zodat zij langer kunnen deelnemen aan het arbeidsproces. Dit kan door de kwaliteiten van de werknemer zo optimaal mogelijk te ontwikkelen en blijven te benutten tot aan het einde van de loopbaan (Langendoen, 1998).

Preventief beleid

Dit beleid richt zich op werknemers tussen 40 en 55 jaar. Men tracht met zo een beleid toekomstige problemen en knelpunten ten gevolge van het ouder worden te voorkomen (Kerkhoff, 1993). Een vereiste is wel dat deze maatregelen vroegtijdig worden ingezet en steeds gecontinueerd worden. Hierdoor zal de werknemer vitaal, gemotiveerd en inzetbaar blijven werken tot aan zijn pensioen (Thunnissen, 2001).

In de tweede helft van de loopbaan kan er een eenzijdige kennis – en ervaringsopbouw ontstaan bij de werknemers. Deze kan negatieve gevolgen hebben voor de mobiliteit en inzetbaarheid van de werknemers. Een preventief beleid is er op gericht dit tijdig te herkennen en hierop in te spelen.

Curatief beleid

Dit beleid richt zich voornamelijk op de 55 – plussers. Met zo een beleid tracht men de uitstroom van oudere werknemers te beperken. Organisaties hebben te maken met een categorie van werknemers bij wie zich knelpunten in het functioneren voordoen. Voor deze groep zijn specifieke (curatieve) maatregelen noodzakelijk, bijvoorbeeld de mogelijkheid om geen nachtdiensten meer te draaien vanaf 55 jaar of een medische keuring voor 50 – plussers (Thunnissen, 2001). Een curatief beleid is sterk individueel van aard. Men kijkt of specifieke vaardigheden bij ouderen nog wel aanwezig zijn. Er wordt gezocht naar functies waar ouderen op hun manier nog een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Er wordt

getracht de inzetbaarheid van de werknemers te verlengen door in samenspraak te zoeken naar geschikte functies en taakaanpassingen op een manier dat werknemer en werkgever er beiden baat bij hebben (Langendoen, 1998).

Het ziet er dus naar uit dat we in de toekomst allemaal langer zullen moeten blijven werken. Deze overgang zal echter niet vanzelfsprekend zijn. Met deze eindverhandeling wil ik daarom nagaan hoe men werknemers langer, gemotiveerd, efficiënt en effectief aan het werk kan houden.

2. Omschrijving en situering van het praktijkprobleem binnen Nike

Na een toetsing van mijn onderwerp doorheen de literatuur, wil ik mijn bevindingen ook graag met de praktijk vergelijken. Ik heb, dankzij Prof. Dr. Martens, de kans gekregen om mijn praktijkstudie uit te voeren bij het European Logistics Center (ELC) van Nike te Laakdal. Tot vorig jaar verdeelde Nike vanuit zijn distributiecentrum sportschoenen en sportkleding naar zijn klanten in de regio's Europa, het Midden – Oosten en Afrika (EMEA). Dankzij de oprichting van een nieuw equipment distributiecentrum eind vorig jaar in Laakdal, waarvoor Nike 74 miljoen euro heeft geïnvesteerd, zullen voortaan ook sportaccessoires ofwel "equipment" vanuit Laakdal naar de EMEA verdeeld worden.

Het distributiecentrum telt ongeveer 1500 arbeiders en bedienden met een gemiddelde leeftijd van 36 jaar en weinig verloop. Het probleem van ouder wordende werknemers is dus nog niet zo expliciet aanwezig in de onderneming. Toch wil Nike al aandacht schenken aan deze problematiek om zo preventief te werk te gaan. Ze hebben hiervoor een werkgroep opgericht, namelijk de werkgroep 'werkbelasting oudere werknemers'. Hierin zaten mensen vanuit alle afdelingen van het bedrijf vertegenwoordigd om zo de problematiek vanuit verschillende perspectieven te kunnen benaderen. Er zaten zowel mannen als vrouwen in de werkgroep en ook jongeren en ouderen waren vertegenwoordigd. Het was dus met andere woorden een goed gediversifieerde groep.

Nike heeft dus nog maar weinig ervaring met het probleem van ouder wordende werknemers. Daarom heeft men besloten om andere bedrijven te gaan bezoeken die waarschijnlijk wel al bezig waren met het implementeren van een Leeftijdswaardig Personeelsbeleid. Hiermee trachtte de werkgroep adviezen in te winnen betreffende deze problematiek waarmee zij in de toekomst te maken gaan krijgen. Men trachtte zo informatie en kennis te verwerven over maatregelen die andere bedrijven hadden genomen om werknemers langer aan de slag te houden in de onderneming. Op basis van

deze kennis en informatie zou Nike dan zelf een beleid kunnen gaan formuleren om werknemers langer, gemotiveerd, efficiënt en effectief aan het werk te houden.

3. Probleemstelling

Zoals bij de inleiding al vermeld is, wordt België geconfronteerd met de problemen van vergrijzing en ontgroening en zijn gevolgen voor de arbeidsmarkt. Hiervan vertrekken heb ik een centrale onderzoeksvraag en een aantal deelvragen voor de literatuurstudie geformuleerd.

3.1 Centrale onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die centraal staat in deze eindverhandeling luidt als volgt:

Op welke manier kan men werknemers langer, gemotiveerd, efficiënt en effectief aan het werk houden?

3.2 Deelvragen voor literatuurstudie

Om de centrale onderzoeksvraag vanuit de literatuur te beantwoorden formuleer ik hieronder enkele deelvragen.

- Waarom moeten ondernemingen werk maken van een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid?
- Hoe kunnen ondernemingen werk maken van een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid?
- Welke factoren zetten werknemers ertoe aan het arbeidsproces vroegtijdig te verlaten en welke factoren zetten werknemers ertoe aan om langer aan de slag te blijven?

Deel 2: Literatuurstudie

Voor de aanvang van het praktijkgericht onderzoek voerde ik, zoals eerder gezegd, eerst een literatuuronderzoek uit. Deze studie geeft mij een breder inzicht in het thema en vormt de basis voor het uitvoeren van de praktijkstudie. Eerst wordt de gevolgde methodologie besproken en vervolgens worden er antwoorden geformuleerd op de deelvragen.

1. Methodologie

1.1. Parameters

Voor het uitvoeren van de literatuurstudie werden primaire en secundaire bronnen geraadpleegd zoals boeken, tijdschriften en publicaties. Voor het opzoeken van deze bronnen werden verschillende tertiaire bronnen aangewend. Zo raadpleegde ik catalogi binnen de Universiteit Hasselt. Voorbeelden hiervan zijn Bronco, Ebscohost en Antilope. Een andere tertiaire bron waar ik ook veel gebruik van heb gemaakt zijn literatuurlijsten in andere boeken en publicaties.

Ook het internet is een zeer belangrijke informatiebron. Met verscheidene alombekende zoekmachines als Google, Altavista en Yahoo kan men snel en eenvoudig aan informatie geraken op het World Wide Web. Ook via de site www.ouderenenarbeid.be van de Universiteit Hasselt heb ik heel wat nuttige links gevonden over belangrijke publicaties en tijdschriften in verband met Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. Dit heeft mijn literatuurstudie voor een groot stuk eenvoudiger gemaakt.

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

Wat de taal betreft, heb ik mij beperkt tot Nederlandstalige en Engelstalige teksten. Dit zijn immers de talen die ik het best beheers en de talen waarin vooral geschreven wordt over een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. Ik heb ook gebruik gemaakt van enkele werken die geschreven zijn door Nederlandse auteurs.

In mijn literatuurstudie heb ik mij ook proberen te beperken tot zo recent mogelijke bronnen. Natuurlijk zijn er ook nog boeken en publicaties vermeld uit de jaren 90 omdat deze gewoon belangrijk zijn, maar ik heb mij toch proberen te beperken tot bronnen na het jaar 2000.

1.2. Verwerking

De verwerking van de literatuur was niet simpel. Ten eerste omdat er bijzonder veel informatie te vinden is over Leeftijdsbewust Personeelsbeleid en ten tweede omdat ik nog nooit geconfronteerd was geweest met zo een enorme grote bundel aan literatuur. Het was voor mij moeilijk om te beslissen op welke manier ik mijn literatuurstudie zou indelen, met andere woorden welke structuur ik zou gebruiken, aangezien in de literatuur bijzonder veel manieren werden weergegeven. Ik heb dan gekozen voor degene die toch het meeste voorkwam in de literatuur die ik heb doorgenomen, namelijk de indeling van belemmerende en bevorderende factoren naar drie niveaus (individueel, organisatie en maatschappelijk).

Bij het analyseren van de gevonden literatuur ben ik als volgt te werk gegaan. Eerst bekeek ik de inhoudsopgave van het boek of de publicatie en duidde de belangrijkste hoofdstukken aan. Deze hoofdstukken nam ik skimmend door. Ik ben enkel dieper ingegaan op de relevante onderdelen van deze hoofdstukken. Deze verwerkte ik dan in mijn eigen literatuurstudie. Bij het vinden van belangrijke boeken en publicaties van een recente datum heb ik veel hulp gehad van mijn promotor Prof. Dr. Martens. Zij heeft immers veel kennis over het onderwerp en is zelf een gevestigde naam in het onderzoek naar Leeftijdsbewust Personeelsbeleid.

2. *Waarom moeten ondernemingen werk maken van een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid?*

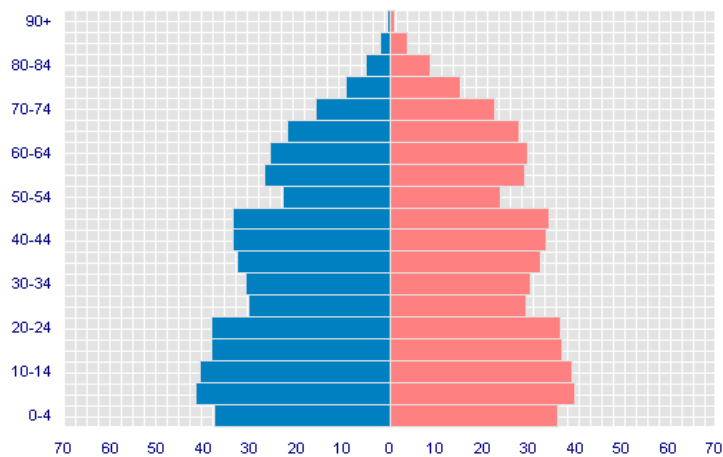
De redenen waarom een organisatie beslist te werken aan het opzetten en vormgeven van een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid kunnen sterk verschillen. Allereerst is het belangrijk om de macro – economische en demografische ontwikkelingen aangaande onze arbeidsmarkt in kaart te brengen. Bedrijven maken ook werk van een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid omdat ze verwachten dat ze in de toekomst moeilijk de juiste mensen gaan vinden (Martens et al., 2004).

2.1. Macro – economische en demografische ontwikkelingen

De macro – economische en demografische ontwikkelingen die ons aanzetten om werk te maken van een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid kunnen we onderverdelen in twee groepen. Ten eerste hebben we de vergrijzing en ontgroening en ten tweede hebben we de tewerkstelling van (oudere) werknemers.

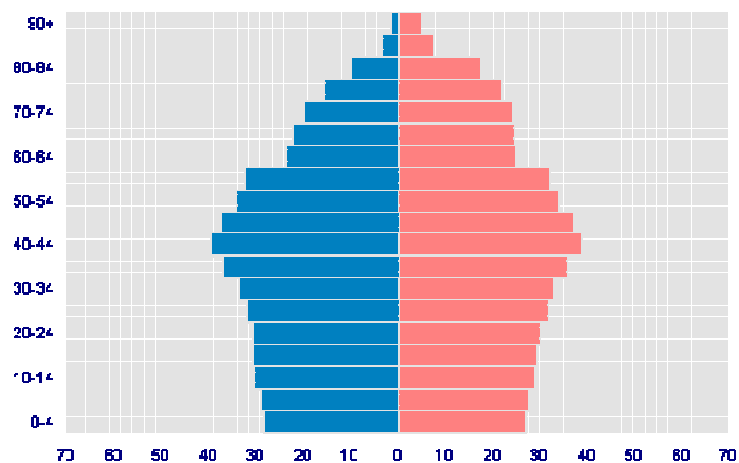
2.1.1. Vergrijzing en ontgroening

1971



Figuur 1: Bevolkingspiramide 1971 (Bron: NIS).

2006



Figuur 2: Bevolkingspiramide 2006 (Bron: NIS).

Als we beide bevolkingspiramides met elkaar vergelijken, zien we dat de basis van de piramide in 2006 smaller is geworden ten opzichte van de basis van de piramide in 1971.

Dit wijst op de ontgroening, het aandeel jongeren in de bevolking daalt als gevolg van een afname van het geboortecijfer. Als we dan kijken naar de buik en de top van de piramide in 2006, zien we dat die breder zijn geworden ten opzichte van de buik en de top van de piramide in 1971. Dit wijst op de vergrijzing, het aandeel ouderen in de bevolking neemt toe. Deze vergrijzing en ontgroening leiden tot een afname van de actieve beroepsbevolking. Dit brengt enkele consequenties met zich mee. Ten eerste ontstaat er een dreigend tekort op de arbeidsmarkt, want ouderen gaan vroegtijdig uittreden en er komen minder jongeren in de plaats. Ten tweede zal het pensioenstelsel niet langer betaalbaar zijn als we niets doen. Steeds minder actieven moeten gaan instaan voor een steeds groter wordende groep niet – actieven. Tot slot zal dit ook leiden tot een tragere groei van de economische activiteit en minder slagkracht voor bedrijven.

2.1.2. Tewerkstelling van oudere werknemers

Werkzaamheidsgraad 15 – 64 jaar (bron: Eurostat)

2005

België 61.1 %

EU 25 63.8 %

Verschil 2.7 %

Streefdoel Lissabon akkoorden (2010) = 70 %

Werkzaamheidsgraad 55 – 64 jaar (bron: Eurostat)

2005

België 31.8 %

EU 25 42.5 %

Verschil 10.7 %

Streefdoel Lissabon akkoorden (2010) = 50 %

Wat kunnen we nu uit deze cijfers afleiden? Vooraleer hieraan te beginnen moet het begrip werkzaamheidsgraad gedefinieerd worden. Het is het percentage werkenden in de bevolking ten opzichte van de totale bevolking. Als eerste kunnen we afleiden dat België een jobachterstand heeft ten opzichte van het Europese gemiddelde. In 2005 was 61.1% aan het werk, wat bijna 3% minder is dan in Europa. Als tweede kunnen we afleiden dat er in België een geringe werkzaamheidsgraad is bij de oudere bevolking. Deze ligt op een dramatisch laag niveau, namelijk 31.8%. Vergeleken met Europa (25) is dit maar liefst 10.7 % minder.

Als we deze cijfers vergelijken met de streefdoelen die zijn vooropgesteld in de Lissabon akkoorden, komen we tot de conclusie dat België nog een hele weg moet afleggen en nog heel wat inspanningen ter zake moeten geleverd worden.

2.2. Men verwacht dat men in de toekomst moeilijk de juiste mensen zal vinden

Een tweede reden waarom organisaties een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid opzetten en vormgeven is het feit dat men verwacht dat men in de toekomst moeilijk de juiste mensen zal vinden (Martens et al., 2004).

De grote groep babyboomers zal binnen enkele jaren pensioengerechtigd zijn. Dit zal een uitstroom van waardevolle arbeidskrachten met zich meebrengen. Veel kennis en ervaring binnen de organisatie zal dus verloren gaan. Hierdoor worden organisaties verplicht om op zoek te gaan naar nieuwe, gemotiveerde en enthousiaste medewerkers. Het veranderende arbeidsethos heeft ertoe geleid dat jongeren vandaag de dag veel belang hechten aan goede combinatiemogelijkheden op vlak van arbeid, gezin en vrije tijd. Wanneer men binnen een organisatie al een aantal leeftijdsgerichte instrumenten hanteert, zal dit de aantrekkelijkheid voor nieuwe medewerkers vergroten. De aanwezige oudere werknemers kunnen bijvoorbeeld ingezet worden bij de socialisatie en on the job - training van nieuwe medewerkers. Op deze manier wordt de kennis overgedragen en voelen nieuwe medewerkers zich sneller thuis binnen de organisatie (Martens et al., 2004: 9-10).

3. Hoe moeten ondernemingen werk maken van een Leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Om een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid op te zetten en vorm te geven kan men gebruik maken van het stappenplan voor een veranderingstraject. Dit plan bevat 7 concrete stappen (Martens, Jordens & Lambrechts, 2005):

1. Een draagvlak creëren bij stakeholders

Een duurzaam personeelsbeleid maakt meer kans als dit wordt gedragen door alle betrokkenen:

- Het management
- Sleutelfiguren binnen het personeel
- Vakbonden indien deze aanwezig zijn

2. Een concrete aanleiding

De verschillende stakeholders hebben wellicht een andere visie op duurzaam personeelsbeleid. Een eerste stap is het in kaart brengen van hun mening over het huidige beleid. Met het zelfbevragsinstrument 'Kritische condities voor een leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid' kunnen alle betrokkenen los van elkaar de kracht- en pijnpunten van het huidige beleid in kaart brengen. Dit zelfbevragsinstrument wordt hieronder kort besproken.

Om werk te maken van een Leeftijdsbewust personeelsbeleid, moet men aandacht schenken aan de 6 kritische condities voor een leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid en kijken in welke mate deze aanwezig zijn in de organisatie (Martens, Lambrechts, Poisquet & Jordens, 2007b). Deze 6 kritische condities zijn:

2.1. Een energiegenererende missie en toekomstvisie

Een missie geeft min of meer een antwoord op de volgende vraag: waarom is het belangrijk dat onze organisatie bestaat, waarom zijn we er? Een missie maakt tevens duidelijk op welk vlak de organisatie zich onderscheidt van andere, soortgelijke organisaties in dezelfde branche. Een visie daarentegen is een gezamenlijk, gewenst toekomstbeeld dat de richting van de organisatie uitzet. Deze visie hangt meestal nauw samen met de missie.

2.2. Een leercultuur

Een cultuur is de gedragscontext, het klimaat, de sfeer die voortvloeit uit een verzameling waarden en normen die door een groep mensen als richtinggevend voor hun doen en laten worden beschouwd. In een organisatie ontstaan er verschillende beroepsgroepen, afdelingen en hiërarchische niveaus die elk hun eigen overtuigingen, waarden en normen hebben. Werken aan een lerende bedrijfscultuur kan door op zoek te gaan naar manieren om te communiceren over de grenzen van deze beroepsgroepen, afdelingen en hiërarchische niveaus heen. Men moet communicatiewijzen vinden die wederzijds begrip stimuleren in plaats van aanvallen en beschuldigen.

2.3. Flexibele structuren en systemen

Structuren en systemen dienen te allen tijde ondersteunend te zijn aan het verwezenlijken van de missie/visie en het versterken van de bedrijfscultuur. Ze hebben echter de neiging om na een tijd een vaststaand karakter te krijgen en nodeloos complex te worden. Dit is een gevaar voor een duurzaam en lerend bedrijf. Daarom dienen structuren en systemen voldoende flexibel te zijn om zo het lerende vermogen van het bedrijf te bevorderen.

2.4. Ondersteunend leiderschap

De managementstijl zijn de gedragspatronen en vaardigheden die karakteristiek zijn voor het (top-) management. Vaak zijn leidinggevendens conditiezettters bij uitstek. Ze worden ook vaak als voorbeeld beschouwd. Cruciaal is dat leidinggevendens doen wat ze zeggen, want dit verhoogt hun geloofwaardigheid en aanvaarding bij medewerkers.

2.5. Lerende medewerkers

Lerende medewerkers geven elkaar geregeld feedback, laten wederzijds ruimte om elkaar tegen te spreken, leren uit eigen en elkaars ervaring en fouten, spreken concreet en geïllustreerd, voelen zich graag betrokken, enz.

2.6. Leermogelijkheden

Leermogelijkheden zijn de mogelijkheden die de organisatie biedt om de medewerkers, op alle niveaus, te laten leren (van elkaar) teneinde het collectieve leervermogen van de organisatie te verhogen. Zo is men beter voorbereid om toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden.

Belangrijk hierbij is te starten met de conditie die bovendrijft bij de mensen (in hun verleden, gedrag, etc.). Van daaruit moet dan stapsgewijs en geïntegreerd gewerkt worden met de andere condities. De 6 condities kunnen dus in willekeurige volgorde doorlopen worden (Martens et al., 2007b).

Martens et al. (2007b) stellen dan dat als er gekeken is in welke mate deze condities aanwezig zijn in de organisatie, dat we dan tot slot enkele concrete vragen moeten gaan stellen:

- Waar zitten er verbeterpunten?
- Welke verbeteracties of doorbraken zijn wenselijk?
- Wie en wat is hiervoor nodig?

Nu wordt er verder gegaan met de laatste 5 stappen van het stappenplan voor een veranderingstraject.

3. Een werkgroep opstarten

Vertegenwoordigers van de verschillende stakeholders kunnen op basis van de bevraging in stap 2 verbeterpunten in kaart brengen. Deze verbeterpunten geven concrete aanzetten om een leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid te ontwikkelen.

4. Doelstellingen in kaart brengen

De doelstellingen kunnen uitgewerkt worden door de werkgroep of door het management. Hiervoor bestaan er enkele methodes:

- Brainstormsessies
- Het 7S – Model van McKinsey: met dit model kan men de centrale focus van Leeftijdsbewust Personeelsbeleid, met name ontwikkeling en werkgoesting in elke levensloopbaanfase, koppelen aan Strategie, Structuur, Systemen, Stijl van leidinggeven, Staf of personeel, Significante waarden en Sleutelvaardigheden. Deze 7 factoren verwijzen naar verschillende organisatieaspecten die een totaalbeeld geven van een Leeftijdsgericht Personeelsbeleid. Voor elk van deze factoren kan de relatie gelegd worden met ontwikkeling en enthousiasme in de loopbaan (Martens et al., 2004: 18).

5. Brainstormen over een actieplan

Op basis van de doelstellingen vastgelegd in stap 4 kan de werkgroep of het management acties formuleren die aansluiten bij de resultaten van stap 2.

6. Uitvoeren van het actieplan

De HR - manager of een medewerker met voldoende verantwoordelijkheid trekt de werkgroep die de uitvoering van het actieplan begeleidt. Voortdurende betrokkenheid van alle stakeholders is belangrijk voor de verankering in de organisatie.

7. Verankering in de organisatie

Het is belangrijk om het duurzame personeelsbeleid te verankeren in het totale beleid van de organisatie. Het is tevens belangrijk om op regelmatige tijdstippen te communiceren over de stand van zaken, de geboekte vooruitgang en de plannen voor de toekomst. Er ligt uiteraard ook een stuk verantwoordelijkheid bij de personeelsleden. Dit betekent dat zij moeten beschikken over alle relevante informatie.

4. Welke factoren zetten werknemers ertoe aan het arbeidsproces vroegtijdig te verlaten en welke factoren zetten werknemers ertoe aan om langer aan de slag te blijven?

We kunnen hier een onderscheid maken in factoren op individueel niveau, factoren op organisatieniveau en factoren op maatschappelijk niveau. Deze worden nu één voor één besproken.

4.1. Invloedsfactoren op individueel niveau

Bij de invloedsfactoren op individueel niveau kunnen we een onderscheid maken tussen enerzijds de persoonsgebonden factoren en anderzijds de werkgebonden factoren.

4.1.1. Persoonsgebonden factoren

Deze factoren kunnen een rol spelen in het besluitvormingsproces om al dan niet vervroegd uit te treden, maar ze kunnen niet beïnvloed worden door de organisatie (Thunnissen, 2001).

- **Vrijheidsmotief:** Onder de redenen waarom mensen de arbeidsmarkt vroegtijdig verlaten, staat het vrijheidsmotief voorop. Vrij zijn en dingen doen die men graag doet, wordt als zeer belangrijk beschouwd. Voorbeelden hiervan zijn meer tijd om de kleinkinderen op te vangen, meer tijd voor hobby's en een rustiger leven. De enige manier om aan die vraag tegemoet te komen is een vervroegde uitstap.

Figuur 3: Redenen waarom 55 – tot 64 – jarigen vervroegd met pensioen gaan. Bron: Vanderleyden (2003).



- **Gezondheidssituatie:** er kan gesteld worden dat mensen met een minder goede gezondheid vroeger uit het beroepsleven stappen. Gezondheidsproblemen hebben een invloed op de belastbaarheid (verwerkingsvermogen) van de werknemer. Thunnissen (2001) zegt dat er steeds een balans moet zijn tussen belasting en belastbaarheid. De werknemer mag dus geen zware fysieke of geestelijke belasting ervaren die hij eigenlijk niet aankan. Dit kan ertoe leiden dat

werknemers besluiten te stoppen met werken vóór het bereiken van het pensioen. Deze factor staat ook vermeld in de figuur 3.

- **Gezinssituatie:** de gezinssituatie van een persoon kan een belangrijke invloed hebben op de beslissing om vervroegd uit te treden: als de partner stopt met werken, kan het voor de werknemer aantrekkelijk zijn om ook eerder op te houden (Thunnissen, 2001).
- **Financiële situatie:** Volgens Thunnissen (2001) kan ook de financiële situatie van invloed zijn op de beslissing al dan niet vroeger te stoppen met werken: als iemand voldoende geld heeft, kan hij/zij besluiten te stoppen met werken.

4.1.2. Werkgebonden factoren

Als tweede element van de invloedsfactoren op individueel niveau bestaan er de werkgebonden factoren. In tegenstelling tot de persoonsgebonden factoren zijn deze wel beïnvloedbaar door de organisatie (Thunnissen, 2001). Bij de werkgebonden factoren onderscheiden we ondermeer de volgende elementen:

- **Fysieke belasting:** zware fysieke belastende omstandigheden in het verleden kunnen voor vele oudere werknemers een factor geweest zijn om het arbeidsproces vroegtijdig te verlaten. Door lange tijd achtereen zwaar fysiek werk uit te voeren, kan het zijn dat de gezondheid geschaad wordt of dat er slijtage en arbeidsongeschiktheid ontstaat (Thunnissen, 2001).
- **Werkdruk:** Door de veranderingen in de werkomgeving en de organisatie worden er steeds hogere eisen gesteld aan de werknemers. Van hen wordt dan verwacht dat ze hun probleemloos aanpassen aan deze veranderingen. Volgens Thunnissen (2001) kan dit verwachtingspatroon voor werknemers gevoelens van werkdruk creëren. Naarmate men ouder wordt, heeft men meer moeite met werkdruk, wat dus een aanleiding is om vervroegd te stoppen.
- Ook de **inhoud van het werk** kan van invloed zijn op de beslissing om al dan niet vervroegd uit te treden. Met name een gebrek aan uitdaging en een geringe zelfstandigheid in het werk zijn van belang. Als men al lange tijd hetzelfde werk doet, als men weinig beslissingsruimte in het werk kent, krijgen werknemers het gevoel dat ze gepasseerd worden. Hierdoor hebben mensen het niet meer naar

hun zin en zullen ze eerder geneigd zijn vervroegd uit te treden (Thunnissen, 2001) .

- **Beroepsmatige obsolescentie:** dit wil zeggen dat de individuele beroepsmatige kwaliteiten van een werknemer tegenwoordig van minder waarde zijn (Leisink & Thijssen, 2007a). Dit kan betekenen dat bepaalde kwaliteiten tegenwoordig minder op prijs worden gesteld dan vroeger, maar ook dat bepaalde kwaliteiten tijdens de afgelopen periode in absolute zin zijn afgenomen (lichamelijke slijtage). In beide gevallen is er sprake van een verschil in waarde tussen vroeger en nu.

Volgens Leisink en Thijssen (2007a) zijn er drie belangrijke oorzaken van beroepsmatige obsolescentie:

- Verminderde scholing en training
- Verminderde functionele mobiliteit
- Verminderde netwerken

Een toename van beroepsmatige obsolescentie wordt ook vaak toegeschreven aan het stijgen van de leeftijd. We kunnen dus zeggen dat minder deelname aan opleiding en training, minder functieverandering en beperkte relaties vaak beschouwd worden als obsolescentiebevorderende factoren die onontkoombaar samenhangen met het toenemen van de leeftijd.

Ondertussen is het wel duidelijk dat aan beroepsmatige obsolescentie negatieve effecten zijn verbonden (Leisink & Thijssen, 2007a). Ten eerste zal de arbeidsprestatie verminderen. Ten tweede leidt beroepsmatige obsolescentie tot een verminderde arbeidsmotivatie, onder meer verminderde arbeidstevredenheid en sterkere behoefte aan verlof of (vervroegd) pensioen. Tot slot zal men minder kansen krijgen op de interne en externe arbeidsmarkt en meer kans op stress en een burn – out. Deze drie effecten zullen ertoe leiden dat oudere werknemers het arbeidsproces eerder willen verlaten.

4.2. Factoren op organisatieniveau

Op organisatieniveau kunnen we zowel belemmerende als bevorderende factoren onderscheiden die een invloed uitoefenen op de beslissing van de werknemer om al dan niet het arbeidsproces vroegtijdig te verlaten. De belemmerende factoren zetten de werknemers ertoe aan de arbeidsmarkt vroegtijdig te verlaten. De bevorderende factoren daarentegen motiveren de werknemers om langer aan de slag te blijven. Logischerwijze

kan een onderneming invloed uitoefenen op zowel de belemmerende als de bevorderende factoren op organisatieniveau.

We onderscheiden de volgende belemmerende factoren op organisatieniveau:

- Gebrek aan waardering en negatieve beeldvorming
- Werksfeer, prettige sociale contacten en respect
- Leidinggevende
- Economische toestand

We onderscheiden de volgende bevorderende factoren op organisatieniveau:

- Werving en selectie
- Goede informatiestroom
- Opleiding
- Functieaanpassing
- Mobiliteit en Flexibiliteit
- Arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden
- Attitudeverandering binnen de organisatie
- Collega's en leidinggevende
- Doorgroeimogelijkheden/loopbaanontwikkeling
- Beloning
- Uitstroom

4.2.1. Belemmerende factoren

Deze factoren leiden ertoe dat werknemers de arbeidsmarkt sneller zullen verlaten. Het zijn met andere woorden redenen om vervroegd uit te treden. Hieronder worden de belemmerende factoren op organisatieniveau besproken die terug te vinden zijn in de literatuur.

4.2.1.1. Gebrek aan waardering en negatieve beeldvorming

Volgens Thunnissen (2001) is de aandacht binnen veel organisaties, zeker in het verleden, gericht op jongeren. Ze zijn energiek, flexibel, leveren hoge productie, zijn breed inzetbaar, enzovoort. Men veronderstelt vaak dat oudere werknemers dat niet meer zijn. Ouderen worden vaak beschreven als niet flexibel, duur, minder inzetbaar en minder productief. Door deze negatieve beeldvorming worden zij (oudere werknemers) anders behandeld en gewaardeerd binnen de organisatie. Geringe loopbaan – en

ontwikkelingsmogelijkheden, geringe mogelijkheden om scholing te krijgen, het achterwege laten van functioneringsgesprekken bij oudere werknemers, enzovoort. Met andere woorden, de organisatie investeert te weinig in ouder wordende werknemers (Thunnissen, 2001). Dit is een belangrijke factor om het arbeidsproces vroegtijdig te verlaten.

4.2.1.2. Werksfeer, prettige sociale contacten en respect

Deze aspecten hebben een grote invloed op de arbeidssatisfactie. Thunnissen (2001) zegt dat naarmate men ouder wordt het belang van een goede werksfeer toeneemt. Voor de werknemers die langdurig op één en dezelfde plek werken, worden de taakextrinsieke factoren, waaronder met name prettige sociale contacten met collega's en leidinggevenden, belangrijker. Slechte relaties met collega's spelen een rol bij het vroegtijdig uittreden van oudere werknemers (Thunnissen, 2001). Hierbij wordt vaak verwezen naar de kloof tussen jongere en oudere werknemers. Gedacht kan worden aan wrijvingen tussen jongere en oudere medewerkers door een verschil in kennis en ervaring. Ook kan er tussen jongeren en ouderen sprake zijn van een verschil in mentaliteit ten aanzien van het werk. Met name de oudere werknemers ervaren nauwelijks de gewenste waardering voor hun werk en ondervinden weinig positieve stimulansen. Ze krijgen het gevoel te worden gepasseerd. Dit kan bij oudere werknemers leiden tot gevoelens van nutteloosheid en machteloosheid, waardoor velen het niet erg vinden om eerder het arbeidsproces te verlaten (Thunnissen, 2001: 523 – 524).

4.2.1.3. Leidinggevende

Volgens Thunnissen (2001) is er van de kant van de leidinggevenden te weinig aandacht en inspanningen naar de oudere werknemers toe. Geringe loopbaan – en ontwikkelingsmogelijkheden, geringe mogelijkheden om scholing te krijgen, het achterwege laten van functioneringsgesprekken bij oudere werknemers, enzovoort. Het zijn allemaal activiteiten en omstandigheden die een leidinggevende, in overleg met zijn medewerkers, vorm moet geven. Volgens Thunnissen (2001) prikkelt de leidinggevende zijn medewerkers onvoldoende om flexibel te blijven. Managers maken bij 45 – plussers nog maar zelden gebruik van geboden (bijvoorbeeld hen dwingen een opleiding te volgen) en van verboden (bijvoorbeeld hen verbieden een opleiding te volgen). Dit komt erop neer dat oudere werknemers de vrijheid hebben om hun eigen gang te gaan. Er zijn geen verwachtingen meer ten aanzien van deze werknemers, maar er is ook geen

aandacht meer voor hen. Deze situatie wordt omschreven als een 'aandachts – en verwachtingenvacuüm' (Thunnissen, 2001: 523).

Henkens en van Solinge (2003) stellen dat het gedrag van de leidinggevende de beslissing van de werknemer om uit te treden op drie manieren beïnvloedt. *Een eerste invloed* is de steun die de leidinggevende geeft aan de beslissing. Wanneer de overste volledig achter de beslissing van de werknemer staat om vervroegd uit te treden, dan zal de oudere werknemer sneller geneigd zijn om effectief het arbeidsproces te verlaten. Ook als de leidinggevende onverschillig staat tegenover de beslissing om vervroegd uit te treden, zal de oudere werknemer meer geneigd zijn om het arbeidsproces eerder te verlaten. Wanneer werknemers echter het gevoel hebben dat hun werk nuttig is en gewaardeerd wordt en de leidinggevende daarenboven aangeeft het te appreciëren indien zij langer zouden werken, is het overgrote deel van de oudere werknemers daar ook werkelijk toe bereid. *De tweede manier van invloed* uitoefenen is de manier waarop de overste de werkomstandigheden invult. Onder werkomstandigheden verstaan we onder andere autonomie in het werk, taakafwisseling, de relevantie van de taak, interactie met anderen op het werk, werkdruk, etc. Henkens en Solinge (2003) stellen in het algemeen dat hoe slechter de werkomstandigheden, hoe groter de kans tot vervroegde uittreding. *Een derde en laatste beïnvloeding* is de steun en kansen die de oudere werknemer krijgt voor opleidingen. Als de oudere werknemer het gevoel heeft dat hij niet meer in aanmerking komt voor opleidingen en cursussen, dan zal hij meer geneigd zijn vroegtijdig uit te treden.

4.2.1.4. Economische toestand

Slechts weinig onderzoekers houden rekening met de economische toestand van de werkgevendende organisatie. Beehr, Glazer, Nielson & Farmer (2000) en Henkens en Tazelaar (1994) vonden deze factor wel degelijk belangrijk. Zij vonden dat de invloed ervan tweedelig is. Enerzijds kan men de situatie benaderen vanuit het standpunt van de organisatie, maar anderzijds ook vanuit het standpunt van de werknemer. Wanneer er moeilijke economische situaties aankomen zijn herstructureringen vaak niet ver weg. Vele werknemers voelen zich dan bedreigd doordat er de mogelijkheid bestaat dat ze hun job gaan verliezen. Ook oudere werknemers voelen deze dreiging en verkiezen daardoor eerder de zekerheid van het pensioen boven de onzekerheid van hun bestaande job. Als we het dan vanuit het perspectief van de organisatie bekijken, gaat een herstructurering vaak gepaard met een éénmalig gunstig aanbod tot pensionering, vaak om op deze manier de down – sizing te versnellen. Daarnaast is het ook zo dat wanneer een

organisatie geconfronteerd wordt met herstructureringen, ze vaak minder oog heeft voor de kwaliteit van het werk. Maatregelen die moeten zorgen voor betere werkomstandigheden, extra opleidingen, meer verantwoordelijkheden etc., worden vaak uitgesteld tijdens herstructureringen. Dit zijn allemaal factoren die oudere werknemers ertoe aanzetten om vervroegd uit het arbeidsproces te treden.

4.2.2. Bevorderende factoren

Deze factoren proberen ervoor te zorgen dat werknemers de arbeidsmarkt niet vroegtijdig zullen verlaten. Ze proberen de werknemers te motiveren om langer aan de slag te blijven. In wat volgt zullen de maatregelen op organisatieniveau besproken worden die werknemers langer in het arbeidsproces moeten houden.

4.2.2.1. Werving en selectie

Volgens een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid zijn bij werving en selectie niet leeftijd, maar objectieve criteria zoals competenties en relevante ervaring van belang. De antidiscriminatiewet van 13 februari 1998 verbiedt bovendien het stellen van een leeftijdsgrens bij werving. Oudere werknemers moeten op basis van hun ervaringen en relevante kennis en competenties geëvalueerd worden en niet op basis van hun leeftijd. Het doel van een leeftijdsbewuste instroom is een evenwichtige demografische verdeling in de organisatie, rekening houdend met toekomstige demografische ontwikkelingen. Wanneer veel oudere medewerkers de organisatie zullen verlaten, zal een aanwervingsgolf van jonge medewerkers immers opnieuw voor problemen zorgen in de toekomst (Hondeghe & Vanmullem, 2007: 113).

4.2.2.2. Goede informatiestroom

Essentieel bij de uitbouw van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is de informatievoorziening. Enerzijds wordt hiermee aandacht besteed aan een adequate verstrekking van informatie aan de medewerkers, anderzijds aan de goede ontvangst van signalen die de medewerkers zelf uitzenden (Simoens, 1995). Een goede communicatie verhoogt de motivatie van de werknemers. Als ze goed op de hoogte zijn van de doelen die ze moeten bereiken en van het nut ervan, dan zullen de werknemers efficiënter gaan werken (van de Putte, 2004)

Uit onderzoek is ook naar voren gekomen dat het bespreekbaar maken van dit gevoelige thema (langer doorwerken) op zich al een goede zaak is (Martens et al., 2007a). Mensen gaan dan steeds vaker inzien dat langer doorwerken een noodzaak aan het worden is. Zij verwachten wel van de werkgever, het topmanagement en de leidinggevenden een duidelijk standpunt dat men oudere werknemers langer wil houden en een duidelijke visie op de toekomst (Martens et al., 2007a).

Om een goede informatiestroom tot stand te brengen moet er aandacht geschonken worden aan een aantal instrumenten die hieronder kort toegelicht worden:

- *Functioneringsgesprekken*: over het algemeen is het functioneringsgesprek een regelmatig terugkerend gesprek tussen de directe leidinggevende en de medewerker waarin verwachtingen, wensen en bezorgdheden worden uitgewisseld om tot concrete afspraken te komen. Volgens Thunnissen (2001) vormen ze de basis van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Door ze regelmatig te voeren kan de leidinggevende de wensen en capaciteiten van zijn werknemers beter leren kennen. Ze verhogen ook de motivatie en betrokkenheid van de werknemers op voorwaarde dat ze ontwikkelingsgericht worden ingezet. Dat wil zeggen: gericht op het ontdekken van ontwikkel – of leerpunten waaraan vervolgens via opleiding of training kan gewerkt worden (van de Putte, 2004).
- *Loopbaangesprekken*: deze leunen dicht aan bij functioneringsgesprekken. Essentieel is dat deze gesprekken dienen te resulteren in een persoonlijk ontwikkelingsplan dat gesteund wordt door zowel de werknemer als de werkgever. Het is een geschikt instrument om een curatief beleid voor individuele oudere werknemers vorm te geven waarbij de wensen en mogelijkheden van werknemer en werkgever voor de laatste fase van de loopbaan in beeld gebracht kunnen worden. Zo een loopbaangesprek dient dan ook te resulteren in daadwerkelijke acties van het management om de mobiliteit en de inzetbaarheid van de oudere werknemers te vergroten (van de Putte, 2004).
- *Beoordelingsgesprekken*: in zo een gesprek kunnen door middel van een sterkte/zwakte – analyse de sterke en zwakke punten van een werknemer naar voren komen (Van den Berg et al., 1996).

4.2.2.3. Opleiding

De kennis en vaardigheden (competenties) van het personeel spelen een belangrijke rol bij het tot stand brengen van organisatieverbeteringen. Een belangrijk instrument om nieuwe kennis en vaardigheden in het bedrijf te brengen om zo de prestaties te verbeteren zijn opleidingen en trainingen. Hiermee worden de competenties van werknemers op peil gehouden en ontwikkeld zodat de werknemer een sterke arbeidsmarktpositie behoudt.

Zoals bij de bevorderende factoren op maatschappelijk niveau ook vermeld zal worden, hebben ouderen een scholingsachterstand ten opzichte van jongeren. Dit betekent enerzijds dat oudere werknemers gemiddeld lager opgeleid zijn dan jongeren en anderzijds dat ouderen minder vaak deelnemen aan bedrijfsgerelateerde scholing dan jongeren (Thunnissen, 2001).

Om het wat overzichtelijker te maken bespreek ik in wat volgt de volgende onderwerpen:

- Soorten scholing
- Belang van scholing
- Geschikte scholing voor oudere werknemer

Soorten scholing

Er zijn enorm veel verschillende manieren waarop mensen in hun werk kunnen leren. Grofweg kan er een onderscheid gemaakt worden tussen formele en informele leeractiviteiten (Thunnissen, 2001).

Bij *formele leeractiviteiten* gaat het om het volgen van cursussen, trainingen, congressen en workshops, enzovoort. Deze leeractiviteiten kunnen zich enerzijds richten op competenties die direct voor de functie noodzakelijk zijn, bijvoorbeeld het omgaan met bepaalde computerprogramma's. Anderzijds kunnen deze leeractiviteiten zich ook richten op expertise waarbij de organisatie niet direct baat heeft, maar die meer gericht is op de algemene, persoonlijke ontwikkeling van een persoon (Thunnissen, 2001).

Het aanleren van nieuwe competenties kan ook via *informele leeractiviteiten* verlopen, bijvoorbeeld door middel van werkbegeleiding, stage, zelfstudie en dergelijke (Thunnissen, 2001).

Belang van scholing

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. Door de steeds sneller verlopende veranderingen is scholing een noodzaak geworden. Scholingsdeelname is zowel voor jonge maar zeker voor oudere werknemers van belang. Jonge werknemers komen immers net van school en hebben nog recente kennis. Wanneer door oudere werknemers geen opleidingen worden gevolgd, of hen daartoe geen mogelijkheid wordt gegeven, kan dit leiden tot grote discrepanties tussen de aanwezige en vereiste competenties voor de job. Deze discrepanties zullen werknemers aanzetten om de arbeidsmarkt te verlaten (Leisink & Thijssen, 2007b). Dit toont dus het belang van scholing aan.

Geschikte scholing voor oudere werknemers

Oudere werknemers leren niet moeilijker dan jongeren. Wel verandert het leren van karakter omdat met het ouder worden de voorkeur voor de manier van leren verandert. Ouderen hebben in het algemeen wat meer moeite met abstracte, contextloze kennis en met het volgen van klassikaal onderwijs. De redenen hiervoor zijn volgens Dorhout, Maassen van den Brink & Groot (2002) dat ouderen geen onderwijs meer gewend zijn, dat men er niet gemotiveerd voor is en dat het niet aansluit op wat men al weet en kan.

Hilda Martens heeft in een interview met Dirk Blijweert in HR – Square (2005) een aantal suggesties gegeven om trainingen voor oudere werknemers aantrekkelijker te maken. Zij argumenteert dat 45 – plussers het knap lastig hebben met allerlei theorieën. Voor oudere werknemers speelt toepasbaarheid een zeer belangrijke rol. Ze zijn vooral op zoek naar vaardigheden die hen leren hoe ze moeten omgaan met bepaalde situaties. Idealiter is de cursus maatwerk: de oudere wil dat de opleiding zeer efficiënt verloopt. Op dat vlak liggen hun verwachtingen hoger dan die van jongere werknemers. De oudere wil niet ergens twee uur aanwezig zijn, maar wil bijleren. Daarom moeten er vooraf afspraken gemaakt worden over de inhoud en de vorm van de training. Dit kan bij voorkeur gebeuren tussen de docent en de cursist.

Dat jongeren en ouderen anders aankijken tegen een opleiding blijkt ook uit de verwachtingen over de lesgever. Vijftigplussers nemen het niet dat een onervaren iemand staat te stuntelen. Zij willen een deskundige, iemand die hen antwoord kan geven op zeer praktische vragen. Dat betekent niet dat een jongere lesgever niet geaccepteerd zou worden. "Waar het bij ouderen om gaat is respect", weet Hilda Martens. "Zij willen iets aangeleerd krijgen van iemand die zijn zaken kent, niet van een robot die zijn lesje afdreunt. Die persoon moet dus kennis van zaken hebben. Voorts

moet hij kunnen inspelen op de werkervaring van de oudere en de werksituatie. Dat is mogelijk door heel concreet te zijn." Jongeren eisen uiteraard ook een kwaliteitsvolle opleiding, maar de vraag om respect voor hun ervaring is bij hen minder dwingend.

4.2.2.4. functieaanpassing

bij opleiding worden de competenties van de werknemer aangepast aan de eisen die door het werk gesteld worden. Het kan ook omgekeerd. 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 medewerker. In de literatuur wordt dit omschreven als functieaanpassing. Thunnissen (2001) definieert het als volgt: "Aanpassen van functies houdt in dat de functie wordt afgestemd op de specifieke mogelijkheden en capaciteiten van de individuele werknemer." Deze aanpassing kan nodig zijn wanneer het niet mogelijk (of wenselijk) is om de competenties van de werknemer aan te passen. Belangrijk punt hierbij is dat niet alleen de belastende elementen in het werk worden verminderd, maar dat men ook tracht de motiverende aspecten te vergroten (Thunnissen, 2001).

Veel aanpassingen in het werk hebben uitsluitend tot doel het werk aan te passen aan de specifieke mogelijkheden en vermogens van de individuele werknemer (Thunnissen, Thijssen & Lange, 2000). Daarnaast kunnen functieaanpassingen ook tot doel hebben de competenties van een werknemer uit te breiden en te verbeteren. Dit gebeurt bij *functieherontwerp*. Functies kunnen worden herontworpen op een manier die enerzijds tot betere producten leidt en anderzijds bijdraagt aan een hogere kwaliteit van de arbeid in de zin van plezier, effectiviteit en ontwikkelingsmogelijkheden (Schabracq, 1998). Functies kunnen herontworpen worden door middel van taakverbreding of taakverrijking.

Bij taakverbreding worden verschillende uitvoerende taken van hetzelfde niveau samengevoegd. Werknemers voeren dan een completere taak uit, waarbij ze een beter zicht hebben op het eindresultaat van hun werk (Thunnissen, 2001). Het is een nuttige manier om ervaringsconcentratie, eentonigheid en duurbelasting tegen te gaan. Bij taakverrijking zal de werknemer zijn functiepakket vergroten door taken van andere niveaus hieraan toe te voegen. Een werknemer heeft dan bijvoorbeeld ook voorbereidende, ondersteunende, uitvoerende en controlerende taken in zijn takenpakket. Zowel taakverbreding als taakverrijking kan een preventieve werking hebben. Het werk wordt immers uitdagender en werknemers leren nieuwe competenties waardoor ze voor verschillende werkzaamheden kunnen ingezet worden. Dit zal positieve

gevolgen hebben voor de arbeidstevredenheid en voor de functionele inzetbaarheid (Thunnissen, 2001).

Tot nu toe hebben we één aspect van functieaanpassing besproken, namelijk functieherontwerp. Een tweede aspect is *demotie*. Het is een vrijwillige overplaatsing naar een bestaande en minder belastende functie, vaak met minder verantwoordelijkheden en soms een lagere beloning (Schabracq, 1998). Demotie heeft een negatieve klank en wordt eigenlijk in de praktijk niet veel ingezet. Het eerste probleem is het idee dat het moeten werken in een lagere functie betekent dat men is afgeschreven (Thunnissen, 2001). Het tweede probleem is de inkomensachteruitgang. Men vindt het onaanvaardbaar aan het einde van een loopbaan in salaris achteruit te gaan. Deze inkomensachteruitgang heeft ook een negatieve invloed op het pensioen dat gebaseerd is op het laatstverdiende salaris (eindloonregelingen). Deze regelingen komen nog veel voor. Een verlaging in loon geeft dan minder pensioen.

Onderzoek wijst uit dat demotie in het algemeen een negatieve impact kan hebben op de werktevredenheid. Werknemers die op een lager niveau zijn terechtgekomen, zijn vooral ontevreden over 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 (Thunnissen, 2001). Daarom zou men beter spreken over een loopbaanombuigingsbeleid. Een voorwaarde is 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, Smedts, Verdijck & Wouters, 1995).

Ondanks het negatieve beeld over demotie zijn er toch nog enkele voordelen. Enerzijds blijft de oudere werknemer ingeschakeld in het arbeidsproces, zonder overbelasting en dus zonder een toevlucht te moeten nemen tot ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Anderzijds worden in de onderneming doorstromingsmogelijkheden gecreëerd voor de andere medewerkers (Simoens, Denys & Omeij, 1997). Opdat de werknemer zijn motivatie zou behouden, mogen deze functies op een lager niveau geen parkeerfuncties zijn, maar moeten ze nuttig en zinvol blijven.

4.2.2.5. Mobiliteit en flexibiliteit

Voor een optimale bedrijfsvoering is het van belang dat werknemers voldoende inzetbaar zijn, niet alleen op dit ogenblik, maar duurzaam. Het is wenselijk dat zij nu en in de toekomst in staat zijn om een diversiteit aan veranderende taken, functies en

werkzaamheden adequaat te vervullen. Interne en externe mobiliteit is van groot belang. De inzetbaarheid van werknemers is mede bepalend voor de mogelijkheden om langer te kunnen blijven werken. Werknemers die onvoldoende inzetbaar zijn, zullen steeds meer moeite ondervinden met het goed kunnen blijven functioneren, waardoor ze het risico lopen om aan de zijlijn van de arbeidsmarkt terecht te komen (Evers & Veld, 2007).

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 en daarmee het behoud van oudere werknemers op de arbeidsmarkt. Bij elke verandering ontstaan mogelijkheden om de competenties te vernieuwen en uit te breiden. Ervaringsconcentratie kan hierdoor worden voorkomen.

Welke initiatieven kunnen nu worden genomen om de mobiliteit en flexibiliteit van werknemers te vergroten? Grofweg kunnen we een onderscheid maken tussen enerzijds maatregelen gericht op verticale mobiliteit en anderzijds maatregelen gericht op horizontale mobiliteit.

Maatregelen gericht op verticale mobiliteit

Verticale mobiliteit wordt omschreven als het doorstromen van werknemers naar een functie op een hoger of lager niveau waarbij er sprake is van een toevoeging of afsplitsing van taken en verantwoordelijkheden.

- *Promotie*: vaak wordt bij mobiliteit in eerste instantie gedacht aan de overstap naar een hogere functie met daarin meer verantwoordelijkheden (promotie). In het geval van oudere werknemers kan echter ook worden gedacht aan een mentorfunctie waarbij jongere werknemers worden ondersteund in hun werk en in hun loopbaan (Thunnissen, 2001).
- *Demotie*: een vrijwillige overplaatsing naar een bestaande en minder belastende functie, vaak met minder verantwoordelijkheden en soms een lagere beloning (Schabracq, 1998). Voor meer informatie, zie functieaanpassing (4.2.2.5.).

Maatregelen gericht op horizontale mobiliteit

Van horizontale mobiliteit is sprake als een overstap wordt gemaakt naar een functie op hetzelfde niveau. Wanneer een bedrijf aan horizontale mobiliteit wil doen, moeten er een aantal voorwaarden vervuld zijn (Simoens, 1995). Ten eerste moet er een diversiteit aan functies aanwezig zijn. Ten tweede moet iedereen in het bedrijf vertrouwd zijn met veranderingen. Ten derde moet er een goede samenwerking zijn tussen de verschillende

bedrijfsonderdelen. Ten slotte moeten er ruime mogelijkheden voor opleiding aanwezig zijn.

- *Job – rotation*: dit kan gaan om een overstap naar een andere functie met andere taken en werkzaamheden of om een overstap naar een soortgelijke functie op een andere plek, bijvoorbeeld een andere afdeling, met als voordeel dat het sociale netwerk wordt uitgebreid. Job – rotation heeft een preventieve werking tegen bijvoorbeeld ervaringsconcentratie (Thunnissen, 2001). Het kan ook een curatieve werking hebben. Bijvoorbeeld: een werknemer ervaart problemen met de werksfeer op de afdeling. Wanneer er dan de mogelijkheid is om over te stappen naar een andere afdeling krijgt die werknemer de kans om in een nieuwe, frisse omgeving weer aan de slag te gaan (Thunnissen, 2001). Volgens Schabracq (1998) zal jobrotatie optimaal werken als de nieuwe functie van de oudere werknemer aansluit bij de oude functie.
- *Projecten*: veel organisaties werken op basis van speciale, tijdelijke projecten. Het is een prima manier om werknemers nieuwe ervaringen en expertise te laten opdoen en om het netwerk uit te breiden. Het stelt ouderen in de gelegenheid om hun kennis en ervaring te benutten en door te geven of over te dragen aan de jongere collega's. bovendien kan deze samenwerking met jongeren in het projectteam ertoe leiden dat de beeldvorming wordt bijgesteld (Thunnissen, 2001).
- *Detachering*: de werknemer gaat dan op tijdelijke basis een andere functie vervullen. Gebeurt dit binnen de eigen organisatie, dan spreken we van interne detachering. Gebeurt dit buiten de eigen organisatie, dan spreken we van externe detachering (Thunnissen, 2001). Meestal gaat het om functies buiten de eigen organisatie. Detachering kan zowel nuttig zijn voor de organisatie als voor de medewerkers. De organisatie kan erna profiteren van de ervaring en kennis die de medewerker heeft opgedaan. Voor de medewerker betekent het een stimulans voor de eigen ontwikkeling. Het biedt werknemers de gelegenheid om elders nieuwe competenties en contacten op te doen (Schabracq, 1998).
- *Outplacement*: dit zijn begeleidende diensten op kosten van de werkgever om ontslagen werknemers te helpen bij het vinden van een nieuwe job. Outplacement wordt vaak toegepast als werknemers overbodig zijn geworden, bijvoorbeeld na reorganisaties. Het wordt bij alle leeftijdsgroepen gebruikt als instrument om op een goede manier afscheid te nemen van een werknemer. Het kan gezien worden

als een vorm van coaching naar een andere baan, hoewel er meestal geen baangarantie tegenoverstaat (Thunnissen et al., 2000).

4.2.2.6. Arbeidsvoorwaarden – en omstandigheden

Leeftijdsvriendelijke arbeidsvoorwaarden – en omstandigheden kunnen als instrument dienen om werknemers langer inzetbaar te houden en uitstroom te voorkomen.

4.2.2.6.1. Arbeidsvoorwaarden

Afspraken over arbeidsvoorwaarden betreffen de voorwaarden waarin de werknemer arbeid zal verrichten. Welke zijn nu die voorwaarden die ouderen ertoe aanzetten om langer in het arbeidsproces te blijven?

- *Variatie in arbeidsduur*: hierbij gaat het onder andere over de mogelijkheid om in deeltijd te gaan werken. Door deeltijdwerk neemt de hersteltijd toe en heeft de werknemer meer mogelijkheden om aandacht te besteden aan zaken in de privé – sfeer (Thunnissen, 2001). Het zal ook de motivatie van de werknemer verhogen om pas later uit het arbeidscircuit te treden (van de Putte, 2004). Een korter arbeidsregime slaat vooral aan bij vrouwen en is aan het einde van de loopbaan een tussenetappe die werknemers nog graag willen nemen vooraleer ze op pensioen gaan (van de Putte, 2004). Een andere mogelijkheid is variatie in loopbaanlengte, bijvoorbeeld door de keuze te hebben op verschillende leeftijden met pensioen te gaan (flexregelingen), in deeltijd met pensioen te gaan of een combinatie van beide. Flexibele regelingen bieden de mogelijkheid geleidelijk de loopbaan af te bouwen (Thunnissen et al., 2000). Voor meer uitleg betreffende flexibele regelingen, zie 4.2.2.12.
- *Vrijstelling van onregelmatige arbeidstijden*: onregelmatige arbeidstijden kunnen door werknemers als belastend worden ervaren, denk maar bijvoorbeeld aan nachtdiensten en overwerk. Vele werknemers die onregelmatige uren hebben, treden vroeg uit het arbeidscircuit (van de Putte, 2004). Door oudere werknemers, maar ook andere werknemers die hiermee problemen ervaren, vrij te stellen van deze omstandigheden neemt de hersteltijd toe en komt de balans werk – individu weer in evenwicht (Thunnissen, 2001).

- *Variabele werktijden*: door de instelling hiervan kunnen werknemers werken op tijden die het beste aansluiten bij hun eigen ritme en omstandigheden (Thunnissen, 2001). Combinatiemogelijkheden met het privé – leven nemen toe en dus ook de vrijheid en de autonomie van de werknemer. Als de werknemer dus zijn uren zelf kan kiezen, zal zijn motivatie gaan stijgen. Derijcke et al. (1995) geven aan dat in een systeem van variabele werktijden, werknemers bijvoorbeeld een langere middagpauze kunnen nemen. Jobsharing behoort volgens hen eveneens tot de mogelijkheden. Jobsharing wil zeggen dat twee parttimers één fulltime job delen. Werkgevers lopen echter niet gauw warm voor jobsharing. Betaalde overlegtijd en een dubbele investering in scholing en training kunnen het voor de werkgever duurder maken. Daartegenover staan een aantal voordelen:
 - Als één werknemer ziek is, is de ander nog altijd beschikbaar.
 - Twee arbeidskrachten met al hun ervaring voor de prijs van één.
 - Waarin de één niet goed is, kan de ander dat wel zijn.
 - Grotere flexibiliteit in de organisatie.

Jobsharing biedt de mogelijkheid om op niveau te blijven werken en het werk toch te combineren met privé – leven.

4.2.2.6.2. Arbeidsomstandigheden

De aandacht kan ook uitgaan naar een verbetering van de arbeidsomstandigheden, en meer bepaald naar de aspecten veiligheid, gezondheid en welzijn. In vele werkplaatsen klagen ouderen over te hoge werkdruk en gebrek aan veiligheid en hygiëne. Piekbelastingen, tekort aan herstelmomenten na zware arbeid, beperkte regelmogelijkheden in verband met de inrichting van de werkplek en het bepalen van het werktempo zijn immers veel gehoorde klachten. Ook hebben oudere werknemers het doorgaans moeilijker met werkomstandigheden met overmatige hitte en vochtigheid, verontreinigde lucht, slechte verlichting of tegenlicht en lawaai (Simoens et al., 1997).

Volgens van de Putte (2004) hebben arbeidsomstandigheden een symbolische waarde voor oudere werknemers. Zij associëren de kwaliteit van hun werkomgeving met het belang dat de onderneming aan hen hecht. Hoewel goede arbeidsomstandigheden relatief weinig bijdragen tot een toename van de motivatie, is een achteruitgang van arbeidsomstandigheden nefast. Ze spelen dus een rol bij de beslissing van de werknemer om het arbeidsproces al dan niet vroegtijdig te verlaten. De werkgever moet dus

aandacht schenken aan deze arbeidsomstandigheden om dus zo te trachten de oudere werknemers langer actief te houden.

4.2.2.7. Attitudeverandering binnen de organisatie

Simoens (1995) zegt dat om een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid van de grond te krijgen, het zaak is de ingesloten opvattingen over oudere werknemers te doorbreken. Eén van de mogelijkheden is uiteenlopende voorbeelden te geven waarin de voordelen van de inschakeling van de oudere leeftijdsgroep worden geïllustreerd. We denken hierbij aan de nadruk op ervaring en knowhow, een evenwichtige leeftijdsopbouw tussen jongeren en ouderen, en aan de loyaliteit die ouderen doorgaans zou kenmerken. Een andere mogelijkheid bestaat erin eigen onderzoek te verrichten naar de relatie tussen ouder worden en productiviteit. Een dergelijke goed uitgevoerde studie zal dan uitwijzen dat heel wat negatieve vooroordelen ten aanzien van ouderen op een wetenschappelijke manier kunnen doorbroken worden (Simoens, 1995).

Samengevat kan concreet inhoud worden gegeven aan de attitudeverandering binnen de organisatie op volgende wijzen:

- Campagnes gericht op verandering in de beeldvorming over oudere werknemers.
- Eigen onderzoek naar de relatie tussen ouder worden en productiviteit.

4.2.2.8. Collega's en leidinggevenden

Zoals eerder aangehaald spelen sociale contacten een belangrijke rol bij de beslissing om al dan niet te stoppen met werken. Niet kunnen opschieten met collega's of met leidinggevende doet veel werknemers vroeger uittreden. Als de sociale contacten wel goed zitten, dan geven veel werknemers aan dat ze dat contact zullen missen eens ze op pensioen zijn. Hoe ouder de werknemer wordt, hoe meer belang hij gaat hechten aan sociaal contact.

Als een onderneming oudere werknemers wil behouden, dan zijn goede contacten tussen de **leidinggevende** en zijn oudere ondergeschikten uiterst belangrijk. De leidinggevende dient voorwaarden te scheppen zodat de medewerker in beweging wil en kan blijven gedurende zijn hele loopbaan. Waarden zoals respect, vertrouwen en waardering zijn doorslaggevend om de goesting voor het werk hoog te houden. De leidinggevende kan deze voorwaarden scheppen door een leiderschapsstijl aan te nemen die gekenmerkt

wordt door coachen, stimuleren en faciliteren in plaats van controleren en beperken. Deze leiderschapsstijl moet uiteraard door het hogere management ondersteund worden (Martens et al., 2007a). Vaak echter laten directe leidinggevenden oudere werknemers verstaan dat er gezien hun leeftijd niet meer geïnvesteerd moet worden in nieuwe opleidingen. Dit is allesbehalve stimulerend om langer aan de slag te blijven. Het perspectief op verdere ontwikkeling moet dus op elk moment van de loopbaan gegarandeerd en gekoesterd worden (van de Putte, 2004).

Goede **collega's** hebben ook een enorme invloed op de motivatie van een werknemer. Goede relaties met collega's bepalen de teamgeest en zorgen voor respect en waardering. In een goede teamgeest zullen oudere werknemers automatisch hun bedrijfskennis en ervaring met jongere collega's delen en zullen ze het niet als een 'opdracht' ervaren. Zowel de ouderen als de jongeren groeien daardoor in hun functie. Andersom zijn slechte relaties met collega's en leidinggevende voor 29% van de actieve beroepsbevolking de belangrijkste reden om een werkgever te verlaten (van de Putte, 2004).

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).

Veel problemen binnen de organisatie kunnen ook vermeden worden door Management By Objectives (MBO). Hierbij helpt de werknemer mee om de doelstellingen van de organisatie te formuleren. 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 hen eigen doelstellingen. Tenslotte komen managers en hun ondergeschikten samen om gemeenschappelijke doelstellingen te formuleren (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2005).

4.2.2.9. Doorgroeimogelijkheden/loopbaanontwikkeling

Volgens van de Putte (2004) zijn oudere werknemers in vergelijking met hun jongere collega's anders geïnteresseerd in de verdere evolutie van hun loopbaan. Jongeren werken vooral om hun promotiekansen te verhogen. Oudere werknemers hebben eerder angst voor ingrijpende veranderingen dan dat ze gericht zijn op het maken van promotie

zoals de jongeren. Openstaan voor verandering kan misschien gestimuleerd worden door hen van bij de start van hun carrière regelmatig te laten roteren binnen de onderneming. Door gewenning zal dan ook bij hen op latere leeftijd de angstreflex voor het nieuwe onderdrukt zijn. Een mogelijkheid om een oudere werknemer toch te promoveren is hem de rol van mentor te laten spelen. Zo kan een ervaren werknemer zijn vertrouwde werkterrein behouden, maar het benaderen vanuit een andere invalshoek.

Werknemer en werkgever kunnen van bij de start van de tewerkstelling een ruwe loopbaanplanning opstellen waarbij ze alle promotiemogelijkheden binnen de onderneming bespreken. Omdat de werknemer hier de uiteindelijke loopbaankeuzes maakt, zal hij gemotiveerd zijn om naar specifieke doelen toe te werken. Hij heeft met andere woorden perspectief op de toekomst, hij weet in welke richting hij kan bewegen. De leidinggevende weet eveneens welke richting de werknemer wil inslaan en in samenspraak kunnen zij doelen vooropstellen en de juiste competenties ontwikkelen (van de Putte, 2004).

4.2.2.10. Beloning

In België vindt de beloning meestal plaats op basis anciënniteit en diploma. Het debat is op gang getrokken om beloning te koppelen aan prestaties, maar hierover is het laatste woord nog niet gezegd. Een objectief meetsysteem en duidelijke, meetbare afspraken zijn belangrijke voorwaarden om mensen te gaan belonen op basis van hun prestaties (Hondegheem & Vanmullem, 2007).

Beloning is een motiverende factor voor de oudere werknemers om langer in dienst te blijven. Werknemers maken een vergelijking tussen hun persoonlijke output en de beloning die ze daarvoor krijgen. Tussen die twee elementen moet er voor de werknemer een evenwicht zijn. Als er geen evenwicht is, zal de motivatie afnemen.

Het salaris, hoewel slechts een deel van de beloning, is een belangrijke extrinsieke motiverende factor. Zo is uit studies gebleken dat een werknemer met een laag loon vroeger zal uittreden. Bij hen is het financiële verschil tussen het loon en de pensioenuitkering dan ook een stuk kleiner. Werknemers met een hoger loon zullen waarschijnlijk ook langer blijven werken.

Naarmate een werknemer ouder wordt, zal de hoogte van het salaris aan belang verliezen. Oudere werknemers hebben eerder een voorkeur voor goede contacten met

collega's en leidinggevenden en een beter evenwicht tussen werk en privé (zie 4.2.2.9.). Voorts hechten werknemers steeds meer belang aan niet – financiële beloningen. Erkenning, verantwoordelijkheid en uitdagende opdrachten passen in de evolutie naar meer persoonlijke ontplooiing van de werknemer (van de Putte, 2004).

4.2.2.11. Uitstroom

Hieronder schenken we aandacht aan de flexibilisering bij de uitstroom. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid wil tegengaan dat werknemers de organisatie zullen verlaten enkel en alleen omdat ze een bepaalde leeftijd bereikt hebben of omdat ze niet langer inzetbaar zijn. In dit kader is outplacement van belang (zie ook 4.2.2.6.). Hierbij zal de werkgever de werknemer helpen bij het vinden van een nieuwe job.

De invoering van een **flexibel pensioen** binnen de uitstroom is eveneens een belangrijke maatregel. De filosofie achter dit systeem van flexibele pensionering is dat er een grote vrijheid bestaat wat betreft het moment dat men wil stoppen met werken, maar voor een vroege uittrede moet een prijs worden betaald. De minimumleeftijd van pensioneren is vastgelegd, bijvoorbeeld op 55 jaar. De hoogte van de uitkering hangt sterk af van de leeftijd waarop men effectief op pensioen gaat. Indien men doorwerkt tot de normleeftijd, namelijk 65 jaar, ontvangt men een hoog percentage van het laatste loon als pensioenuitkering. Gaat men vroeger op pensioen (ten vroegste vanaf 55 jaar), dan is de pensioenuitkering een kleinere proportie van het laatste loon. De idee achter flexibele pensionering is dat de pensioenuitkering hoger wordt naarmate men langer doorwerkt. In sommige varianten van het stelsel kan daarenboven een bonus worden gegeven aan wie langer doorwerkt dan een bepaalde leeftijd, bijvoorbeeld 65 (Cohen, Elchardus, Mestdag & Van Thielen, 2003: 9-10).

De vraag is natuurlijk in welke mate deze pensioenregeling de vervroegde uittreding minder aantrekkelijk maakt. In Nederland werd een systeem van flexibele pensionering ingevoerd. Gegevens van Henkens (2000) en Henkens & Van Dalen (2002) over Nederland demonstreren dat, indien men zelf kan kiezen, de meeste mensen op 60 met pensioen willen. Als aan de vervroegde pensionering financiële consequenties verbonden zijn, is men bereid later op pensioen te gaan. Henkens (2000) vindt dat wie aanvankelijk met 56 op pensioen wil, onder de financiële omstandigheden van flexibele pensionering pas gemiddeld op 61,5 jaar op pensioen wil en dat wie aangeeft op 60 te willen stoppen, zijn pensioen onder dergelijke omstandigheden gemiddeld 2,2 jaar zou uitstellen. Op basis van deze waarnemingen heeft een dergelijk stelsel een sterk activeringseffect. Uit

ander onderzoek van Henkens & Van Dalen (2002) blijkt dat werknemers onder de flexibele pensioenregeling de uittreding gemiddeld met 3,5 jaar willen uitstellen (Cohen, Elchardus, Mestdag & Van Thielen, 2003: 10-11).

4.2.3. Conclusies

Een onderneming kan logischerwijze een invloed uitoefenen op zowel de belemmerende als bevorderende factoren op organisatieniveau. Goede relaties met collega's en leidinggevende is een belangrijke factor om oudere werknemers langer in het arbeidsproces te houden. Het is namelijk zo dat hoe ouder een werknemer wordt, hoe meer belang hij gaat hechten aan goede sociale contacten op het werk. Opleiding is tegenwoordig ook een belangrijke factor. Door de steeds sneller verlopende veranderingen is opleiding een noodzaak geworden. Als oudere werknemers geen opleidingsmogelijkheden worden aangeboden, kan dit leiden tot discrepanties tussen de aanwezige en vereiste competenties voor een job, wat op zijn beurt werknemers aanzet om de arbeidsmarkt vroegtijdig te verlaten. Opleiding is dus noodzakelijk om de competenties van de werknemer aan te passen aan de eisen die door het werk gesteld worden. Functieaanpassing daarentegen is bedoeld om de werksituatie van de werknemer af te stemmen op zijn of haar competenties. Inzetbaarheid is ook een belangrijke troef om werknemers langer op de arbeidsmarkt te houden. Als werknemers tijdens hun loopbaan regelmatig de kans krijgen om van werkgever, van functie en werkzaamheden te wisselen, zal dit een positieve bijdrage leveren aan hun inzetbaarheid. Ze krijgen dus de mogelijkheid om hun competenties te vernieuwen en uit te breiden, wat hen langer in het arbeidsproces zal houden. Afspraken betreffende arbeidsvoorwaarden kunnen werknemers ook ertoe aanzetten om de arbeidsmarkt niet vroegtijdig te verlaten. Enkele voorbeelden zijn variatie in arbeidsduur, variabele werktijden en vrijstelling van onregelmatige arbeidstijden. Tot slot, beloning kan ook een belangrijke rol spelen om werknemers te motiveren om langer aan de slag te blijven, maar naarmate men ouder wordt zal de hoogte van het salaris aan belang verliezen en hecht men meer belang aan goede sociale contacten en een beter evenwicht tussen werk en privé.

4.3. Factoren op maatschappelijk niveau

Op maatschappelijk niveau kunnen we zowel belemmerende als bevorderende factoren onderscheiden die een invloed uitoefenen op de beslissing van de werknemer om al dan

niet het arbeidsproces vroegtijdig te verlaten. De belemmerende factoren zetten de werknemers ertoe aan de arbeidsmarkt vroegtijdig te verlaten. De bevorderende factoren daarentegen motiveren de werknemers om langer aan de slag te blijven. Volgens Thunnissen (2001) kunnen de factoren op maatschappelijk niveau nauwelijks of zelfs niet beïnvloed worden door organisaties en hun beleid.

We onderscheiden de volgende belemmerende factoren op maatschappelijk niveau:

- Technologische veranderingen
- Aantrekkelijke financiële voorwaarden in geval van vervroegde uittreding
- Arbeidskosten
- Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers
- Sociaal – culturele verandering

We onderscheiden de volgende bevorderende factoren op maatschappelijk niveau:

- Gelijke behandeling
- Opleiding
- Attitudeverandering
- Weerlegging van negatieve stereotypering

4.3.1. Belemmerende factoren

Deze factoren leiden ertoe dat werknemers de arbeidsmarkt sneller zullen verlaten. Het zijn met andere woorden redenen om vervroegd uit te treden. Hieronder worden de belemmerende factoren op maatschappelijk niveau besproken die terug te vinden zijn in de literatuur.

4.3.1.1. Technologische veranderingen

Door grotere technologische mogelijkheden, onder andere op het gebied van communicatie en informatica, is er de laatste decennia sprake van een steeds snellere toename van veranderingen op allerlei gebieden (Schabracq, 1998). Bedrijven leven dus in een omgeving die gekenmerkt wordt door veranderingen die elkaar in hoog tempo opvolgen. Als bedrijven willen overleven, zijn ze genoodzaakt om deze veranderingen toe te passen en door te voeren in de organisatie. Als ze dit niet doen, zal de concurrentie hen telkens voor zijn en is de organisatie gedoemd om te falen. Volgens Thunnissen et al. (2000) zijn de veranderingen op zichzelf niet het probleem. Het is meer dat veranderingen elkaar in hoog tempo opvolgen, wat juist moeilijkheden oplevert voor

oudere medewerkers. Ze hebben het gevoel dat ze het allemaal niet meer kunnen bijbenen. Daarom is het belangrijk dat de organisatie deze werknemers voldoende ondersteunt bij het bijhouden van de nieuwe technologische veranderingen, om er zo voor te zorgen dat de oudere werknemers inzetbaar blijven.

4.3.1.2. Aantrekkelijke financiële voorwaarden in geval van vervroegde uittreding

Volgens Thunnissen (2001) liggen de belangrijkste elementen op maatschappelijk niveau op het vlak van de sociale zekerheid. Hiermee bedoelt zij de financiële mogelijkheden om vervroegd te stoppen en de leeftijd waarop dat kan. De overheid heeft aantrekkelijke financiële voorwaarden gecreëerd in geval van vervroegde uittreding. De oudere werknemers worden zo als het ware gestimuleerd om vroegtijdig de arbeidsmarkt te verlaten. Des te gemakkelijker de maatschappij (de overheid) het maakt om zulke aantrekkelijke middelen te verkrijgen, des te sneller zullen werknemers het overwegen om vervroegd uit te treden.

Waarom heeft de overheid een beleid, dat vroegtijdige uitstroom stimuleert, gecreëerd? Zo een beleid is ontstaan in de jaren 70. Onze samenleving werd toen gekenmerkt door een groeiende werkloosheid. De overheid wou dit probleem oplossen door een beleid te maken waarin ouderen plaats moesten maken voor jongeren. Men maakte het vervroegd uittreden voor ouderen financieel aantrekkelijk waardoor er een groot aantal jobs vrij kwamen te staan. De jongeren in onze samenleving kregen zo meer kansen om een job te vinden en hierdoor werd ook nog eens de werkloosheid teruggedrongen.

Door de demografische ontwikkelingen in de laatste decennia is men gaan inzien dat ouderen in onze samenleving toch langer actief moeten blijven, anders ontstaat er een dreigend tekort op de arbeidsmarkt en wordt ons sociaal zekerheidssysteem onbetaalbaar. Aan de hand van het Generatiepact van 11 oktober 2005 probeert de overheid nu langer werken aantrekkelijker en vervroegd uittreden onaantrekkelijker te maken.

4.3.1.3. Arbeidskosten

De lonen van werknemers zijn gebaseerd op hun anciënniteit. Hierdoor hebben oudere werknemers een hoger loon dan jongere werknemers (Bienemann, Spijkerman & Reekers, 2005). Werkgevers ervaren dus de oudere medewerker als duur. Logisch gevolg hieruit is dat de onderneming zal kiezen voor een goedkopere, jongere werknemer in plaats van een duurdere, oudere en ervaren werknemer. Bijvoorbeeld, er komt een job vrij te staan in een bepaalde organisatie en een oudere werkloze moet hiervoor concurreren met een goedkope jonge arbeidskracht. Het vorige leert ons dat de jongere sollicitant veel meer kans heeft om de job toegewezen te krijgen. Dit heeft ook voor een deel te maken met de beeldvorming van werkgevers over oudere medewerkers. Dit aspect wordt in een volgende topic besproken.

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 (Bienemann et al., 2005).

4.3.1.4. Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers

Om dit punt wat overzichtelijker te maken, is het opgedeeld in verschillende delen. Eerst definiëren we stereotypering. Vervolgens wordt het ontstaan ervan toegelicht. Dan volgt er een overzicht van de heersende stereotypes over oudere werknemers. Tenslotte worden de gevolgen van stereotypering besproken.

Definitie

Iedereen kan zich bijna onmiddellijk een situatie inbeelden waarin hij of zij geconfronteerd werd met stereotypes. Denk bijvoorbeeld aan die ene keer dat je vriendin zei dat ze op vakantie ging naar Italië en jij onmiddellijk dacht aan de knappe mannen die ze op haar reis zou ontmoeten.

Ondanks het feit dat ieder van ons vertrouwd is met het begrip stereotypering, hebben vele auteurs er een (eigen) definitie aan gegeven. Hier worden er twee vermeld. Boerlijst, van de Heijden & van Assen (1993) zeggen dat bij stereotypering verschillende mensen op grond van een waargenomen (of vermeend) gemeenschappelijk kenmerk, maar ook op andere niet – waargenomen kenmerken, min of meer over één kam geschoren worden. Individuele verschillen worden naar de achtergrond gedrukt, een gemiddeld beeld domineert. Een andere definitie is deze van Bouman (1996). Deze richt

zich specifiek op stereotypering van oudere werknemers. Hij definieert stereotypering als volgt: "een leeftijdsstereotype over werknemers is een geconstrueerde set van opvattingen over kenmerken van werknemers die in verband worden gebracht met de leeftijd en het functioneren in een arbeidsorganisatie."

Het gaat bij stereotypen dus om het plakken van etiketten, die vaak bedoeld zijn voor groepen mensen die een aantal, vaak oppervlakkige, overeenkomstige kenmerken hebben.

Ontstaan van stereotypes

Stereotypes over oudere werknemers zijn eind jaren '70 en begin jaren '80 van de 20^{ste} eeuw ontstaan. De samenleving werd gekenmerkt door een groeiende werkloosheid. Om dit probleem op te lossen introduceerde de overheid enkele maatregelen waardoor ouderen gestimuleerd werden om vroegtijdig het arbeidsproces te verlaten. Hierdoor kregen jongeren meer kans om een job te vinden en werd de werkloosheid verminderd. Ouderen moesten dus plaats maken voor jongeren. Deze anti - werkloosheidsmaatregelen van de overheid hebben het negatieve beeld over oudere werknemers in de hand gewerkt. Simoens (1995) bevestigde deze stelling. Hij stelde dat door het bestaan van vroegtijdige uitstroomroutes in België het aantal negatieve stereotypes toenam ten aanzien van oudere werknemers. Vanaf een zekere leeftijd zouden zij niet meer in staat worden geacht nog zinvolle arbeid te kunnen leveren. Kerkhoff (1993) bevestigde deze stelling ook. Hij stelde dat door het vroegtijdige vertrek van oudere medewerkers via dergelijke regelingen in de jaren '70 en '80 ervaringsfeiten over het oudere deel van de arbeidsbevolking steeds meer werden vervangen door beeldvorming. Namelijk het beeld dat zij minder goed functioneren en er dus goed aan doen om van de geboden maatregelen tot vervroegde uittreding gebruik te maken.

Stereotypes

In wat volgt geven we een overzicht van de meest voorkomende opvattingen over oudere werknemers.

- *Lichamelijke achteruitgang*

Op het vlak van de lichamelijke achteruitgang zijn er drie stereotype beelden over oudere werknemers (Bouman, 1996). Ten eerste is er het beeld dat oudere werknemers minder in staat zijn om zware fysieke arbeid te leveren. Daarnaast is men er vaak ook van overtuigd dat oudere werknemers minder gezond zijn en daardoor ook vaker afwezig

zijn. Tenslotte doet ook het beeld de ronde van oudere werknemers dat ze vaker betrokken zijn in arbeidsongevallen.

- *Leercapaciteit*

In de literatuur komen de volgende beelden, wat betreft de leercapaciteit van ouderen, vaak terug:

- 45 – plussers hebben meer tijd nodig om te leren
- 45 – plussers hebben meer moeite met het leren van nieuwe technologieën
- Het loont minder de moeite om te investeren in opleidingen voor 45 – plussers
- 45 – plussers passen zich minder makkelijk aan veranderingen aan

Malchaire, Burnay, Braeckman & Lingier (2007) kwamen in hun studie daarentegen tot enkele opmerkende conclusies betreffende deze stereotypen:

- 45 – plussers hebben meer tijd nodig voor het leren van motorische en cognitieve taken, maar er is geen kwalitatief verschil met jongere collega's. Zij concludeerden ook dat een eventuele negatieve invloed van leeftijd gecompenseerd kan worden door de ervaring van de oudere werknemers.
- 87 % van de werknemers die ondervraagd waren, waren niet akkoord met dat het minder de moeite loont om te investeren in opleidingen voor oudere werknemers.
- Wat betreft het beeld dat 45 – plussers zich minder makkelijk aanpassen aan veranderingen, kwamen ze tot de conclusie dat er weerstand was tegen verandering op alle leeftijden en dat een goede communicatie en begeleiding, samen met werkaanpassingen, wonderen kan doen.

- *Cognitieve capaciteit*

In de literatuur komen de volgende beelden, wat betreft de cognitieve capaciteit van ouderen, vaak terug:

- 45 – plussers reageren trager op onvoorziene omstandigheden
- 45 – plussers hebben meer aandachtsproblemen
- 45 – plussers hebben meer geheugenproblemen

Malchaire et al. (2007) kwamen in hun studie daarentegen tot enkele opmerkende conclusies betreffende deze stereotypen:

- De reactietijd van 45 – plussers is trager, maar is ook afhankelijk van de taak die moet uitgevoerd worden. Hoe minder vertrouwd men is met de taak, hoe trager de reactietijd. Dit kan wel verholpen worden met scholing.
- Hebben 45 – plussers meer aandachtsproblemen?
 - 45 - plussers hebben geen dalend cognitief functioneren in vergelijking met jongeren maar het is gewoon verschillend.
 - Het verschillend functioneren komt door de capaciteit van de hersenen om te compenseren voor om het even welke daling in capaciteit.
 - Sommige vaardigheden en capaciteiten bereiken hun hoogtepunt niet voor de leeftijd van 40-45 jaar.
 - Cognitieve activiteit en training kunnen een cognitieve achteruitgang beperken.
 - De verandering van de cognitieve functie is geen onvermijdelijk ontwikkelingsproces, maar wijst eerder op factoren specifiek voor de persoon.

- *Leeftijd en productiviteit*

Onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en productiviteit laat geen eenduidig resultaat zien (Dorhout et al., 2002). Als we ons even beperken tot een heel globaal beeld, lijken leeftijd en productiviteit op een parabolische wijze aan elkaar gerelateerd te zijn (Evers & Veld, 2007). Dat wil zeggen dat de productiviteit op jongere leeftijd toeneemt en op oudere leeftijd weer afneemt. Maar dit wordt niet altijd door empirisch onderzoek ondersteund. Dat kan op verschillende manieren verklaard worden.

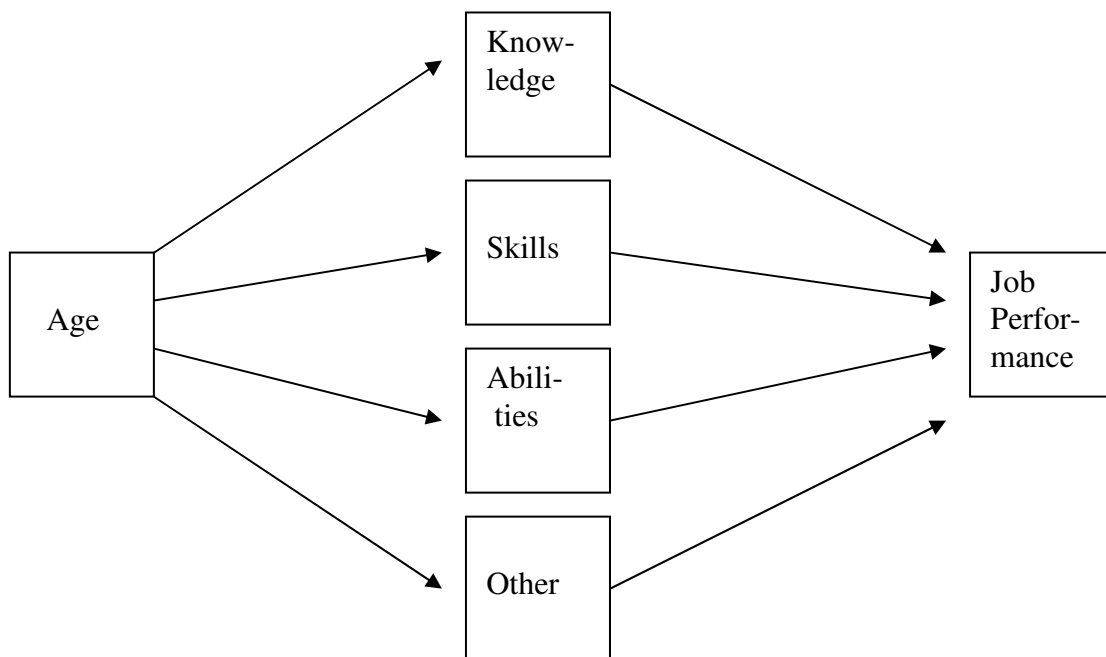
Ten eerste wordt in onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en productiviteit vaak niet gekeken naar andere factoren die een betere verklaring voor de verschillen in werkprestaties bieden. Deze factoren noemt men de intermediaire factoren (Evers & Veld, 2007). Ten tweede is ook het feit van belang dat de totale groep oudere werknemers zeer divers is en een grote spreiding in arbeidsprestaties vertoont: de constatering dat de ene oudere goede prestaties levert, terwijl een leeftijdsgenoot tot een mindere prestatie komt, wijst erop dat niet alleen leeftijd bepalend is voor de prestaties van een werknemer (Greller & Simpson, 1999).

Empirische bevindingen betreffende deze relatie zijn dus verre van eenduidig. Diverse onderzoeken komen tot de conclusie dat er geen verschillen zijn in werkprestaties tussen oudere en jongere werknemers, maar wel prestatieverschillen tussen functietypen. De

aard van de functie en de mate waarin deze functie past bij een werknemer kan een behoorlijke invloed hebben op de prestaties van werknemers (Evers & Veld, 2007).

Zoals eerder in deze topic al is aangegeven, bekijkt onderzoek vaak slechts de directe relatie tussen leeftijd en prestatie en houdt het geen rekening met intermediaire factoren. Een theoretisch model dat wel rekening houdt met deze factoren is gepubliceerd door Salthouse & Maurer (1996).

Figuur 4: Verwachte relatie tussen leeftijd en werkprestatie: vereenvoudigde weergave van het model van Salthouse & Maurer (1996).



Deze figuur maakt een belangrijke veronderstelling duidelijk, namelijk dat leeftijd niet direct, maar wel indirect van invloed is op arbeidsprestaties. Volgens dit model is leeftijd van invloed op 4 factoren, met name knowledge, skills, abilities and other factors. Deze factoren zijn op hun beurt van invloed op de werkprestaties. Dit model laat dus zien dat een afname van de arbeidsprestatie geen onontkoombaar gevolg is van een ouder wordende beroepsbevolking, maar dat verschillen in prestaties voor een groot deel toegeschreven kunnen worden aan andere, intermediaire factoren (Evers & Veld, 2007).

De Vlerick Management School heeft ook een onderzoek uitgevoerd naar de mate waarin de werkgever ervan overtuigd is dat zijn oudere werknemers achteruit gaan op een aantal performantiecriteriën. Tabel 5 geeft een overzicht van de resultaten weer.

Tabel 5: Beoordeling van fysieke en mentale aftakeling (Bron: Vlerick Management School, 2006)

Hoe beoordeelt u de evolutie van de volgende zaken voor uw oudere werknemers?	Sterk verminderd	Verminderd	Gelijk gebleven	Toegenomen	Sterk toegenomen
Hun snelheid van werken	2,3	56,3	37,7	3,3	0,5
Hun prestatievermogen, de hoeveelheid werk die ze aankunnen	1,9	48,3	46	3,8	0
Hun concentratievermogen	1,4	31,9	64,3	2,3	0
Hun algemene gezondheidstoestand	0,9	44,8	53,8	0,5	0
Hun kennis en expertise	0,5	5,1	37,7	51,6	5,1
Het aantal dagen jaarlijkse afwezigheid door ziekte	0,9	9,8	65,9	22,4	0,9
Hun ambities om iets te bereiken op het werk	8,4	45,8	42,5	3,3	0
Hun werkmotivatie, gedrevenheid om te gaan werken	3,3	29,8	58,6	7	1,4

Ondanks de vaststelling dat voor nagenoeg alle indicatoren ongeveer de helft van de respondenten aangeeft dat de evolutie gelijk gebleven is, stellen we vast dat de perceptie van de werkgever vaak eenduidig negatiever gekleurd is dan het zelfbeeld van de 40 – plussers. Meer dan 50% van de bevraagde werkgevers stelt dat de snelheid van werken, de ambities om iets te bereiken en het prestatievermogen van de oudere werknemer gedaald is. Heel opvallend zijn de zeer lage percentages onder de categorieën ‘toegenomen’ en ‘sterk toegenomen’. Enkel voor wat betreft kennis en expertise geven werkgevers aan dat er een toename zou zijn. Dit is een interessante vaststelling, vermits het wijst op het verlies aan kennis en ervaring bij het uittreden van een oudere werknemer (Dewilde, Vlaminckx, De Vos & Buyens, 2006).

Gevolgen

De beeldvorming over oudere werknemers is bepalend voor de wijze waarop met oudere werknemers binnen organisaties wordt omgegaan (Thunnissen et al., 2000). Uit onderzoek blijkt dat managers oudere werknemers vaak typeren als minder inzetbaar, minder productief, minder flexibel, minder bereid tot veranderingen, star en vaker ziek (Blokland & Janssen, 2006). Deze negatieve opvattingen zorgen ervoor dat van oudere werknemers minder wordt verwacht dan van jongere werknemers, met als gevolg dat organisaties minder gaan investeren in loopbaanbegeleiding en scholing voor oudere medewerkers en minder geneigd zijn om aandacht te schenken aan oudere werknemers. De consequentie hiervan is dat oudere werknemers minder meegroeien met de organisatieontwikkelingen dan dat bij jongere werknemers het geval is, waardoor de negatieve opvattingen over ouderen bevestigd lijken te worden (Bouman, 1996). Jongere werknemers genieten dan de voorkeur als het gaat om scholingskansen en attractieve banen.

4.3.1.5. Sociaal – culturele verandering

Op sociaal – cultureel vlak is één van de meest kenmerkende ontwikkelingen van de afgelopen decennia de individualisering. Het Sociaal Cultureel Planbureau (2001) omschrijft individualisering als volgt: “de groeiende autonomie van het individu ten opzichte van zijn directe omgeving.” Het individu is dus steeds meer verantwoordelijk voor de eigen inzet in het arbeidsproces. Hij of zij moet zich steeds autonomer en creatiever gaan opstellen en het zelf kunnen nemen van beslissingen is ook een belangrijk aspect van individualisering (Schabracq, 1998).

Dit zijn oudere werknemers niet gewoon. Ze zijn opgegroeid in een tijd waarin vaste vormen en betekenissen belangrijker waren, een tijd waarin er veel minder keuzemogelijkheden waren en waarin veranderingen elkaar niet in zo een hoog tempo opvolgden. Van de oudere werknemers wordt nu eigenlijk een grote inspanning verwacht om in te spelen op deze 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). En dit zijn oudere werknemers niet gewoon.

4.3.2. Bevorderende factoren

Deze factoren proberen ervoor te zorgen dat werknemers de arbeidsmarkt niet vroegtijdig zullen verlaten. Ze proberen de werknemers te motiveren om langer aan de slag te blijven. In wat volgt zullen de maatregelen besproken worden die de overheid neemt om werknemers langer in het arbeidsproces te houden.

4.3.2.1. Gelijke behandeling

In dit onderdeel zal ik vooral aandacht schenken aan gelijke behandeling op basis van leeftijd. Wetgeving op het gebied van gelijke behandeling heeft een drietal doelstellingen (Van der Burg, 2007):

- *Tegengaan van uitsluiting*

Gelijke behandelingswetgeving beoogt allereerst het tegengaan en voorkomen van uitsluiting van mensen vanwege verschillen die er eigenlijk niet tot doen, zoals huidskleur, afkomst, geslacht en leeftijd. In Nederland heeft men een wet opgesteld

die specifiek de uitsluiting van mensen vanwege hun leeftijd beoogt tegen te gaan en te voorkomen, namelijk de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid (WGBL) (Van der Burg, 2007). Hierbij gaat het niet alleen om uitsluiting van een plek op de arbeidsmarkt bij werving en selectie, maar ook om uitsluiting op het werk. Dit laatste wil zeggen dat er geen leeftijdsonderscheid mag plaatsvinden bij de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden waaronder mensen werken. Uitsluiten in het kader van leeftijd verschilt echter van uitsluiting vanwege een andere grond omdat er voor onderscheid naar leeftijd een rechtvaardiging kan zijn (Van der Burg, 2007). Daarom zijn er in de WGBL op het verbod van leeftijdsdiscriminatie enkele uitzonderingen opgenomen.

- *Bewust maken van vooroordelen*

Achter het uitsluiten van mensen vanwege hun leeftijd zitten vaak ideeën en vooroordelen die men heeft over jongeren en ouderen. Ten aanzien van alle leeftijdsgroepen bestaan er vooroordelen over hetgeen ze nog niet of niet meer kunnen. Dit geldt in sterke mate voor ouderen. De stereotypen ten aanzien van ouderen werden eerder al besproken in dit werk. Volgens Van der Burg (2007) is het zo dat men zich niet altijd bewust is van deze vooroordelen. Een wetgeving op het gebied van gelijke behandeling, zoals de WGBL, heeft dan ook tot doel om mensen bewust te maken van deze vooroordelen, van deze stereotypen en deze te doorbreken.

- *Evenwicht tussen belemmering en bescherming*

Leeftijdsonderscheid is niet altijd onterecht, dat blijkt uit hoofdstuk 3 van het Advies 'De wenselijkheid van het maken van onderscheid naar leeftijd' (Van den Bogaard & de Lange, 2005). Er wordt ondermeer geconcludeerd dat ongeveer vanaf 45 jaar de lichamelijke vermogens van mensen merkbaar afnemen. Regelingen voor ouderen zijn daarom noodzakelijk. Sommige van deze regelingen hebben een beschermend karakter, maar andere slaan dan weer om in belemmering. De kunst is te komen tot een evenwichtig beleid en goede regelgeving waardoor de arbeidsparticipatie van ouderen toeneemt en niet wordt belemmerd (Van der Burg, 2007).

4.3.2.2. Opleiding

Volgens Evers & Veld (2007) wordt er minder geïnvesteerd in trainingen en opleidingen als werknemers ouder worden. Hiervoor kunnen twee verklaringen worden gegeven. Ten eerste is de noodzaak om jonge, onervaren werknemers te scholen waarschijnlijk hoger

dan om oudere, meer ervaren werknemers te scholen. Voordat een nieuwe werknemer productief ingezet kan worden, is vaak enige specifieke, bedrijfsgerichte scholing of inwerktijd vereist. Ten tweede is de door organisatie verwachte opbrengst van investeringen in scholing hoger voor jongere werknemers dan voor oudere werknemers. De terugverdiëntijd is voor oudere werknemers immers korter, aangezien zij minder werkzame jaren tot aan hun pensioen hebben (Dorhout et al., 2002).

Thunnissen (2001) zegt dat als ouderen toch deelnemen aan scholing, dan gaat het vooral om kortdurende opleidingen op het eigen functiegebied. Opleidingen die gericht zijn op een ander functiegebied of op de persoonlijke ontwikkeling worden door de grote meerderheid van de oudere werknemers niet meer gevolgd.

Een belangrijk gevolg van deze scholingsachterstand bij ouderen is dat hun inzetbaarheid, hun 'employability' beperkt wordt. Om deze achterstand op te heffen kan de overheid stimuleringsmaatregelen gebruiken die, zowel aan de werkgevers als aan de werknemers, het belang van opleiding benadrukt. In Nederland bijvoorbeeld heeft de overheid zo een maatregel in het leven geroepen onder de naam 'Scholingsaftrek Oudere Werknemers'. Werkgevers die investeren in de scholing van hun medewerkers worden daarvoor door de overheid fiscaal beloond. Scholing van medewerkers van 40 jaar en ouder wordt beloond met een extra aftrek van 40% van de scholingskosten (Dorhout et al., 2002). De overheid kan ook, als werkgever zelf, een voorbeeldfunctie op zich nemen door al haar werknemers toegang te geven tot het volgen van opleidingen (Simoens et al., 1997).

4.3.2.3. Attitudeverandering

In onze samenleving heerst er een mentaliteit dat vervroegde uittreding een evidentie is. Hiermee moet komaf gemaakt worden. De overheid kan hier weer een voorbeeldfunctie op zich nemen (Simoens et al., 1997). Er zou dan binnen de overheid een attitudeverandering moeten plaatsvinden over vervroegde uittreding om zo een leeftijdsbewust personeelsbeleid in de hand te werken. Dit geldt niet alleen voor de overheid maar ook voor alle andere organisaties.

4.3.2.4. Weerlegging van de negatieve stereotypering

Negatieve stereotyperingen over oudere werknemers hebben een grote invloed op het uittredingsgedrag van deze werknemers. De meest voorkomende negatieve stereotyperingen over oudere medewerkers in de literatuur zijn:

- Willen op hun lauweren rusten
- Bieden weerstand tegen verandering
- Willen geen nieuwe uitdaging
- Voorzichtig en weinig creatief
- Te langzaam oordelen
- Geen interesse in technologische verandering
- Geen interesse in het volgen van opleiding

Het is dan ook belangrijk dat deze vooroordelen en stereotyperingen weerlegd worden door de overheid en organisaties. Het correct weergeven van de realiteit is in dit opzicht uitermate belangrijk. Wanneer organisaties een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid willen voeren, moeten ze afstand nemen van deze negatieve beelden over oudere werknemers. De overheid en de organisaties kunnen helpen deze opvattingen te herzien om zo werknemers te krijgen die meer inzetbaar en vitaal zijn en minder snel geneigd zijn vroegtijdig uit te treden.

4.3.3. Conclusies

De factoren op maatschappelijk niveau kunnen nauwelijks of zelfs niet beïnvloed worden door de organisatie. Één van de belangrijkste belemmerende factoren op maatschappelijk niveau is de negatieve beeldvorming en stereotypering betreffende oudere werknemers. Oudere werknemers worden vaak getypeerd als minder inzetbaar, minder productief, minder flexibel, minder bereid tot veranderingen, star en vaker ziek. Door deze negatieve beeldvorming worden zij anders behandeld en gewaardeerd binnen de organisatie. Werkgevers gaan te weinig investeren in de oudere werknemers, wat hen zal aanzetten om de arbeidsmarkt vroegtijdig te verlaten. Ook het hoge tempo waarin technologische veranderingen elkaar opvolgen, zet werknemers ertoe aan om vroegtijdig te stoppen met werken. De oudere werknemers hebben het gevoel dat ze het allemaal niet meer kunnen bijbenen. Zoals bij de factoren op organisatieniveau, speelt opleiding ook hier een belangrijke rol om de employability van de werknemers te verbeteren. De overheid kan stimuleringsmaatregelen gebruiken die, zowel aan de werkgevers als aan de werknemers, het belang van opleiding benadrukt.

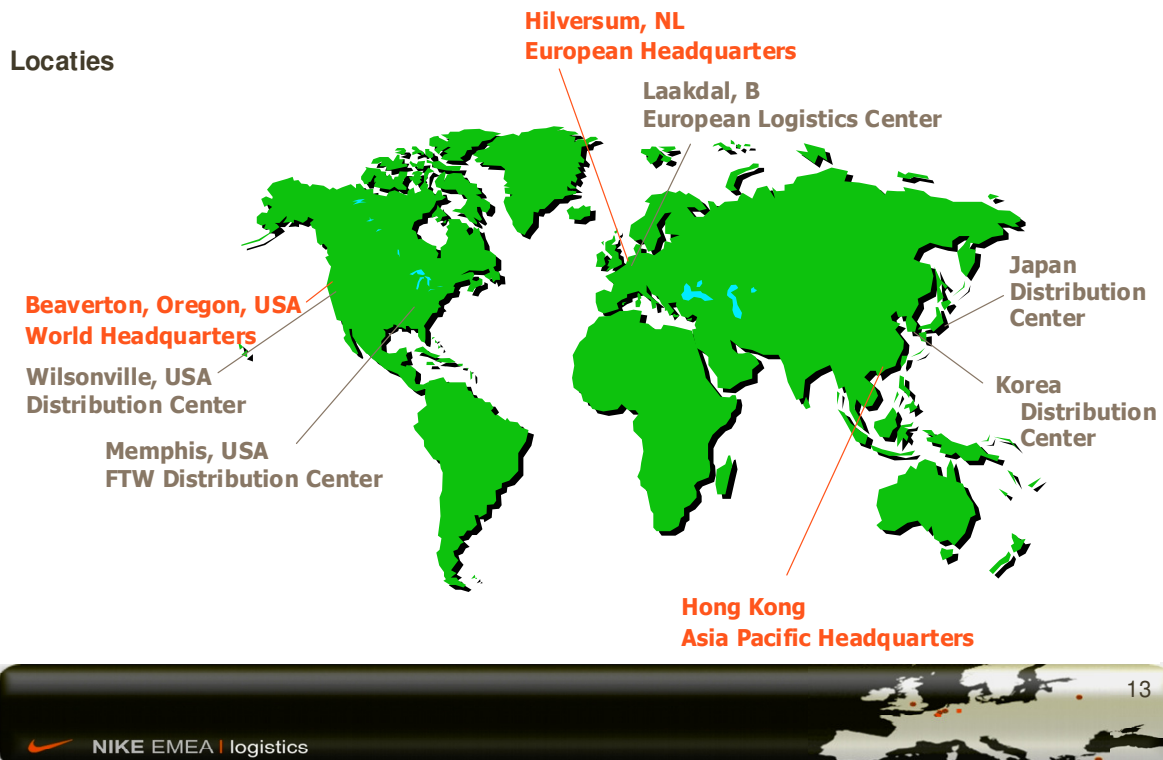
Deel 3: Praktijkstudie

1. Voorstelling Nike

Nike is één van de grootmachten in de sportindustrie. Het is een internationaal bedrijf met vestigingen over heel de wereld (zie figuur 5). In Laakdal is het European Logistics Center (ELC) gelegen. Dankzij Prof. Dr. Martens heb ik de kans gekregen om mijn praktijkstudie hier uit te voeren. Tot vorig jaar verdeelde Nike vanuit zijn distributiecentrum sportschoenen en sportkleding naar zijn klanten in de regio's Europa, het Midden - Oosten en Afrika (EMEA). Dankzij de oprichting van een nieuw equipment distributiecentrum eind vorig jaar in Laakdal, waarvoor Nike 74 miljoen euro heeft geïnvesteerd, zullen voortaan ook sportaccessoires ofwel "equipment" vanuit Laakdal naar de EMEA verdeeld worden.

Figuur 5: Wereldwijde vestigingen van Nike (Bron: Nike ELC).

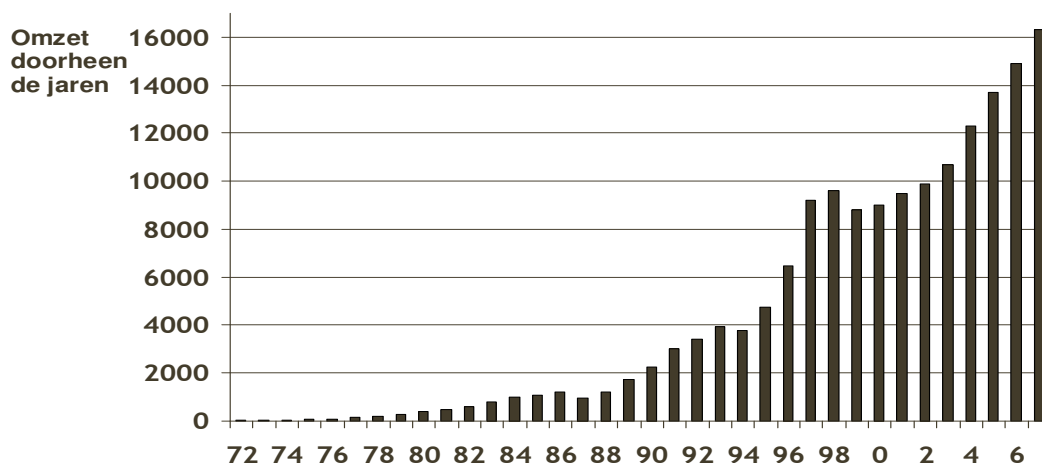
Nike overall logistics



Nike werd in 1972 opgericht door Philip Knight en Bill Bowerman, toen nog onder de naam Blue Ribbon Sports. Philip was een korte afstandsloper en Bill was toen al een bekende coach en reeds bezig met verbeteringen en innovaties, ook aan het sportmateriaal zelf. Beide heren investeerden 500\$ in het kleine bedrijfje Blue Ribbon Sports en wilden vooral tegemoet komen aan de noden van de sporters. In grafiek 1 ziet u de evolutie van de omzet van Nike doorheen de jaren. We zien dus dat vanaf de jaren '90 de omzet explosief is beginnen groeien. In Grafiek 2 wordt de omzet van Nike vergeleken met de omzet van enkele belangrijke concurrenten, zoals Adidas, Puma en Asics.

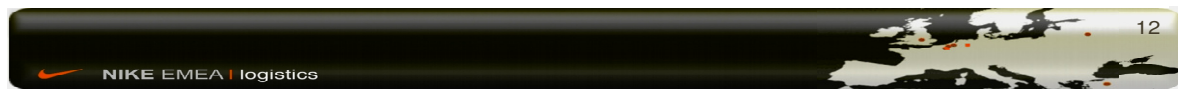
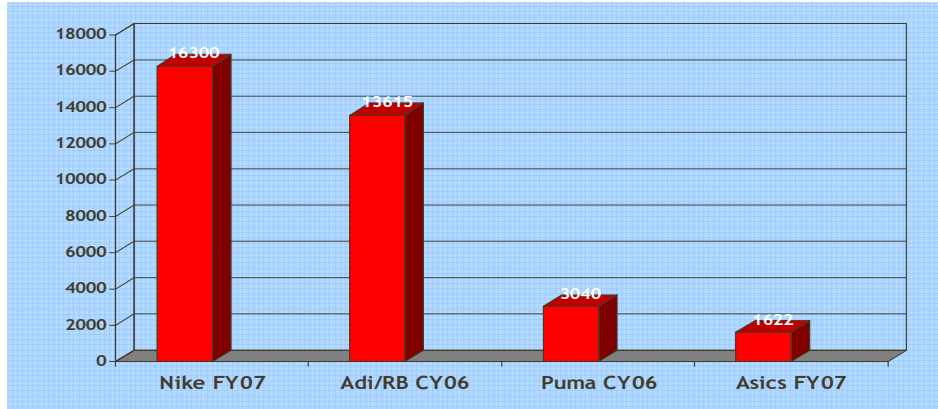
Grafiek 1: Omzetevolutie van Nike (Bron: Nike ELC).

Groeicurve



Grafiek 2: Omzet van Nike in vergelijking met de concurrentie (Bron: Nike ELC).

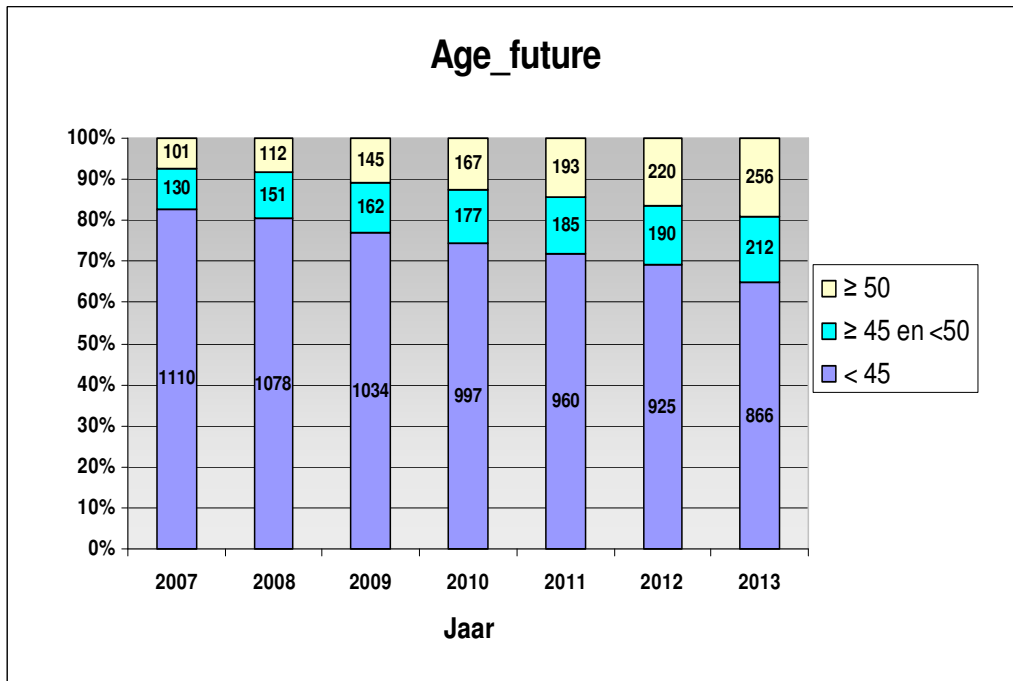
Markt-
vergelijking



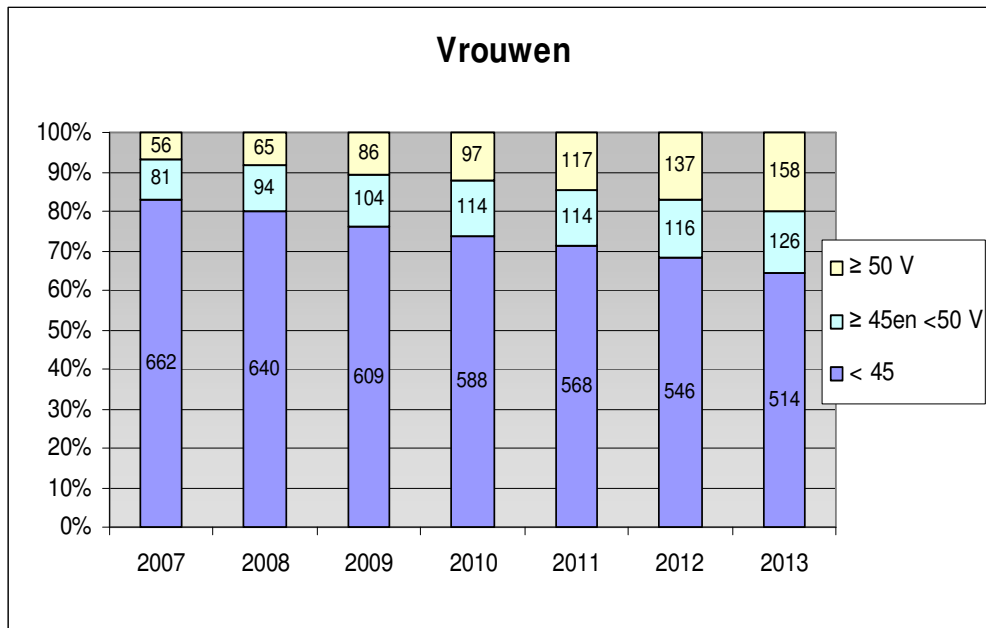
Waarom heeft Nike zijn logistiek centrum in België, in het bijzonder in Laakdal, gevestigd? Ten eerste omdat België een centrale ligging heeft in Europa. Ten tweede omwille van de uitstekende infrastructuur (kanaal, E313, Spoorwegen). Ten derde door de goede samenwerking met de overheid. En tenslotte kan men makkelijk beschikken over goede arbeidskrachten. Dit zijn de 4 pijlers die Nike ertoe hebben aangezet om het ELC te vestigen in België, Laakdal.

Het ELC telt ongeveer 1500 werknemers met een gemiddelde leeftijd van 36 jaar en weinig verloop. In grafiek 3 zien we een prognose van de toekomstige leeftijdsverdeling binnen Nike ELC bij een gelijkblijvend verloop. Hieruit kunnen we dus afleiden dat het bedrijf in de toekomst steeds meer te maken zal krijgen met oudere werknemers (> 45 jaar). In 2008 telt Nike ELC 263 mensen ouder dan 45 jaar. In 2013 zal dit aantal oplopen tot 468 werknemers. Deze sterke stijging kan in de nabije jaren ernstige problemen met zich meebrengen, bijvoorbeeld een massale uitstroom van oudere werknemers waardoor veel kennis en ervaring verloren zal gaan in het bedrijf. Daarom heeft Nike ELC ervoor gekozen om een beleid op te starten om werknemers langer, gemotiveerd, efficiënt en effectief aan het werk te houden. Grafiek 4 en 5 geven respectievelijk de leeftijdsverdeling weer van vrouwen en mannen binnen Nike ELC.

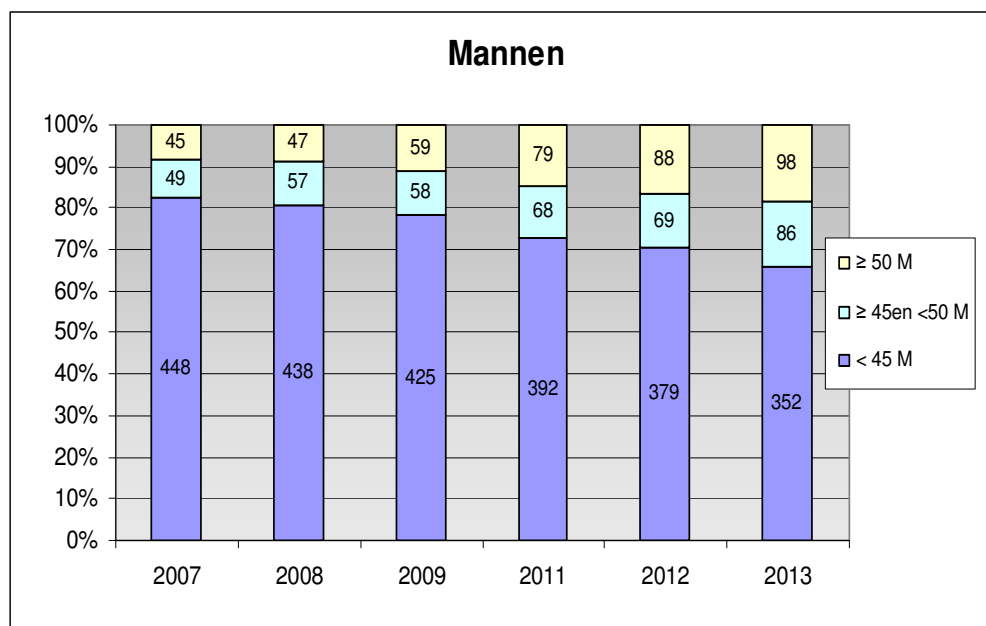
Grafiek 3: Leeftijdverdeling binnen Nike ELC (Bron: Nike ELC).



Grafiek 4: Leeftijdverdeling van vrouwen binnen Nike ELC (Bron: Nike ELC).



Grafiek 5: Leeftijdsverdeling van mannen binnen Nike ELC (Bron: Nike ELC).



2. Onderzoeksmethodologie

Hoe is Nike ELC nu tewerk gegaan om dit probleem aan te pakken? Ze zijn van start gegaan met het oprichten van een werkgroep, genaamd 'werkbelasting oudere werknemers'. Dit gebeurde in mei 2007, maar er ging veel voorbereidingstijd aan vooraf. Zes maanden ervoor waren werkgever en vakbonden al begonnen met voorstellen te doen wie er in de werkgroep moest zitten. Binnen Nike zijn er drie vakbonden aanwezig, namelijk ACLVB, BBTK en LBC. Zij eisten dat de werkgroep paritair werd samengesteld, wat betekent dat werknemers van elke vakbond vertegenwoordigd moesten zijn in de werkgroep. Uiteindelijk is men tot de volgende samenstelling gekomen:

- 6 vertegenwoordigers van de werknemersafvaardiging, waarvan telkens 2 personen van iedere vakbond
- De leidinggevende van Operations en Support
- Een arbeidsgeneesheer en een ergonoom
- De HR – manager die eveneens projectleidster is
- Een HR – medewerkster die de rol van secretaris op zich neemt

Op basis van welke criteria zijn deze mensen nu gekozen om deel uit te maken van de werkgroep? Eerst en vooral is mijn gaan kijken naar de 'goesting' van de mensen om deel uit te maken van zo een project. Is men bereid om er voldoende energie en tijd in te steken om de uiteindelijke doelstellingen te realiseren? Vervolgens is men ook aandacht gaan besteden aan de leeftijd. Het was de bedoeling om zoveel mogelijk ouderen te

vertegenwoordigen in de werkgroep omdat deze uiteraard zelf betrokken waren bij het probleem. Toch was men van mening dat er enige diversiteit in de werkgroep aanwezig moest zijn zodat de problematiek uit verschillende perspectieven kon benaderd worden. Daarom heeft men er ook voor gekozen om enkele jonge werknemers te laten deelnemen aan het project en om mensen uit de verschillende afdelingen te vertegenwoordigen in de werkgroep.

Tijdens de eerste bijeenkomst van de werkgroep op 3 mei 2007 werd door toenmalig HR – director Gust de Wit de uiteindelijke doelstelling van de werkgroep geformuleerd, namelijk om vóór 1 januari 2008 adviezen te formuleren betreffende de werkbelasting van oudere werknemers. Pascale Verdeyen, HR – manager en eveneens mijn begeleidster binnen Nike, werd aangesteld als projectleidster. Zij was verantwoordelijk voor de goede werking van de werkgroep en moest de voortgang van het project rapporteren aan het managementteam van Nike. Zelf was ik er niet op deze eerste bijeenkomst van de werkgroep aangezien ik pas lid ben geworden op eind september 2007.

Hoe is deze werkgroep nu tewerk gegaan om tot de adviezen te komen? Ten eerste is men begonnen met een brainstormsessie betreffende werkbelasting oudere werknemers. Dan is de werkgroep het wettelijke kader gaan bestuderen. Dit had vooral betrekking op het Generatiepact. Vervolgens is de werkgroep verschillende bedrijven gaan bezoeken die waarschijnlijk al bezig waren met het implementeren van een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. Tenslotte werden er een aantal adviezen geformuleerd. De methodologie en verdere uitwerking van deze 4 stappen zullen in wat volgt nader besproken worden.

3. Brainstormsessie

Tijdens de eerste bijeenkomst van de werkgroep op 3 mei 2007 vond ook een brainstormsessie plaats, die ik dus niet heb kunnen bijwonen. Het doel van een brainstormsessie is dat iedereen zoveel mogelijk ideeën naar voor brengt zonder dat de andere groepsleden daar commentaar of feedback op geven. Hoe is de werkgroep 'werkbelasting oudere werknemers' nu te werk gegaan bij deze brainstormsessie? Deze sessie stond onder leiding van de HR – manager en projectleidster Pascale Verdeyen die bij aanvang van de sessie de volgende vraag stelde: Wat houdt werkbelasting oudere werknemers voor jou in? Ieder groepslid kreeg dan 15 minuten de tijd om op 'post its' alles op te schrijven wat in hem/haar naar boven kwam bij het beantwoorden van deze

vraag. Op een post it mocht slechts 1 gedachte staan. Vervolgens werden alle post its op één groot bord gehangen en is men 9 clusters gaan construeren om de inbrengen van de groepsleden in onder te brengen. Tot slot werd er dan afgebakend wat wel en wat niet tot de taak van de werkgroep zal behoren. In wat volgt zal ik een kort overzicht geven van deze 9 clusters. Voor een volledige weergave ervan, zie bijlage 1.

- Doelgroep
 - Vanaf welke leeftijd spreekt men van oudere werknemers?
- Fysieke/mentale belasting
 - Heffen en tillen
 - Belasting werk - privé
 - Het werk aanpassen naargelang de mogelijkheden van de oudere werknemer
- Werkdruk
 - Druk op de resultaten, geeft druk op de persoon zelf
 - Stress, want werknemers worden continu opgejaagd
- Werkregime
 - De balans tussen werken en vrije tijd, voor bvb de kleinkinderen,..
 - Deeltijds werken (reeds geïmplementeerd)
 - 4/5^e of 1/2^e deeltijds e.d. optrekken voor 50-plussers. Zo ontstaat de kans om nieuwe medewerkers aan te werven
- Rotatie
 - Binnen Nike wordt er veel met teams gewerkt. Dit zorgt ervoor dat werknemers niet echt bereid zijn om te roteren aangezien ze hun team dan moeten verlaten en zich moeten inwerken in een ander team. Het is dus belangrijk dat werknemers die roteren goed opgevangen worden in hun nieuw team en ook belangrijke taken krijgen en niet enkel de kleine werkjes moeten opknappen. Zo kan rotatie gestimuleerd worden.
- Werkorganisatie en cultuur
 - Mentorship - & meter/peterschapconcepten
 - Oudere medewerkers "gebruiken" om kennis door te geven
 - Ervoor zorgen dat oudere werknemers zich goed blijven voelen in hun job
 - De omgang van de leidinggevende met zijn oudere werknemers
 - Oudere werknemers blijven steunen en hun niet als afgeschreven beschouwen

- Wettelijk kader
 - Het wettelijke kader betreffende oudere werknemers? We denken hierbij aan
 - Het Generatiepact
 - CAO - aanpassingen paritair comité
 - Ervaringsfonds
 - Wat is de actualiteit betreffende het brugpensioen?
- Aanwervingen – medische geschiktheid
 - Wat indien de oudere werknemer niet meer mee kan met de groep (area, teams) of er niet bijhoort, wat kan leiden tot depressie?
 - Aanwerving van mensen binnen Nike. Nieuwe werknemers, moeten deze eerst ingezet worden op de lichte afdelingen of op de zwaardere afdelingen?
- Varia
 - Jobinhoud oudere werknemers
 - De sociale aspecten (Balans werk – privé)

Midden september 2007, nadat er al wat meer onderzoekwerk was gebeurd, een aantal bedrijven bezocht waren en contact was opgenomen met Prof. Dr. Martens om informatie in te winnen betreffende een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid, is de werkgroep gezamenlijk tot een belangrijke conclusie gekomen, namelijk dat ze zich tijdens de brainstormsessie te veel focusten op de groep oudere werknemers. Dit was natuurlijk logisch omdat deze sessie het startpunt was voor de werkgroep, men had nog geen informatie vergaard betreffende een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. Vooral na de vergadering met Prof. Dr. Martens concludeerde men dat een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid zich niet enkel richt op de oudere werknemers in een bedrijf, maar op alle individuele werknemers uit alle leeftijdscategorieën. Het beleid start bij de intrede van een nieuwe werknemer en eindigt als deze werknemer het bedrijf verlaat. Zo een beleid is dus met andere woorden maatwerk. Op deze aspecten legde Mevrouw Martens de nadruk. Dit was een belangrijke les voor de werkgroep 'werkbelasting oudere werknemers', die een invloed heeft uitgeoefend op het uiteindelijke resultaat, namelijk het formuleren van de adviezen.

4. Het wettelijke kader

Na de brainstormsessie heeft Pascale Verdeyen de opdracht gekregen om tegen de volgende meeting op 28 juni 2007 het wettelijke kader te gaan onderzoeken betreffende

de problematiek rond oudere werknemers. Zij is zo terecht gekomen bij het Generatiepact. Ze is vervolgens dit onderwerp dieper gaan bestuderen en heeft hieromtrent een presentatie gemaakt om de andere groepsleden te informeren tijdens de bijeenkomst van 28 juni van vorig jaar. In wat volgt zal ik een overzicht geven van deze presentatie met enkele verbredingen naar Nike toe. Bij dit overzicht baseer ik mij op de presentatie van Pascale Verdeyen en een artikel, genaamd vragen over het Generatiepact, dat geschreven is in november 2005 door de FOD Kanselarij van de Eerste Minister en terug te vinden is op www.belgium.be.

4.1. Generatiepact

Het Generatiepact is een plan dat door de Belgische regering – Verhofstadt 2 aan het parlement werd voorgesteld op 11 oktober 2005 naar aanleiding van het probleem van de vergrijzing in België. Het was een deel van de beleidsverklaring van de regering bij de start van het nieuwe werkjaar, en bevat 66 maatregelen om meer mensen aan het werk te krijgen en langer werken aan te moedigen. Het is één onderdeel van het zogenaamde eindeloopbaandebat.

4.1.1. Aanleiding tot het Generatiepact?

De federale regering wil met het Generatiepact ons sociaal – economische systeem betaalbaar houden en versterken voor de huidige en toekomstige generaties. Deze versterking is nodig om twee ingrijpende veranderingen in onze samenleving op te vangen:

- De veroudering van de bevolking
- De globalisering van de economie

De veroudering van de bevolking

In ons land worden de pensioenen, werkloosheidsuitkeringen en andere uitkeringen betaald met de sociale bijdragen van de werkende bevolking. Dit systeem staat onder druk door de vergrijzing van de maatschappij en het feit dat we minder lang werken.

Enkele cijfers illustreren dit:

- In 2015 zal één of vijf Belgen ouder zijn dan 65 jaar. In 2050 zal dat één op drie zijn.
- Vandaag betalen drie werkenden de pensioenen van 2 ouderen. Over 25 jaar zal dit net omgekeerd zijn.

Kortom, zonder Generatiepact zijn er steeds minder werkenden die meer moeten bijdragen voor een groeiende groep gepensioneerden die langer van hun pensioen genieten.

De globalisering van de economie

We zien ook een snelle evolutie in de wereld economie, waarbij grenzen en afstanden geen belang meer hebben. Het zwaartepunt van die economische activiteit verschuift bovendien naar het Oosten. In China bijvoorbeeld groeit de economie met gemiddeld 10%. In deze landen is arbeid goedkoop, maar is er minder sociale bescherming. In Europa bedraagt de groei momenteel 1%, maar hebben we daarentegen een betere bescherming en een hogere welvaart. Om het behoud van ons sociaal – economisch stelsel te garanderen moet onze economie competitief blijven en de begroting ook in de toekomst een overschot vertonen.

4.1.2. Doelstelling Generatiepact

Met het Generatiepact streeft de federale regering twee doelen na. Ten eerste wil zij onze economie opnieuw sterker maken. Alleen een sterke economie kan arbeidsplaatsen creëren en zo welvaart scheppen. Een groeiende economie heeft ook meer werknemers nodig die voldoende opgeleid zijn en ervaring hebben. Voor die uitdaging biedt het Generatiepact een antwoord.

Ten tweede zal het Generatiepact onze welvaart en het voortbestaan van ons systeem van sociale zekerheid waarborgen. Hierbij zal speciale aandacht geschonken worden aan de laagste pensioenen en uitkeringen. In een groeiende economie betalen meer bedrijven en meer werknemers de sociale zekerheid. Daardoor kan deze sociale zekerheid de gestegen kosten van de vergrijzing dragen.

Volgens de FOD Kanselarij van de Eerste Minister kan het Generatiepact ingedeeld worden in 4 pakketten van maatregelen. Deze zal ik nu nader toelichten.

4.1.3. Vier pakketten van maatregelen

Het Generatiepact kan ingedeeld worden in 4 pakketten van maatregelen.

1. Meer jongeren aan het werk

In een welvarende maatschappij zijn meer mensen aan het werk. Hoe meer mensen er aan het werk zijn, hoe meer er wordt geconsumeerd, hoe groter het vertrouwen en hoe sterker de economie groeit. Het gevolg van deze dynamiek is dat er op nieuw meer mensen aan de slag kunnen.

Het Generatiepact wil daarom specifiek de tewerkstelling van jongeren bevorderen. De knelpunten hier zijn aangepaste opleiding en gebrek aan ervaring. Op het vlak van opleiding wil het pact de kloof dichten tussen school en bedrijf. Tegelijkertijd wil het pact bedrijven stimuleren om meer jongeren aan te werven. Concreet voorziet het pact onder andere:

- Meer stages in de bedrijven waarin deeltijds studerende jongeren ervaring kunnen opdoen. Dat wordt aangemoedigd door een fiscaal voordeel voor werkgevers die stageplaatsen voor jongeren creëren.
- Een startbonus voor jongeren die in dergelijke stages stappen.
- Verdubbeling van de renteloze leningen voor jongeren die als zelfstandige aan de slag willen. Zij krijgen een begeleiding in de eerste jaren.
- Een verdubbeling van de startbanen bij de federale overheid.
- Verlaging van de loonlasten voor werknemers jonger dan 30 jaar. Werkgevers die deze jongeren tewerkstellen worden daarenboven beloond met een daling van hun globale loonkost.

2. Meer ouderen aan het werk

Elk jaar gaat voor de bedrijven een schat aan ervaring en kennis verloren omdat heel wat oudere werknemers met brugpensioen gaan. De meeste vijftig plussers doen hun job graag, maar hebben problemen om het hoge ritme te volgen of hebben moeite om de technologische vernieuwingen bij te benen.

Het Generatiepact voorziet in een pakket maatregelen om oudere werknemers aan te moedigen langer aan het werk te blijven:

- Werknemers die na hun 62ste blijven werken krijgen een bonus bovenop hun wettelijk pensioen.
- Werknemers kunnen vanaf 55 jaar meer vrije tijd inbouwen doordat ze het recht krijgen over te stappen op een 4/5e werktijdregeling.
- Werknemers die van zware arbeid overstappen op een lichtere job, krijgen tijdelijk compensatie voor loonverlies.

- De mogelijkheid om bij te verdienen wanneer men met pensioen is, wordt verhoogd.
- Tegen 2010 moeten bedrijven aan minstens één op de twee werknemers een vorming aanbieden. Dit aanbod moet zich zeker ook op ouderen richten.

Het recht op brugpensioen blijft weliswaar bestaan, maar afhankelijk van de soorten beroepen en de zwaarte van de beroepen in de verschillende sectoren, wordt de brugpensioenleeftijd alsook de vereiste loopbaanduur geleidelijk opgetrokken. Canada Dry en vormen van tijdskrediet die dienen als alternatief voor het brugpensioen, worden ontmoedigd.

Werknemers die hun job kwijtraken door een herstructurering van hun bedrijf, hebben daar niet om gevraagd. Zij zullen, met behoud van loon, gedurende zes maanden intensief begeleid worden door een tewerkstellingscel in hun zoektocht naar een nieuwe job. Lukt dat, dan krijgen ze een bonus en behouden ze hun recht op brugpensioen, ook al mochten ze opnieuw hun baan verliezen. Lukt dat niet, dan kunnen zij alsnog met brugpensioen.

Het verschil met vroeger is dat brugpensioen voortaan niet meer de eerste optie beschouwd wordt, maar wel als laatste reddingsboei!

3. Lasten op arbeid verlagen

Bedrijven kampen met twee problemen. Ten eerste zijn in sommige sectoren en voor sommige jobs de loonlasten vrij hoog in vergelijking met onze buurlanden. Ten tweede wordt er onvoldoende geïnvesteerd in vernieuwing van producten en diensten. Het Generatiepact geeft op deze beide problemen een antwoord.

Het pact voorziet in een belangrijk pakket aan lastenverlagingen gekoppeld aan een structurele hervorming van de financiering van de sociale zekerheid. De klemtoon van de lastenverlaging ligt op jongeren, vijftigplussers, nacht- en ploegenarbeid.

Daarnaast krijgen de ondernemingen steun om hun knowhow te behouden en uit te breiden. Enerzijds dragen de maatregelen om oudere hoog opgeleide en ervaren werknemers aan het werk te houden daartoe bij. De bedrijven moeten uiteraard ook zelf bijkomende inspanningen leveren inzake vorming en opleiding. Anderzijds investeert de overheid ook mee in onderzoek en innovatie.

4. Een sterkere sociale zekerheid

Voor het Generatiepact werd de sociale zekerheid hoofdzakelijk gefinancierd met de sociale bijdragen van werkgevers en werknemers. Dat heeft twee gevolgen. Enerzijds betalen werknemers een hoge sociale bijdrage van hun brutoloon, waardoor hun nettoloon en dus hun koopkracht bescheiden blijft. Anderzijds drijft de sociale bijdrage van de werkgevers de loonkost omhoog, waardoor het moeilijk wordt om te concurreren met de buurlanden, laat staan met lageloonlanden.

Indien men de sociale bijdragen vermindert om de arbeidsmarkt te stimuleren en meer concurrentieel te maken tegenover onze buurlanden, is het belangrijk om andere financieringsbronnen te vinden voor de voornaamste doelstellingen van de sociale zekerheid, namelijk solidariteit en herverdeling.

Om de lasten op arbeid te kunnen verlagen, voorziet het pact een verschuiving naar andere bronnen van inkomsten. De alternatieve financiering wordt versterkt met een deel van de bestaande inkomsten uit roerende voorheffing en accijnzen. Zo zal voortaan 15 % van de roerende voorheffing naar de sociale zekerheid gaan, evenals 1/3 van de accijnzen op schadelijke producten zoals tabak. Daarnaast zullen onder het Generatiepact de pensioenen en uitkeringen welvaartsvast worden, waardoor reeds in eerste instantie in ieder geval de laagste pensioenen, de pensioenen van de vrouwen en de leeflonen zullen stijgen.

4.1.4. Enkele verbredingen naar Nike toe

In de presentatie van Pascale Verdeyen betreffende het Generatiepact was ook aandacht geschonken aan het aspect tijdskrediet. Er werd een vergelijking gemaakt tussen enerzijds het wettelijke kader betreffende tijdskrediet en anderzijds de regeling hieromtrent binnen Nike zelf. Binnen Nike zelf is de regeling betreffende tijdskrediet vastgelegd in het bedrijfs – CAO 2007 – 2008.

Tijdskrediet is een systeem waarbij de werknemer zijn prestaties tijdelijk kan beperken of stopzetten zonder dat hierdoor een einde komt aan de bestaande arbeidsovereenkomst en waarbij de loopbaanonderbreker een zogenaamde onderbrekingsuitkering in het kader van de werkloosheidsverzekering ontvangt. In de wet staat vermeld dat er betreffende tijdskrediet een 5% - drempel bestaat. Die 5% verwijst naar het aantal mensen dat gebruik kunnen maken van dit systeem. Deze regeling is van suppletief recht. Dit wil zeggen dat de federale regels een vangnet zijn zolang het bedrijf zelf niets heeft voorzien op dit vlak.

Bij Nike is de regeling hieromtrent vastgelegd in het bedrijfs – CAO 2007 – 2008. Artikel 3 bepaalt dat het totale aantal medewerkers dat recht kan uitoefenen op tijdskrediet en 1/5^{de} loopbaanonderbreking wordt vastgelegd op maximaal 15% van het totale aantal rechthebbende medewerkers die in dienst waren op 30 juni van het vorige jaar. De volgende voorrangsregels zullen worden toegepast:

- Een eerste voorrang voor medewerkers die het recht op 1/5^{de} loopbaanonderbreking aanvragen om palliatieve verzorging te verlenen, om een zwaar ziek gezins – of familielid bij te staan of te verzorgen, wanneer zij hun rechten hebben opgebruikt in het kader van de desbetreffende Koninklijke Besluiten van 22 maart 1995 en van 10 augustus 1998.
- Een tweede voorrang voor de medewerkers met één of meer kinderen onder de 12 jaar met twee werkende ouders of van een éénoudergezin.
- Een derde voorrang voor de werknemers die een beroepsopleiding volgen.

Om verder te voorzien in de vraag tot deeltijds werken kan op vrijwillige basis een aanvraag worden ingediend tot halftijds werken in een duo – baan of 4/5^{de} deeltijds werken. De regeling binnen Nike betreffende 'vrijwillig deeltijds werken' staat vermeld in Artikel 4. Dit artikel zegt dat het totale aantal medewerkers dat recht kan uitoefenen op vrijwillig deeltijds werken wordt vastgelegd op maximaal 19% van het totale aantal rechthebbende medewerkers die in dienst waren op 30 juni van het vorige jaar. Deze 19% komt bovenop de 15% voorzien in Artikel 3 voor tijdskrediet en 1/5^{de} loopbaanonderbreking.

Artikel 5 bevat nog een beperking per area voor het deeltijds werken. Dit artikel zegt dat teneinde de organisatie van het werk verder efficiënt te laten verlopen, het aantal medewerkers tewerkgesteld in tijdskrediet, 1/5^{de} loopbaanonderbreking en vrijwillig deeltijds werken, gelimiteerd wordt op 50% per area, per shift. Met uitzondering van de medewerkers van 50 jaar of ouder, kunnen nieuwe aanvragen die het aantal boven 50% per afdeling/per shift zouden brengen, niet goedgekeurd worden in de desbetreffende afdeling.

5. Bedrijfsbezoeken

Een laatste stap voordat er adviezen gingen geformuleerd worden, waren de bedrijfsbezoeken. Hiermee trachtte de werkgroep informatie in te winnen betreffende een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. Men trachtte zo informatie en kennis te verwerven over

maatregelen die andere bedrijven hadden genomen om werknemers langer aan de slag te houden in de onderneming. Op basis van deze kennis en informatie zou Nike dan zelf een beleid kunnen gaan formuleren om werknemers langer, gemotiveerd, efficiënt en effectief aan het werk te houden. Het was dus de bedoeling om van hen te leren en te polsen naar de toepasbaarheid van hun beleid op Nike.

Hoe is de werkgroep nu te werk gegaan bij de planning van deze bedrijfsbezoeken? Eerst en vooral moesten er bedrijven geselecteerd worden die men wou bezoeken om informatie in te winnen. De bedrijven werden geselecteerd op basis van 2 criteria:

- Heeft het bedrijf al een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid geïmplementeerd of niet?
- Is het een bedrijf dat zich ook met distributie bezig houdt, net zoals Nike?

De bedrijven die dan als interessant uit de bus waren gekomen voor Nike en waar de werkgroep dus effectief informatie is gaan inwinnen zijn de volgende:

- De Post
- Belgacom
- Deceuninck
- Randstad
- Start People
- Borealis
- VCST
- Tessenderlo chemie
- Fortis
- Daikin
- Ervaringsfonds
- DHL
- SKF
- VDAB
- Concentra
- Dexia
- Universiteit Hasselt

Zelf ben ik pas eind september 2007 lid geworden van de werkgroep. In mijn thesis zal ik dan ook enkel het Leeftijdsbewust Personeelsbeleid van de bedrijven bespreken waar ik zelf ook mee naar toe ben geweest of het verslag ervan heb doorgestuurd gekregen. Dit zijn:

- VCST: hier ben ik zelf mee naar toe geweest en ook zelf een verslag van opgemaakt.
- Start People: hier ben ik niet mee naar toe geweest, maar ik heb wel het verslag doorgestuurd gekregen dat eveneens besproken is op de maandelijkse bijeenkomst van de werkgroep in oktober 2007 waar ik aanwezig was.
- Deceuninck: hier ben ik niet mee naar toe geweest, maar ik heb wel het verslag doorgestuurd gekregen dat eveneens besproken is op de maandelijkse bijeenkomst van de werkgroep in oktober 2007 waar ik aanwezig was.
- Concentra Media: hier ben ik zelf mee naar toe geweest en ook zelf een verslag van opgemaakt.

Nadat de bedrijven dan geselecteerd waren, heeft Pascale samen met de HR – vertegenwoordiger en de HR – medewerkster (Monique van Alphen) alle bedrijven gecontacteerd om concrete afspraken te maken betreffende de datum en het uur van het bedrijfsbezoek. Dit gebeurde in de maanden juli en augustus van 2007. De bedrijfsbezoeken zelf waren gepland voor de maanden september en oktober van 2007. Na het vastleggen van de data, is Pascale duo's gaan vormen van de werkgroepleden en deze gaan toewijzen aan de verschillende bedrijven. Hierbij heeft ze natuurlijk rekening moeten houden met de shiften die de personen in kwestie draaiden tijdens de maanden september en oktober van 2007.

Hoe hebben de duo's zich nu voorbereid en hoe verliep het eigenlijke bedrijfsbezoek? Vooraleer het bedrijf effectief bezocht werd, stuurde het verantwoordelijke duo een vragenlijst door naar de onderneming in kwestie. Deze vindt u terug in bijlage 2. Het is een standaard vragenlijst die naar alle geselecteerde bedrijven werd doorgestuurd. Op basis van deze vragenlijst vond er dan een gesprek plaats met de personeelsverantwoordelijke van het gecontacteerd bedrijf. Tijdens de vergadering werd de vragenlijst overlopen en werd er op bepaalde topics dieper ingegaan, vooral deze topics die voor Nike van nut konden zijn. Mijn taak was vooral beperkt tot aandachtig luisteren naar beide partijen en zoveel mogelijk informatie vergaren die nuttig kon zijn voor mijn praktijkstudie. Sommige bedrijven hielden zich niet zo vast aan deze vragenlijst, maar hadden bijvoorbeeld zelf een presentatie in elkaar gestoken over hun Leeftijdsbewust Personeelsbeleid, waarin natuurlijk de grote topics van de vragenlijst ook in voorkwamen.

In wat volgt zal ik het Leeftijdsbewust Personeelsbeleid van de volgende 4 bedrijven nader toelichten:

- VCST

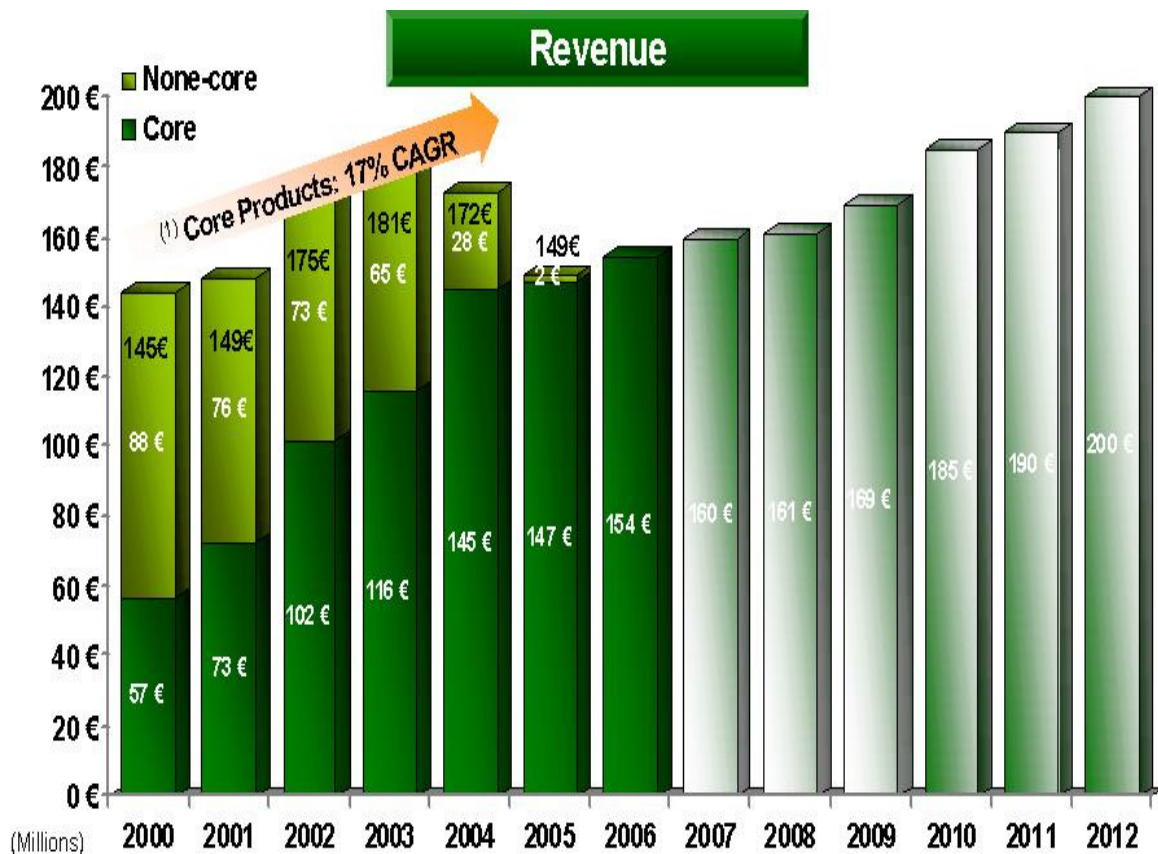
- Start People
- Deceuninck
- Concentra Media

5.1. Bezoek VCST (25 september 2007)

5.1.1. Algemene informatie over VCST

VCST is gelegen in Sint – Truiden en is een producent van auto – onderdelen, bijvoorbeeld high – tech onderdelen voor ABS remsystemen. Het startte zijn activiteit in 1972 als onderdeel van DAF, maar in 1975 is het overgegaan in Volvo Car. In de onderstaande grafiek wordt een overzicht gegeven van de omzetevolutie van VCST vanaf het jaar 2000 en wordt er een prognose gemaakt van de omzet voor de komende jaren.

Grafiek 6: Evolutie van de omzet van VCST (Bron: www.vcst.be).



⁽¹⁾ Non-core activities consist of the legacy chassis assembly contract for NedCar. The NedCar business was ramped down in 2004.

VCST telt in totaal 566 werknemers, bestaande uit 543 mannen en 23 vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de werknemers is 44 jaar en de gemiddelde anciënniteit is 22

jaar. Het bedrijf heeft te kampen met een grote groep oudere werknemers, namelijk 200 medewerkers hebben de leeftijdsgrens van 50 jaar overschreden.

5.1.2. Beleid

Bij deze topic zal ik een indeling maken naar een aantal domeinen waar het bedrijf mogelijk al leeftijdsbewuste acties heeft ondernomen. Deze domeinen zijn:

- Instroom
- Begeleiding en managen
- Opleiding
- Doorstroom
- Behoud – arbeidsorganisatie
- Uitstroom

Instroom

Doordat een groot deel van het personeelsbestand van VCST 50 – plussers zijn, wordt het bedrijf tegenwoordig vaak geconfronteerd met aanvragen van werknemers die de arbeidsmarkt willen verlaten. Als reactie daarop heeft VCST ervoor gekozen om zijn instroombeleid voornamelijk te richten op jongeren. De doelgroep van het bedrijf bij het aantrekken van werknemers zijn dus de jongeren in de samenleving. Bij de aanwerving van jongeren voert de onderneming een streng onderzoek uit naar de medische geschiktheid van deze personen met het oog op een langdurige tewerkstelling. Er wordt dus een streng medisch onderzoek uitgevoerd vooraleer men aangenomen kan worden. Tot slot is het niet zo dat er een bepaald percentage medewerkers aangeworven wordt met lichamelijke beperkingen.

Begeleiding en managen

In de afgelopen jaren heeft VCST vele nieuwe producten op de markt kunnen brengen dankzij de vele technologische verbeteringen. Als een bedrijf nieuwe producten op de markt brengt, gaat dat ongetwijfeld gepaard met een omscholing van de werknemers. Het zijn namelijk zij die deze nieuwe producten tot stand moeten brengen. Een belangrijk aandachtspunt bij dit omscholingsbeleid was dat VCST niet enkel omscholingsmogelijkheden bood aan de jongeren in de organisatie, maar dat de oudere werknemers daar ook gebruik van konden maken. Op dit vlak werd er dus geen onderscheid gemaakt tussen jong en oud.

Opleiding

Doordat er vele jonge werknemers worden aangetrokken, is het van groot belang dat deze vanaf het begin goed opgeleid worden. Daarom heeft VCST ervoor gekozen om oudere werknemers te benoemen tot instructeur. Het is dus de bedoeling dat ze de kennis die zo door de jaren heen hebben vergaard, overdragen aan de jongere generatie. Op deze manier gaat de rijke kennis en ervaring van de oudere medewerkers niet zomaar verloren wanneer zij het arbeidsproces verlaten. Om dit te verwezenlijken maakte men gebruik van on the job training. Een oudere werknemer wordt gekoppeld aan een nieuwe jonge medewerker om hem zo de kneepjes van het vak te leren. Het is wel zo dat de oudere werknemers een opleiding moesten volgen om tot instructeur benoemd te kunnen worden. Deze investering voor het bedrijf was zeker de moeite waard aangezien de ouderen zo een gevoel kregen van erkenning (we zijn nog niet afgeschreven), de vele kennis en ervaring werden behouden in de organisatie en de jongeren kregen een degelijke opleiding die noodzakelijk was om goed te kunnen functioneren in de onderneming.

Doorstroom

In de organisatie kunnen we 8 verschillende loongroepen onderscheiden. Op basis van de evaluatie wordt beslist of men een loongroep hoger, of men op hetzelfde niveau blijft of dat men een loongroep lager gaat.

Behoud – arbeidsorganisatie

Binnen VCST zijn er heel wat werkposten die zwaar zijn qua fysieke last en qua werkdruk (hoog tempo). Daarom heeft het bedrijf een systeem van rotatie ingevoerd. Werknemers zitten dus niet voor hun ganse loopbaan vastgeroest op één en dezelfde werkpost, maar kunnen bijvoorbeeld na X aantal jaren roteren naar een andere afdeling waar het tempo minder hoog ligt of het werk fysiek niet zo zwaar is.

Voor oudere werknemers is er ook in de mogelijkheid voorzien van aangepaste werkroosters. Zij kunnen namelijk gebruik maken van tijdskrediet. Tijdskrediet is een systeem waarbij de werknemer zijn prestaties tijdelijk kan beperken of stopzetten zonder dat hierdoor een einde komt aan de bestaande arbeidsovereenkomst en waarbij de loopbaanonderbreker een zogenaamde onderbrekingsuitkering in het kader van de werkloosheidsverzekering ontvangt. Binnen VCST bedraagt het percentage tijdskrediet 15%.

Hoe kunnen we de cultuur van VCST het best omschrijven? Ze zijn vooral gericht op jongeren, maar ouderen worden niet in de steek gelaten. Dat ze gericht zijn op jongeren

blijkt uit hun instroombeleid en de opleidingsmogelijkheden on the job. Dat ouderen niet in de steek gelaten worden blijkt uit de omscholingsmogelijkheden voor zowel jong en oud en uit de kans om tot instructeur benoemd te worden om zo jonge, nieuwe medewerkers op te leiden.

Uitstroom

Het beleid dat VCST hier hanteert, is het systeem van brugpensioenen.

5.1.3. Conclusie

De huidige visie van VCST luidt als volgt: er is geen verschil op de werkvloer betreffende leeftijd, maar wel qua kennis. Dit betekent dat er niet echt een onderscheid wordt gemaakt tussen jong en oud, maar wel tussen de kennis en ervaring die beide groepen bezitten. Aangezien bij VCST een groot deel van het personeelsbestand bestaat uit 50 – plussers luidt de prioriteit voor VCST vandaag als volgt: ervoor zorgen dat de vele kennis en ervaring van de oudere werknemers niet verloren gaat, maar behouden blijft binnen de organisatie. Alles staat dus in functie om het vertrek van oudere werknemers te vervangen door nieuwe jonge werknemers, zonder dat de kennis en ervaring van de ouderen verloren gaat. De focus ligt dus vooral op kennisoverdracht. Hoe tracht men dit te realiseren? Door oudere werknemers te benoemen tot instructeur en hen te koppelen aan nieuwe jonge medewerkers om hen zo de kneepjes van het vak te leren.

Er is dus niet echt een specifiek beleid dat gericht is op oudere werknemers, maar ze worden ook helemaal niet verwaarloosd. Dit blijkt uit de gelijke omscholingskansen voor jong en oud en uit de mogelijkheid om tot instructeur benoemd te worden om zo jonge, nieuwe medewerkers op te leiden tot volwaardige werknemers.

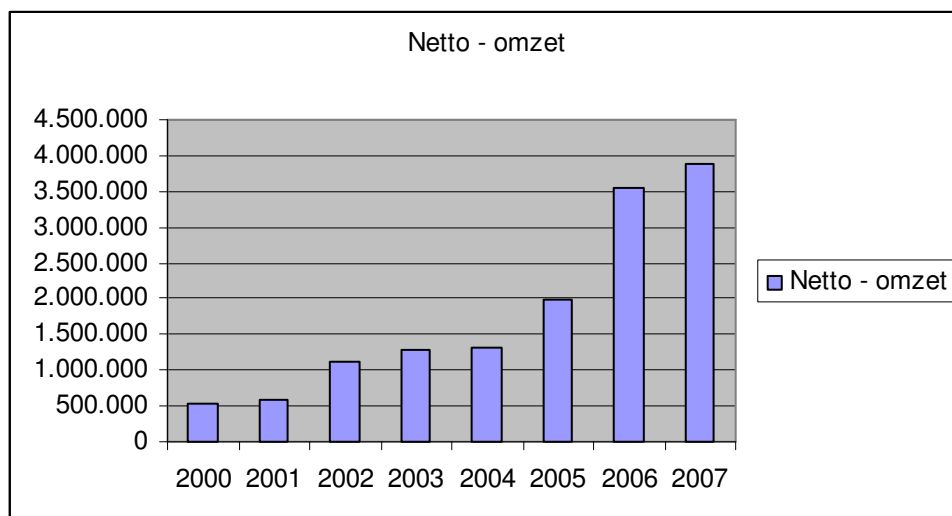
5.2. Bezoek Start People (21 september 2007)

5.2.1. Algemene informatie over Start People

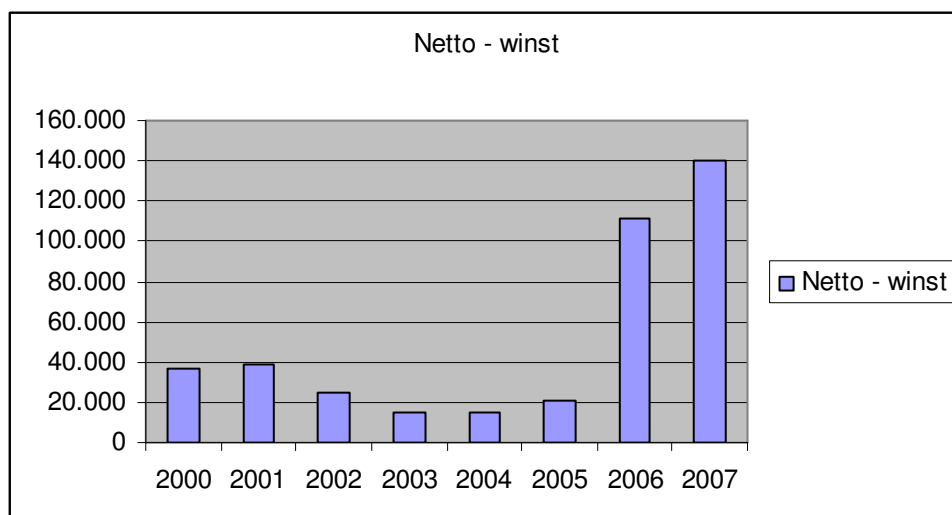
Start People werd in 1963 opgericht onder de naam Creyf's en kreeg 10 jaar later zijn bekende smiley – logo. Het aantal kantoren is gestaag blijven toenemen, evenals het aantal medewerkers. In de jaren 90 kwam er een beursnotering en in 2001 werd de kaap van 100 kantoren gerond. Begin 2007 werd de naam van het bedrijf veranderd in Start People, overal in Europa.

Start People is een interim-bedrijf dat dagelijks meer dan 12.000 uitzendmedewerkers aan een job helpt. Het maakt deel uit van de internationale groep USG People, die gespecialiseerde HR - diensten levert in dertien Europese landen, met als hoofdactiviteiten flexibele arbeid, opleidingen en customer - care - services. De in totaal 7.700 medewerkers van de groep USG People zetten dagelijks ruim 110.000 uitzendmedewerkers en gedetacheerden aan het werk. In grafiek 7 en 8 is de evolutie van respectievelijk de netto - omzet en de netto - winst te zien van de groep USG People.

Grafiek 7: Netto - omzet USG People (Bron: www.usgpeople.com).



Grafiek 8: Netto - winst USG People (Bron: www.usgpeople.com).



Het werknemersbestand van Start People bestaat in totaal uit 538 medewerkers. De samenstelling ervan ziet er als volgt uit:

- Tot 24 jaar: 78 medewerkers (14%)

- 25 – 35 jaar: 317 medewerkers (59%)
- 36 – 46 jaar: 104 medewerkers (19%)
- 45 plussers: 39 medewerkers (7%)

We zien dus dat slechts een klein percentage van de medewerkers van Start People ouder zijn dan 45 jaar en we dus wel kunnen zeggen dat het een vrij jonge organisatie is.

5.2.2. Het beleid

Ook hier zal ik een indeling maken naar een aantal domeinen waar het bedrijf mogelijk al leeftijdsbewuste acties heeft ondernomen. Deze domeinen zijn:

- Instroom
- Begeleiding en managen
- Opleiding
- Doorstroom
- Behoud – arbeidsorganisatie
- Uistroom
- Project

Instroom

Start People focust zich op diversiteit aangezien ze geloven dat diversiteit één van de grootste drijvers is van innovatie en groei. Daarom heeft men binnen het bedrijf een diversiteitsverklaring opgesteld. Met betrekking tot de instroom staat in die verklaring vermeld dat hun wervings – en selectieproces zich focust op de competenties van mensen en gelijke kansen biedt aan iedereen.

Uit het werknemersbestand konden we afleiden dat er niet veel 45 – plussers tewerkgesteld zijn in Start People. Aangezien diversiteit een belangrijke factor is binnen het bedrijf, streeft Start People ernaar om een grotere diversiteit (jong – oud) te bekomen in haar werknemersbestand. Start People streeft er ook naar om andere bedrijven te sensibiliseren om meer 45 – plussers in dienst te nemen. Ze zijn er immers van overtuigd dat 45 – plussers ook nog beschikken over waardevolle competenties die van nut kunnen zijn voor een onderneming en dat deze mensen nog steeds flexibel zijn, aangezien ze geen kinderen meer in huis hebben en gezonder leven dan jongeren.

Start People gaat dus bewust opzoek naar werknemers en uitzendkrachten ouder dan 45 jaar om zo meer diversiteit te creëren binnen hun eigen personeelsbestand en om meer instroom van 45 – plussers te genereren in andere bedrijven.

Begeleiden en managen

Start People heeft een strategisch programma opgesteld dat bestaat uit diverse stappen om medewerkers en consultants te begeleiden en te ondersteunen doorheen hun ganse loopbaan. Dit stappenplan hebben we niet ontvangen.

Binnen Start People worden er ook individuele functionerings – en loopbaangesprekken gehouden met de medewerkers. Deze worden gehouden door de leidinggevenden en dit gebeurt minstens 8 maal per jaar. De leidinggevende hebben ook allen een mentoring – rol binnen het bedrijf. De werkgroep van Nike was het hier unaniem over eens dat minimum 8 gesprekken per jaar niet mogelijk zou zijn binnen Nike. Waarom niet? De leidinggevende van elke afdeling binnen Nike wordt momenteel teveel belast met administratieve taken zoals verlofplanning, staffmeetings en dergelijke. Daarbij komt nog eens dat een afdeling van Nike uit vele werknemers bestaat. Als dan de leidinggevende nog eens 8 officiële gesprekken met al zijn werknemers moet voeren, zal hij nog minder tijd hebben om op de werkvloer te komen.

Opleiding

Start People wil aan al zijn medewerkers gelijke opleidings – en ontwikkelingskansen bieden. Daarom zijn opleidingen binnen Start People dus voor iedereen beschikbaar, zowel voor jongeren als voor ouderen. Jongeren krijgen dus binnen Start People geen extra toegang tot trainingen en opleidingen in vergelijking met ouderen, wat in sommige andere bedrijven wel het geval kan zijn. Alle werknemers van Start People worden gelijk behandeld en discriminatie en vooroordelen worden niet geduld.

Zowel on the job opleidingen als e – learning en klassikale opleidingen worden door Start People aangeboden aan haar werknemers. Ook is het zo dat leidinggevenden en coaches van een extra opleiding kunnen genieten om generatiebewust te leren leidinggeven en coachen. Ze worden dus opgeleid en getraind om op een goede en efficiënte manier te kunnen omgaan met mensen uit alle leeftijdscategorieën binnen het bedrijf.

Doorstroom

Zoals eerder vermeld worden er minstens 8 keer per jaar individuele functionerings - en loopbaangesprekken gevoerd met de werknemers, en dit gebeurt door de leidinggevenden. Het is een goede manier om eens bij de werknemers te peilen hoe ze hun eigen toekomst binnen het bedrijf zien.

In de diversiteitsverklaring van Start People wordt ook vermeld dat personen van allochtone herkomst, personen met een arbeidshandicap, oudere werknemers enz. gelijke kansen krijgen om door te stromen binnen de organisatie als andere werknemers. Zoals eerder gezegd wordt discriminatie niet geduld binnen Start People.

Behoud – arbeidsorganisatie

Op het vlak van de fysieke belasting zijn er niet echt problemen binnen Start People aangezien er niet echt fysiek belastende taken moeten uitgevoerd worden. Op het vlak van de mentale belasting zijn er wel reeds acties ondernomen. Er wordt namelijk persoonlijke begeleiding en individuele coaching voorzien. Maatwerk is hier dus belangrijk.

Als een werknemer problemen van werkdruk ervaart, is het volgens Start People belangrijk dat er een vertrouwensrelatie met die werknemer in kwestie wordt opgebouwd, zodat er in vertrouwen gepraat kan worden over bijvoorbeeld het feit of de werknemer nog wil werken of niet, of hij/zij akkoord gaat met begeleiding, of hij/zij zich kan vinden in een andere job met bijvoorbeeld minder verantwoordelijkheden en dergelijke. Het is belangrijk volgens Start People dat de werknemer in kwestie hier in vertrouwen over kan praten.

De cultuur van Start People wordt gekenmerkt door diversiteit. Het bedrijf is van mening dat er geen respect kan zijn voor individualiteit zonder respect voor diversiteit: diversiteit in culturele achtergrond, in geslacht, in levensfase, in taal, in opleidingsniveau, in sector en in bedrijfsontwikkeling. Zoals eerder al vermeld duld Start People geen vooroordelen of discriminatie. Ze willen er actief aan werken om diversiteit in al haar facetten te bevorderen aangezien ze geloven dat diversiteit één van de grootste drijvers is van innovatie en groei.

Op vlak van instroom kan men vooral zien dat ze gericht zijn op diversiteit. Ze gaan bewust opzoek naar 45 – plussers om hun eigen personeelsbestand te diversifiëren en om meer instroom van 45 – plussers te genereren in andere bedrijven. Noodzakelijk hiervoor is dat iedereen in de organisatie betrokken moet worden, dat men op de hoogte is en dan men bewust gemaakt wordt van de problematiek. Ook is het zo dat er extra ondersteuning nodig is voor deze 45 – plussers aangezien ze door zo een beleid meer in the picture komen te staan.

Op vlak van werkorganisatie worden er aangepaste werkroosters voorzien voor oudere werknemers, maar dit moet wel eerst besproken worden in het team waarin deze oudere

werknemer actief is vooraleer er een beslissing wordt genomen. De werkgroep van Nike twijfelde aan deze politiek omdat de werknemer dan zijn privé – leven op tafel moet gooien in de groep. Het is misschien beter om de bedrijfsarts te contacteren zodat deze tips en suggesties kan formuleren. Ook is het zo dat binnen Start People niet alleen voorzien wordt in aangepaste werkroosters voor oudere werknemers, maar ook voor bijvoorbeeld medewerkers met baby's. Ook dan is het zo dat het team eerst akkoord moet gaan vooraleer er een beslissing genomen wordt.

Uitstroom

Het uitstroombesleid van Start People is gericht op transfer van kennis door middel van bijvoorbeeld mentorship. De werknemer die van plan is het arbeidsproces te verlaten wordt gestimuleerd om er nog een jaartje bij te doen en een nieuwe medewerker op te leiden in zijn functie zodat de rijke kennis en ervaring van de oudere werknemer niet verloren gaat, maar behouden blijft binnen het bedrijf. Start People maakt gebruik van exitgesprekken om te achterhalen of de oudere medewerkers nog geïnteresseerd zijn om nieuwe, jonge werknemers op te leiden.

Project

Het project dat Start People heeft opgericht noemt Ageproof. Het project kwam tot stand dankzij de steun van ESF Vlaanderen en beoogt een verhoogde inzetbaarheid bij 45 - plussers en wil binnen bedrijven een bewustwording op gang brengen. Binnen vele bedrijven en organisaties leven vele vooroordelen over het werken met 45 – plussers. Toch kennen vele ook de voordelen van oudere werknemers: ze weten wat ze willen, ze kiezen voor een job die hen echt ligt, ze zijn vaak zeer gemotiveerd en brengen een pak expertise mee. Bovendien is het ook zo dat 45 – plussers geen jobhoppers zijn omdat ze weten hoe moeilijk het is om een job te vinden en te houden. Volgens Start People is het belangrijk dat, voor die vaak zowat uitgerangeerde mensen, tijd wordt vrijgemaakt om goed te analyseren wat zij kennen en kunnen.

Het uitzendbedrijf ontwikkelde Ageproof, dat precies die degelijke analyse van loopbaanmogelijkheden voor 45 – plussers helpt maken. De mensen zelf krijgen op deze manier ook een betere kijk op hun arbeidsmogelijkheden. Ageproof gaat verder dan een gewone screening of analyse. Het vertrekt vanuit de competenties van de 45 – plusser en gaat zo na welke jobopportunities er nog aanwezig zijn voor deze 45 – plusser. Met dit project tracht Start People ook andere bedrijven, waarin hun uitzendkrachten tewerkgesteld worden, te informeren en te sensibiliseren om meer 45 – plussers in dienst te nemen.

5.2.3. Conclusie

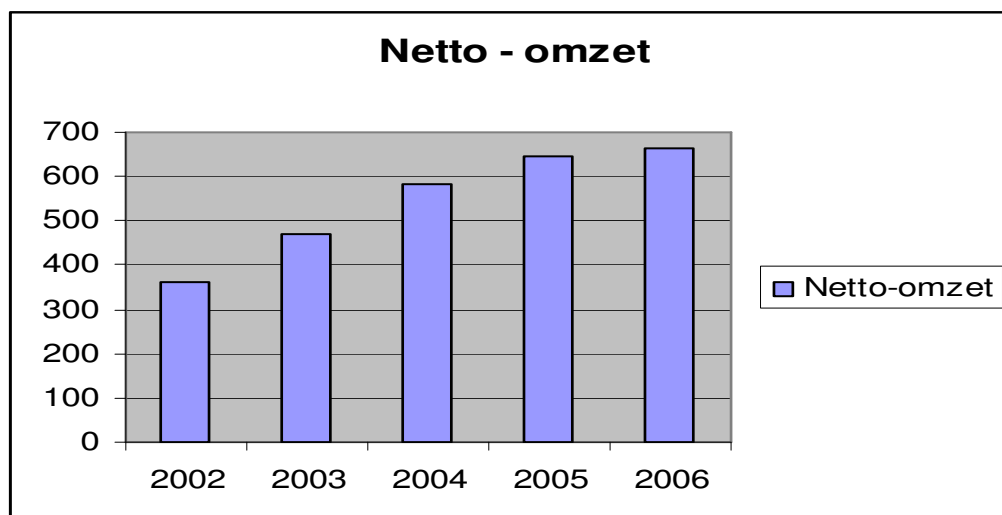
Start People is dus nog een vrij jonge organisatie met slechts 7% van de werknemers ouder dan 45 jaar. Het beleid van het bedrijf draait rond diversiteit. Ze willen er actief aan werken om diversiteit in al haar facetten te bevorderen omdat ze van mening zijn dat diversiteit één van de grootste drijvers is van innovatie en groei. Door deze focus gaat Start People bewust op zoek naar 45 – plussers om haar eigen personeelsbestand te diversifiëren en om meer instroom van 45 – plussers te genereren in andere bedrijven. Ze zijn ervan overtuigd dat deze personen nog beschikken over waardevolle competenties die van nut kunnen zijn voor een onderneming. Met behulp van hun project 'Ageproof' tracht men na te gaan welke jobopportunities er nog aanwezig zijn voor deze 45 – plussers en tracht men ook andere bedrijven te sensibiliseren om meer oudere werknemers in dienst te nemen. Aansluitend bij dit diversiteitsbeleid worden vooroordelen en discriminatie niet geduld binnen Start People en worden alle werknemers gelijk behandeld. Dit blijkt uit hun opleidingsbeleid aangezien zowel jong als oud over dezelfde leeropportunities beschikken. Start People heeft er dus voor gekozen om een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid te implementeren dat zich richt op diversiteit in al haar facetten en een gelijke behandeling van alle werknemers.

5.3. Bezoek Deceuninck (12 oktober 2007)

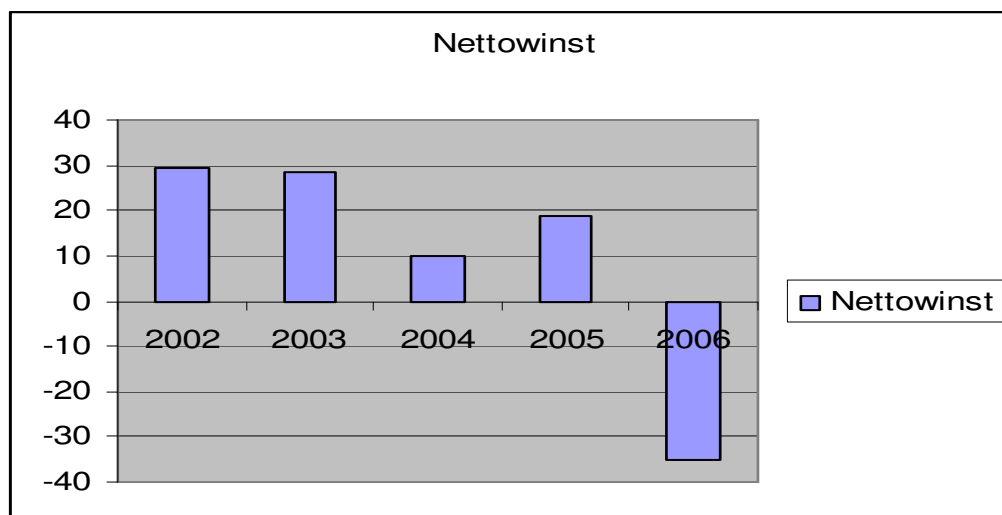
5.3.1. Algemene informatie over Deceuninck

Deceuninck is een geïntegreerde groep van wereldformaat die gespecialiseerd is in compounding, matrijzenbouw, ontwerp, ontwikkeling, extrusie, veredeling, recyclage en spuitgieten van kunststofsysteemen, –profielen en dichtingen voor de bouwindustrie. Deceuninck telt in totaal 705 medewerkers onderverdeeld in 197 bedienden en 508 arbeiders. De gemiddelde leeftijd in de onderneming bedraagt 38 jaar. 99 arbeiders (19,5%) hebben een diploma hoger secundair onderwijs. 390 arbeiders (77%) hebben een diploma lager secundair onderwijs. 201 arbeiders (40%) zijn ouder dan 40 jaar. 42 arbeiders (8%) zijn allochtoon, dit is een verdubbeling ten opzichte van 2 jaar geleden. Het aantal personen met een handicap is ook gestegen van 2 naar 5. In grafiek 9 zien we hoe de netto – omzet van Deceuninck is geëvolueerd in 5 jaar tijd. We zien dat de netto – omzet telkens is toegenomen, maar dat deze stijging de laatste jaren steeds is teruggenomen. Grafiek 10 geeft de evolutie weer van de nettowinst tussen 2002 en 2006. Deze fluctueert ieder jaar en wordt in 2006 zelfs negatief.

Grafiek 9: Netto - omzet Deceuninck (Bron: www.deceuninck.com).



Grafiek 10: Nettowinst Deceuninck (Bron: www.deceuninck.com).



5.3.2. Het beleid

Deceuninck is momenteel een project aan het uitwerken, genaamd Horizon, dat gesteund wordt door het ESF. Een aantal jaar geleden heeft Deceuninck ook meegewerkt aan een ander project van het ESF, namelijk het proefproject Kennispool 50 +. Deze twee projecten zullen hieronder verder uitgediept worden.

Project Horizon

Deceuninck wil een antwoord bieden aan de uitdagingen van een zeer snel veranderende omgeving zodat zij competitief kunnen blijven vandaag en in de toekomst. Het bedrijf wil gepaste opleidingen voorzien om hun personeel de kennis, vaardigheden en attitudes te

laten verwerven die noodzakelijk zijn en dit rekening houdend met de mogelijke veranderingen. Deceuninck heeft hiervoor een project ingediend bij het ESF, namelijk het project Horizon. Het doel hiervan is een aangepast loopbaanbeleid voor arbeiders uitwerken en daarbij rekening houden met de nood aan flexibiliteit. Daarnaast wou men de inzetbaarheid van arbeiders verbeteren, vooral de oudere, en de leerdrempel verlagen, aangezien driekwart van de arbeiders van Deceuninck laaggeschoold zijn.

Om dit te bereiken zijn de volgende acties in het project voorzien:

- Opleiding van de leidinggevenden: om de drempel naar meer flexibiliteit te verlagen heeft Deceuninck zijn handboeken vervangen door aangename e-learningprogramma's, multimediaal en interactief. Ook hebben ze een programma van mentorship ingevoerd om de mensen te ondersteunen en te stimuleren. Maar bij Deceuninck vonden ze dat het nog beter kon, vandaar de volgende actie.
- Om de medewerkers meer bij de acties te betrekken startte het bedrijf met een programma rond competenties waarbij de medewerkers zelf verantwoordelijk worden voor hun leertraject. Per functie werd een competentieprofiel opgesteld waarin de vereiste skills en competenties voor de job werden uitgeschreven in een voor de medewerkers verstaanbare taal. Als een medewerker in de toekomst een bepaalde functie wil bekleden, kan hij via het competentieprofiel bepalen welke opleidingen en trainingen hij nog nodig heeft om de vereiste skills en competenties voor die job te verwerven. Zo wordt men dus zelf verantwoordelijk voor zijn leertraject.
- Daar bovenop is men de veranderingsbereidheid nog gaan stimuleren via arbeidersleergroepen. Hierin kunnen arbeiders opleidingen volgen die veel breder gaan dan wat hun huidige functie vergt.

Kennispool 50+

Van begin september 2002 tot september 2004 heeft de Kamer voor Handel en Nijverheid West-Vlaanderen samen met de Hogeschool West-Vlaanderen het ESF - proefproject Kennispool 50+ uitgewerkt. De bedoeling van het project was om oudere medewerkers een nieuwe, zinvolle rol te geven binnen hun bedrijf. Hoe trachtte men dit te realiseren? Door van oudere werknemers opleiders te maken voor andere teams. Tegelijkertijd trachtte het project de know - how te leveren om ervaringskennis in bedrijven te capteren, te borgen en over te dragen.

Meer en meer bedrijven worden er zich van bewust dat "kennis" zo veel mogelijk moet worden vastgelegd, bewaard en overgedragen. Voor de doelgroep met de meeste ervaringskennis (45- en 50-plussers) startten de Kamer voor Handel en Nijverheid West-Vlaanderen en de Hogeschool West-Vlaanderen daarom het proefproject Kennispool 50+.

Kennispool 50+ reikt de bedrijven een programma aan waarmee oudere werknemers een cursus kunnen opmaken om kennis te capteren, te borgen en te transfereren. Zes 50 – plussers uit vier West-Vlaamse bedrijven namen deel aan het project, waaronder Deceuninck. Tegen februari 2004 moesten de zes in staat zijn om:

- binnen hun eigen vakgebied een cursus op te stellen
- het opmaken van een cursus te kunnen aanleren aan anderen in het bedrijf, zodat die op hun beurt een cursus betreffende hun eigen vakgebied kunnen opstellen.

Het opleidingsprogramma dat de 50-plussers volgden, startte in april 2003 en eindigde in februari 2004. Rode draad doorheen de opleiding is voor elke deelnemer een eigen case. De opgedane theorie om een cursus op te maken wordt dus onmiddellijk in de praktijk omgezet. Het eindresultaat is de cursus rond hun eigen case en tegelijkertijd een kennisborgingsmethodiek die hertoepasbaar is.

Voor Deceuninck werd het project gevolgd door Rik Verkruyssen, een werknemer met elf jaar ervaring in het bedrijf. Zijn case liep in de veredelingsafdeling 'Foiling' (bekleving van kunststof profielen). Het was een snelgroeende afdeling met als gevolg dat opleidingen en bijsturingen noodzakelijk waren. Er bestonden echter weinig instructies op papier en door de voortdurende evoluties binnen het productieproces was de nood zeer hoog om over een degelijk gestructureerd opleidingspakket te beschikken. Communicatie en visualisering waren hierbij van grote prioriteit, want er werd in een 3-ploegensysteem gewerkt. Gezien de complexiteit (na een eerste brainstorm kwamen 83 items aan bod waarover op één of andere manier een opleidingsinstructie dient beschikbaar te zijn) was het de bedoeling om in kleine opleidingsmodules te werken, die dienden opgemaakt te worden volgens de prioriteitsbehoefte.

Het opleidingsprogramma bestond uit 4 blokken:

- **Probleemanalyse:** In deze module leerden de cursisten hun doelstellingen die ze met de cursus op het oog hadden te formuleren. Men leerde deze ook in een context te plaatsen. Hiervoor gebruikten de cursisten een aantal instrumenten zoals bijvoorbeeld een probleemboom, kennisboom, IFR, SMART, stakeholdersanalyse, ...

- **Didactisch vertalen:** De doelstellingen die men formuleerde leerde men omzetten in didactische doelstellingen. Evaluatietechnieken en tools kwamen hier eveneens aan bod.
- **Multimediaal vertalen:** In deze module kreeg men inzicht in de beeldtaal en leerde men de principes van de fotografie en de digitale fotografie hanteren. Bovendien kreeg men inzicht in typografie en kleurencombinaties en aan de hand van Photoshop en Illustrator kon men beeldmateriaal bewerken. De techniek van het scannen leerde men ook en er werden criteria aangereikt waarmee men de keuze voor een multimediale drager kon maken.
- **Coachingsgedrag:** Aan de hand van inzichten in en gebruik van softskills ontwikkelde men coachingsgedrag. Hiermee moest de cursist in staat zijn expertise en kennis bij collega's los te weken, het kennisborgingsproces projectmatig aan te pakken en geïnteresseerde collega's te begeleiden om zelf cursusmateriaal te ontwikkelen in hun expertisedomein.

Na deze 4 blokken waren de deelnemende oudere werknemers dus opgeleid om een eigen cursus samen te stellen over hun eigen vakgebied. Zo werd dus de kennis van deze werknemers behouden binnen de organisatie. Bovendien waren deze werknemers na deze opleiding ook in staat om andere werknemers in andere vakgebieden te leren hoe ze zo een cursus moesten opstellen. Op deze manier werd dus het uiteindelijke doel van dit project gerealiseerd, dat zoveel mogelijk kennis wordt vastgelegd, bewaard en overgedragen in de organisatie.

5.3.3. Overige acties

1. Opleiding

Arbeiders binnen Deceuninck hebben de kans om een opleiding (talen, computersoftware, ...) te volgen van maximaal 6 x 3 uur en dit maximum aantal uren ligt binnen de eigen werktijd. Deze opleidingen kunnen in groep gevold worden, wat volgens Deceuninck tot meer interesse zal leiden bij de werknemers. In Nike is er een bibliotheek aanwezig waar werknemers meer kennis kunnen vergaren over talen, computersoftware en dergelijke. Werknemers moeten hiertoe dus zelf het initiatief nemen en door middel van zelfstudie trachten hun kennis bij te schaven. Nike ziet ook wel heil om opleidingen in groep aan te bieden aangezien dit tot meer interesse zal leiden bij de werknemers.

Een ander voorstel van de werkgroep binnen Nike in verband met opleiding was dat de helft van het maximum aantal uren opleiding binnen werktijd mag gevolgd worden en de

andere helft buiten werktijd. Als werknemers dan hun eigen tijd gaan opofferen om opleidingen te volgen, duidt dit op interesse en motivatie vanuit de werknemer zelf.

2. Begeleiding

Binnen Deceuninck wordt er ook gebruik gemaakt van mentorship, een geschikte werknemer wordt dus gekoppeld aan een nieuwe jonge werknemer om hem zo de kneepjes van het vak te leren en hem op te leiden tot een volwaardige werknemer. Op deze manier wordt de kennis en expertise van deze geschikte werknemer behouden in de organisatie. In Deceuninck is het zo dat mentorship niet gekoppeld is aan leeftijd, maar aan competentie. Dit wil dus zeggen dat men uitsluitend naar de competenties van een werknemer gaat kijken om te bepalen of hij/zij geschikt is om mentor te zijn van een nieuwe, jonge werknemer. Leeftijd speelt hier dus geen doorslaggevende rol. Een mentor/coach binnen Deceuninck wordt ook bijgestaan door de hogere leidinggevende, krijgt een extra opleiding en doet evaluaties in samenspraak met de hogere leidinggevende.

Het opleiden van jonge werknemers door middel van een mentor of coach wordt ook door Nike gehanteerd. Er moeten echter nog enkele veranderingen tot stand worden gebracht binnen Nike aangezien de coaches klagen dat ze te veel belast worden met administratieve taken, zoals verlofplanning en staffmeetings, en dat ze te weinig op de vloer aanwezig kunnen zijn om de werknemers te begeleiden. Ze zitten met andere woorden te veel achter de computer en het individuele contact, de persoonlijke toets met de werknemer ontbreekt.

5.3.4. Conclusie

Deceuninck is dus een organisatie die al veel maatregelen heeft geïmplementeerd betreffende een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. Het bedrijf erkent de problematiek rond oudere werknemers en tracht met behulp van zo een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid deze problematiek het hoofd te bieden. Het bedrijf werkt mee aan projecten die gesteund worden door het ESF en heeft verder ook nog zelf op een aantal domeinen leeftijdsbewuste acties ondernomen.

5.4. Bezoek Concentra Media (28 september 2007)

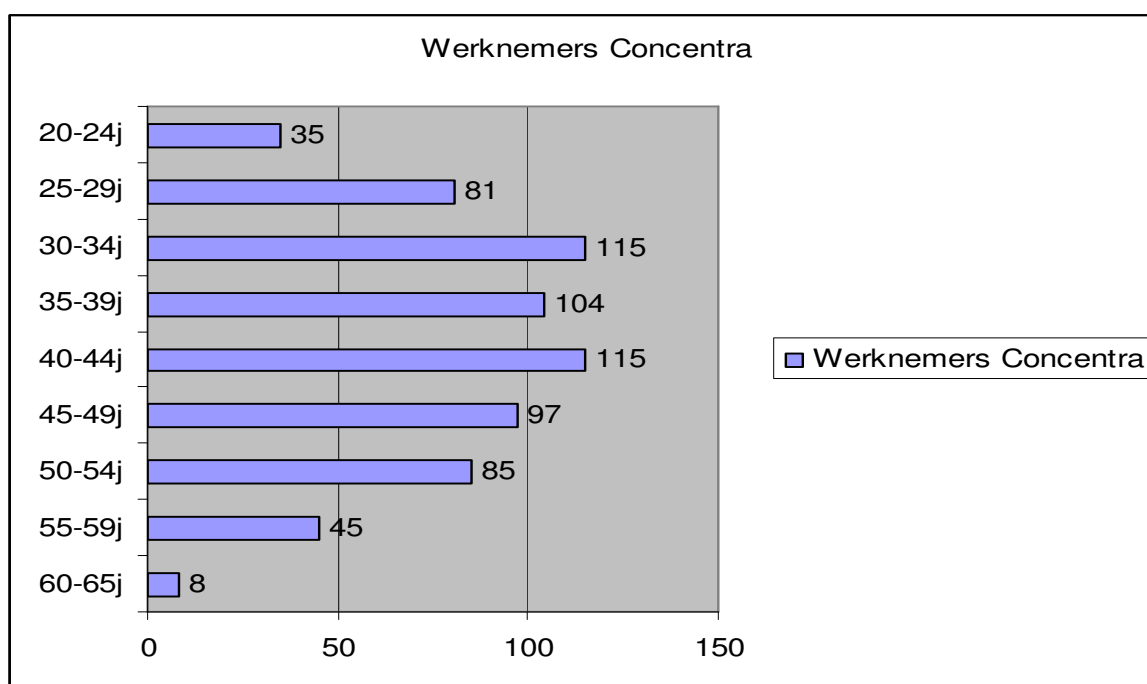
5.4.1. Algemene informatie over Concentra Media

Concentra Media heeft zelf het initiatief genomen om werk te maken van een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid omdat, zoals zo meteen zal blijken, redelijk veel oudere werknemers tewerkgesteld zijn in de organisatie. De firma's die betrokken zijn bij dit Leeftijdsbewust Personeelsbeleid zijn:

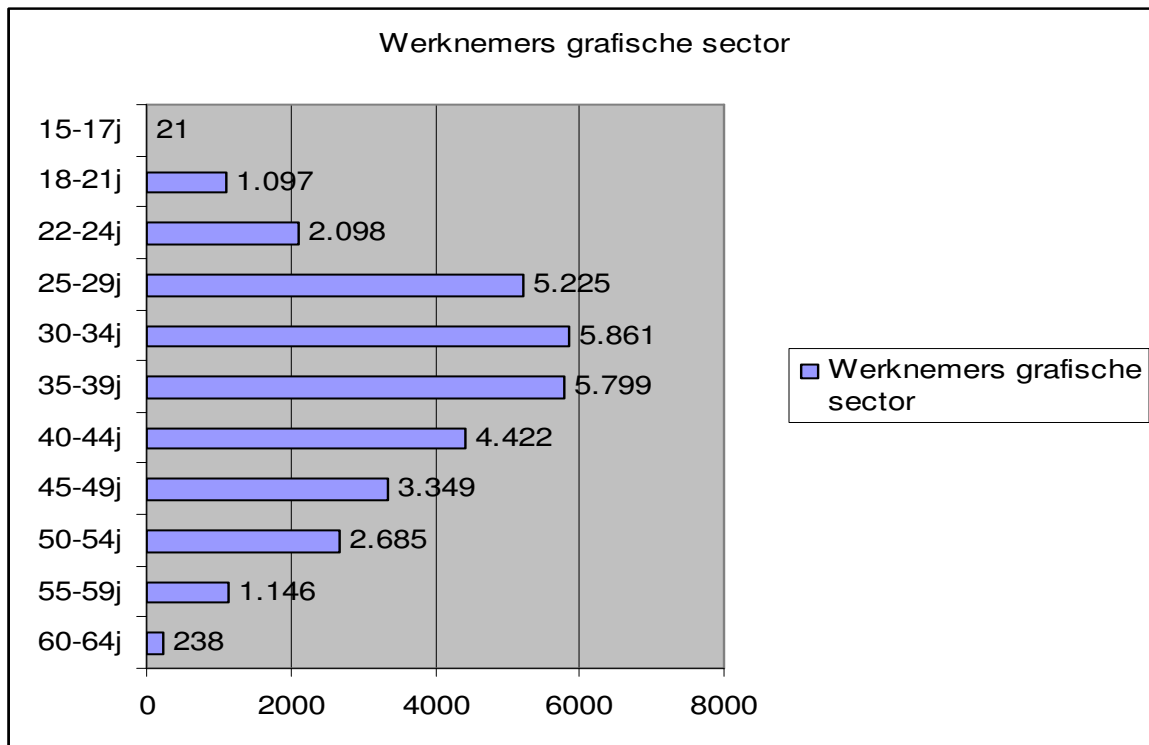
- Concentra Digitale media
- Concentra Media Regie
- Concentra HRM
- Concentra Uitgeversmaatschappij
- Icotel
- De Vlijt
- Drukcentrum

In totaal vertegenwoordigen zij 685 werknemers met een gemiddelde leeftijd van 40 jaar. In Grafiek 11 zien we een spreiding van deze 685 medewerkers naar leeftijd en in grafiek 12 wordt een overzicht gegeven van de spreiding naar leeftijd van alle werknemers in de grafische sector.

Grafiek 11: Spreiding naar leeftijd van werknemers van Concentra Media (Bron: Concentra Media).

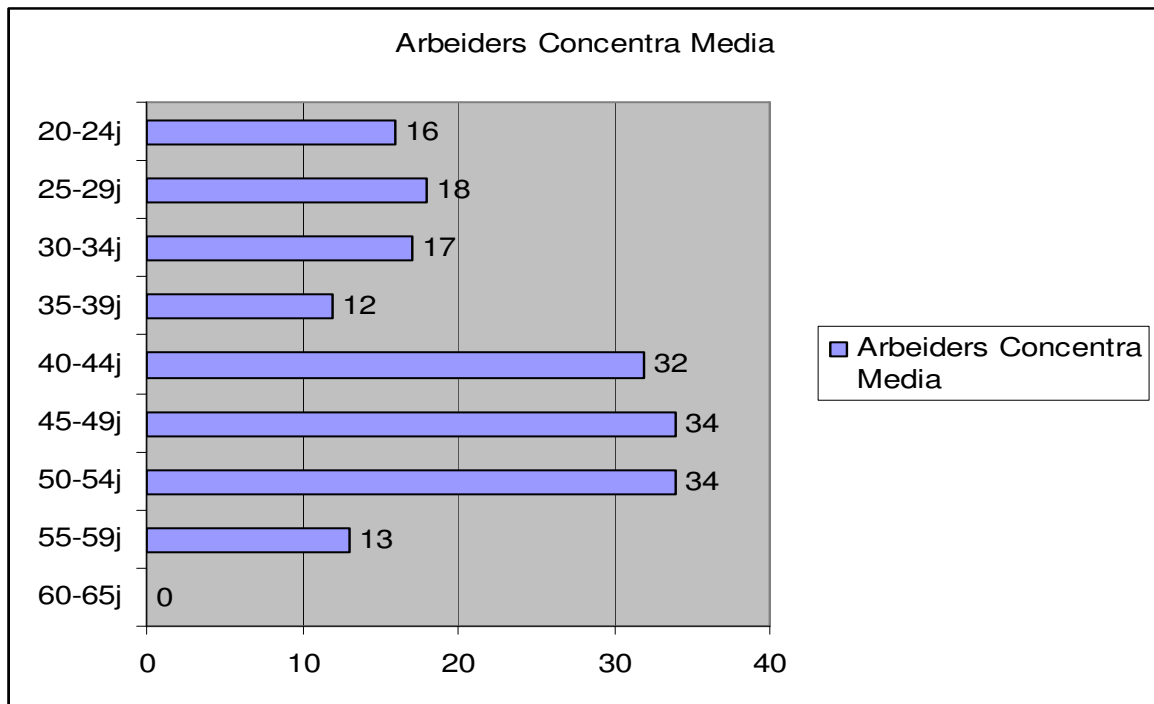


Grafiek 12: Spreiding naar leeftijd van het totale aantal werknemers in de grafische sector (Bron: SERV).

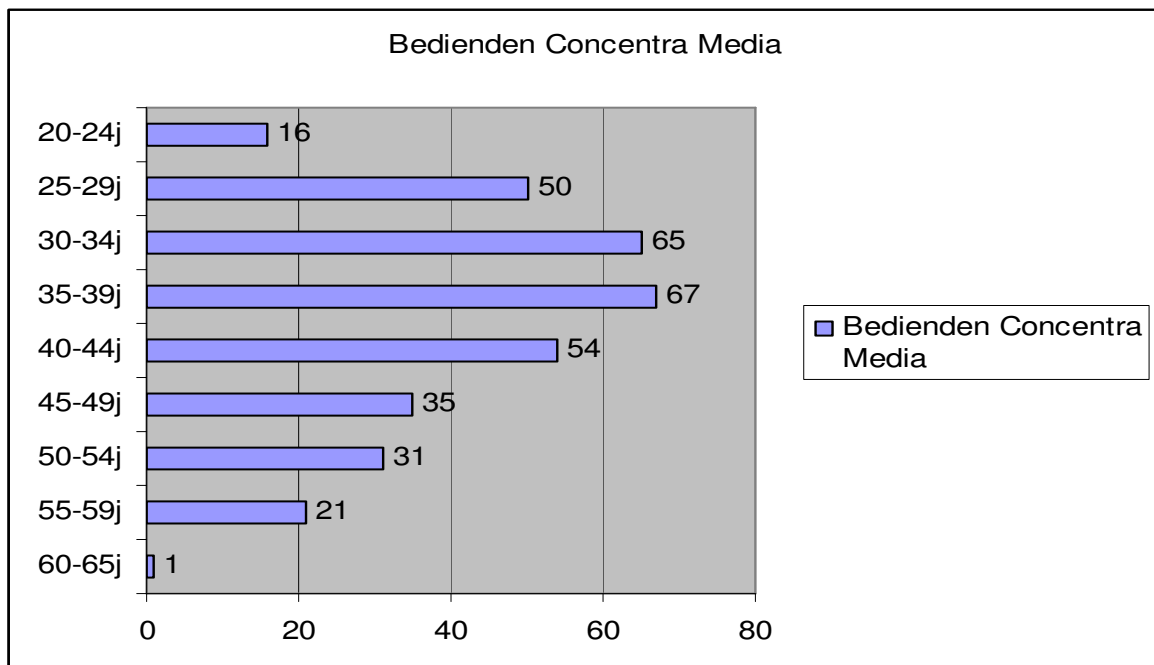


Wat kunnen we nu afleiden uit deze twee grafieken? Grafiek 11 zegt ons dat 34,31% oftewel 234 van de 685 medewerkers 45 jaar zijn of ouder. Uit grafiek 12 kunnen we afleiden dat gemiddeld 23,22% van de werknemers in de grafische sector 45 jaar zijn of ouder. Concentra Media heeft dus aanzienlijk meer 45 - plussers in haar werknemersbestand dan gemiddeld in de grafische sector voorkomt. In Grafiek 13, 14 en 15 wordt er verder in detail gegaan en zien we de spreiding naar leeftijd voor respectievelijk de arbeiders, bedienden en journalisten binnen Concentra Media.

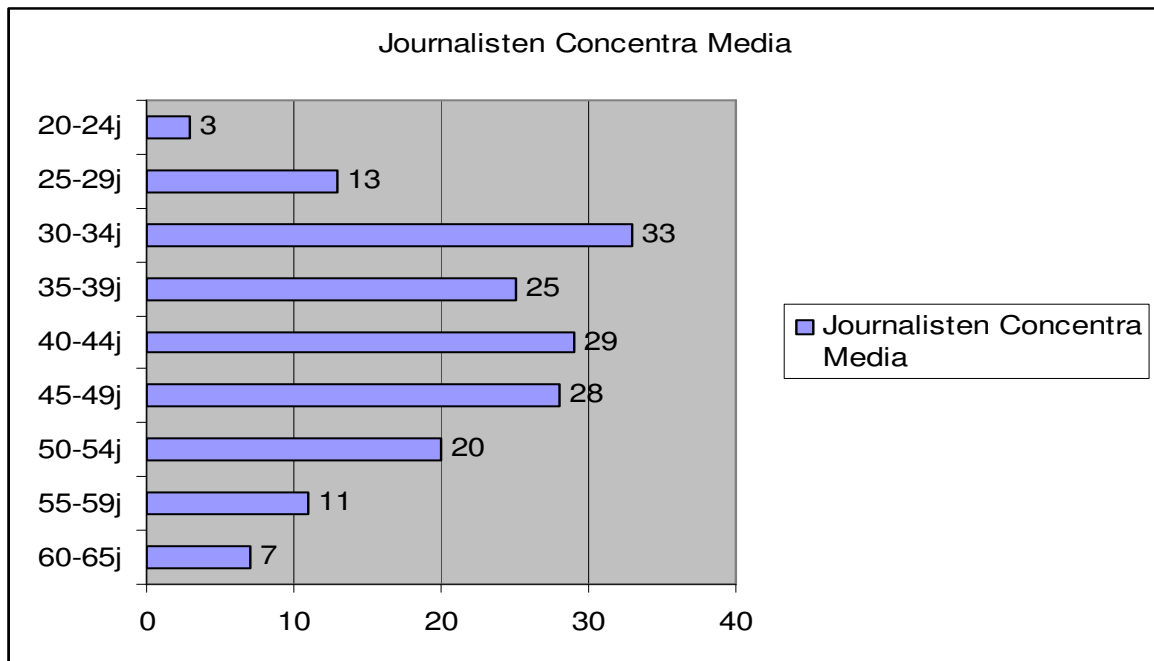
Grafiek 13: Spreiding naar leeftijd van arbeiders van Concentra Media (Bron: Concentra Media).



Grafiek 14: Spreiding naar leeftijd van bedienden van Concentra Media (Bron: Concentra Media).



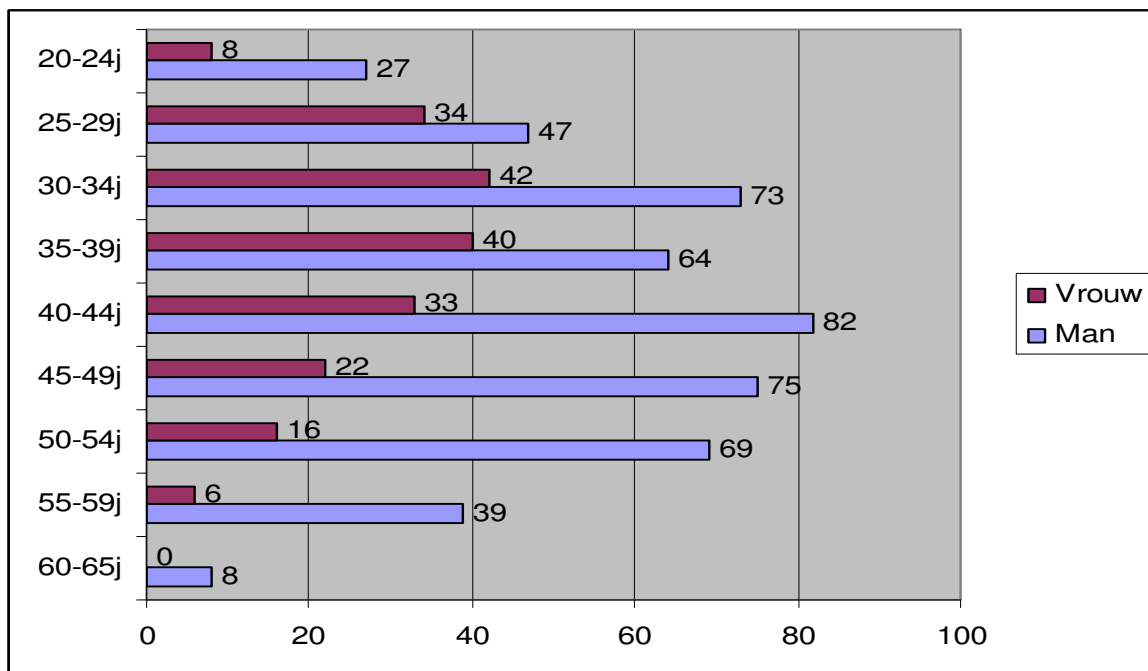
Grafiek 15: Spreiding naar leeftijd van journalisten van Concentra Media (Bron: Concentra Media).



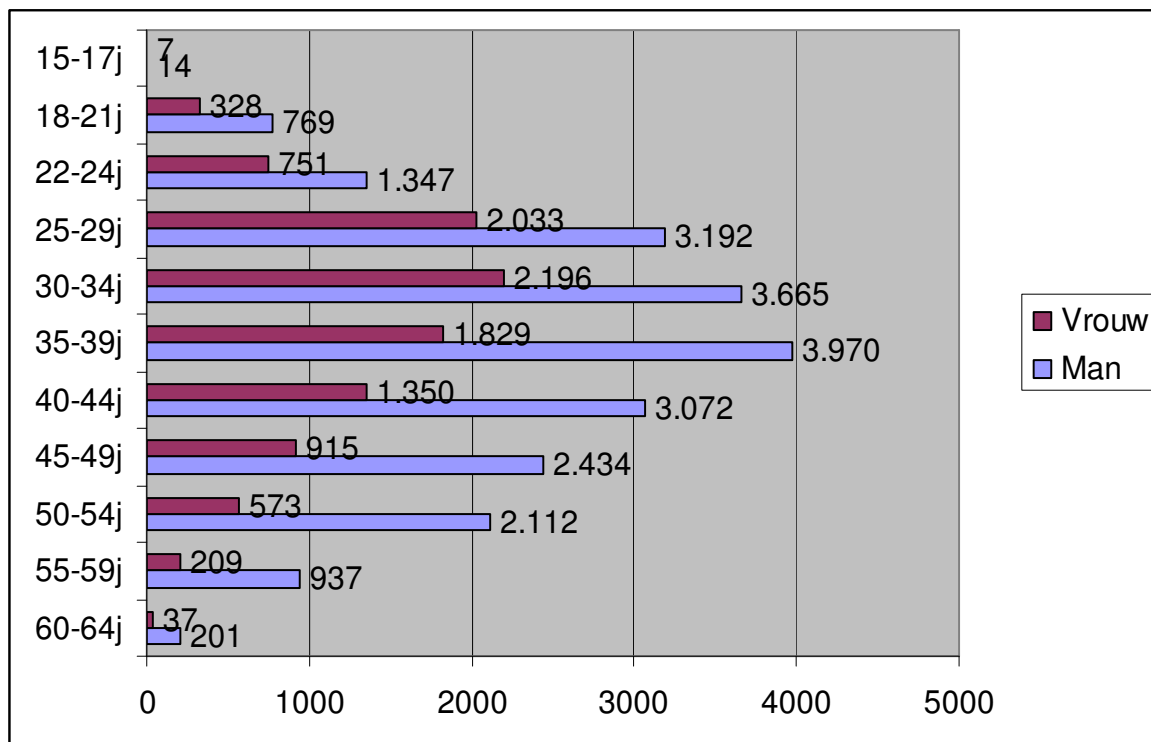
Grafiek 13 geeft aan dat 46,02% van de arbeiders 45 jaar zijn of ouder. Bij de bedienden is het leeftijdsprobleem iets kleiner aangezien slechts 25,88% 45 jaar is of ouder. Dit is te zien in grafiek 14. Uit grafiek 15 tenslotte kunnen we afleiden dat 39,05% van de journalisten 45 jaar zijn of ouder en dat er 7 journalisten zijn die ouder zijn dan 60 jaar.

Wat betreft een indeling naar geslacht kunnen we uit grafiek 16 afleiden dat dubbel zoveel mannen als vrouwen tewerkgesteld zijn in Concentra Media. Als we deze cijfers vergelijken met cijfers uit de grafische sector in zijn geheel (grafiek 17) kunnen we concluderen dat de verdeling naar geslacht binnen Concentra Media overeenstemt met die in de totale grafische sector.

Grafiek 16: Spreiding personeelsbestand Concentra Media naar leeftijd en geslacht (Bron: Concentra Media).



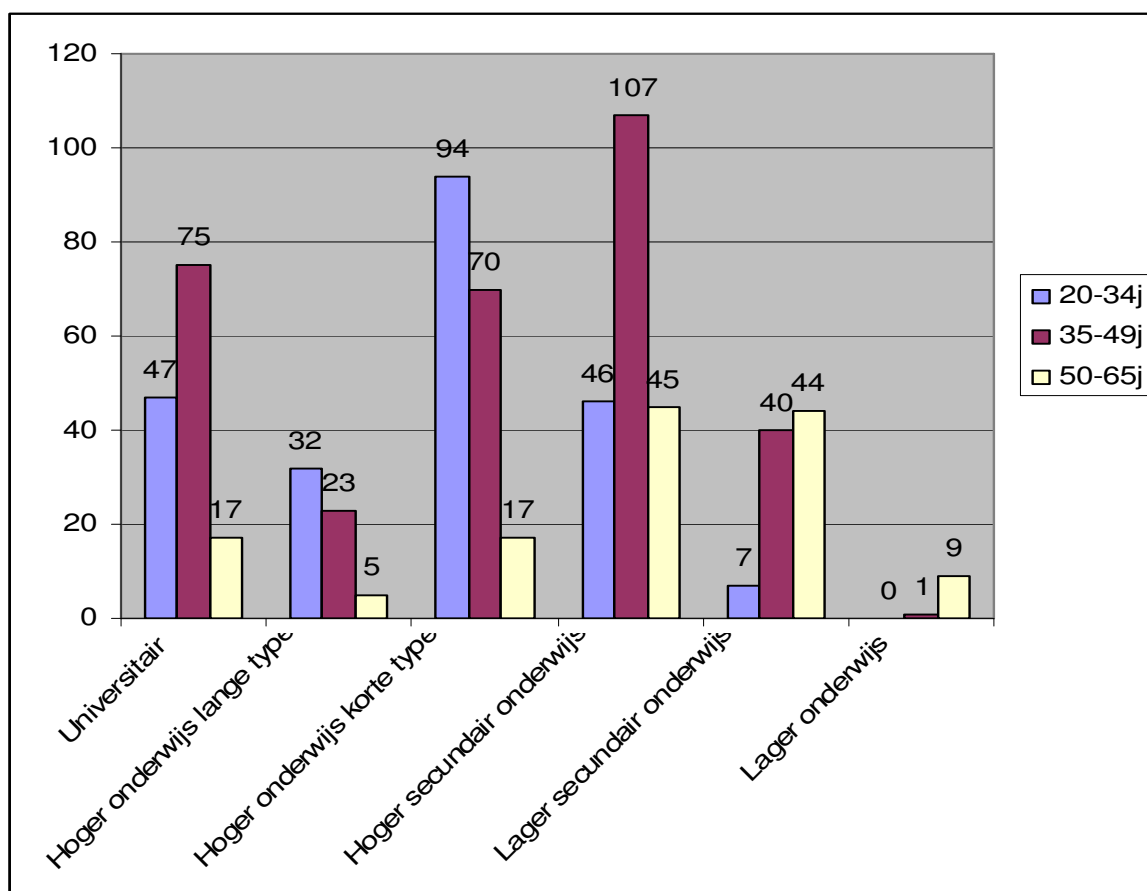
Grafiek 17: Spreiding werknemers uit grafische sector naar leeftijd en geslacht (bron: SERV).



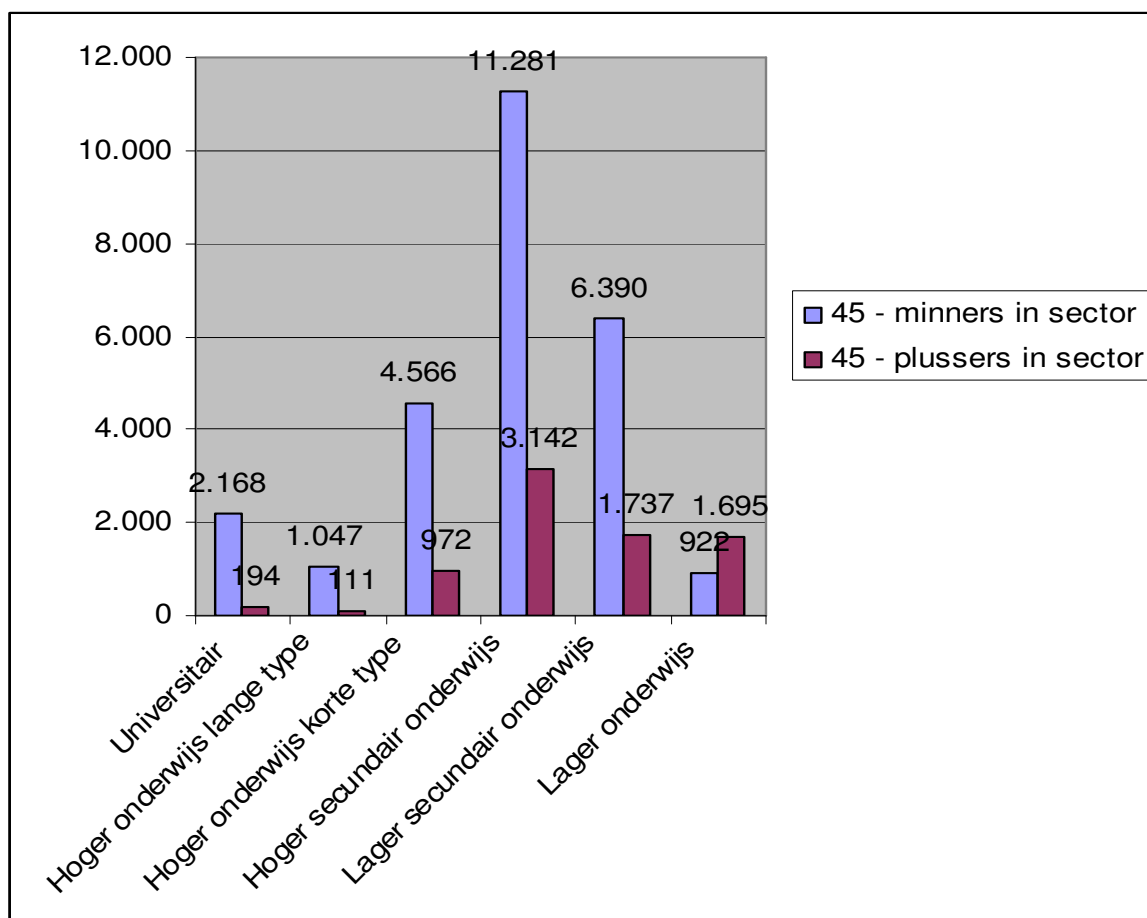
5.4.2. Het beleid

Grafiek 18 toont aan dat oudere werknemers binnen Concentra Media over het algemeen van een minder hoge opleiding hebben genoten dan de jongere werknemers. Dit blijkt ook uit de volgende vergelijking: 28,4% van de 50 – plussers binnen Concentra Media beschikken minstens over een diploma hoger onderwijs terwijl maar liefst 62,9% van de 50 – minners binnen Concentra Media minstens over zo een diploma beschikken. Hieruit concludeerde Concentra Media dat het hoog tijd was om aandacht te gaan besteden aan opleidingen voor oudere medewerkers. Maar als we dan gaan kijken naar cijfers van de grafische sector in zijn geheel (grafiek 19) zien we dat gemiddeld 16,3% van de 45 – plussers in de grafische sector minstens over een diploma hoger onderwijs beschikken. We kunnen dus besluiten dat, binnen Concentra Media, veel oudere werknemers minstens over een diploma hoger onderwijs beschikken in vergelijking met de totale grafische sector. Toch wil Concentra Media aandacht gaan besteden aan opleidingen voor oudere werknemers om ze zo langer in het arbeidsproces te houden. Oudere werknemers krijgen namelijk zo een gevoel van erkenning, een gevoel dat ze nog niet afgeschreven worden door hun werkgever.

Grafiek 18: Opleidingsniveau naar leeftijd in Concentra Media (Bron: Concentra Media).



Grafiek 19: Opleidingsniveau 45 – minners en plussers in de grafische sector (Bron: SERV).



Tevredenheidsenquête

Om de 3 jaar neemt Concentra Media ook een tevredenheidsenquête af bij haar medewerkers. Dit leverde enkele interessante resultaten op. Ten eerste bleek uit de enquête dat de algemene tevredenheid daalt naarmate de leeftijd stijgt. Hierbij moet wel vermeld worden dat de tevredenheid nog steeds boven het gemiddelde lag. Hieruit concludeerde Concentra Media dat het rekening moest houden met de mening en de gevoelens van de oudere werknemers.

Ten tweede bleek uit de enquête dat de motivatie daalt naarmate men ouder wordt. Hieruit concludeerde Concentra Media dat gerichte acties, om de motivatie bij de werknemers te verbeteren, niet langer op zich kunnen laten wachten. Er moet actie ondernomen worden.

Ten derde bleek uit de enquête dat 1/5^{de} van de 46 – plussers verwacht dat zijn job binnen de komende 5 jaar in gevaar komt. Hieruit concludeerde Concentra Media dat het noodzakelijk is om naar de oudere medewerkers toe te communiceren dat ze (Concentra

Media) gemotiveerd zijn om hun (de oudere medewerkers) zo lang mogelijk in dienst te houden.

Ten slotte bleek uit de enquête dat 92% van de 56 – plussers in zijn huidige functie wil blijven en dus niet open staat voor opleiding of ondersteuning. Van de groep 46 tot 55 – jarigen wil 65% in zijn huidige functie blijven en staat 10% open voor opleiding en vorming. Concentra Media concludeerde hieruit dat men moet proberen de huidige houding ten aanzien van functiewijziging en opleiding om te draaien.

Op basis van de resultaten van deze enquête heeft Concentra Media ingezien dat een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid niet langer op zich kon laten wachten en is het dus begonnen met formuleren van enkele suggesties. Vooraleer deze suggesties te bespreken, zal ik eerst een kort overzicht geven van de leeftijdsbewuste acties die reeds geïmplementeerd waren binnen Concentra Media vooraleer een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid ter sprake is gekomen.

Reeds aanwezige maatregelen

De reeds aanwezige leeftijdsbewuste maatregelen zijn:

- Interne dienst voor preventie en bescherming op het werk
- Anciënniteitspremie en anciënniteitsdagen
- Tijdskrediet (7%)
- Brugpensioen

We kunnen dus wel zeggen dat er niet echt specifieke acties aanwezig zijn binnen Concentra Media, maar dat deze eerder ad hoc zijn.

Concentra Media heeft dus ingezien dat een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid noodzakelijk werd en is daarom enkele suggesties gaan formuleren, die hieronder kort overlopen worden.

Suggesties

De suggesties die Concentra Media heeft geformuleerd inzake een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid zijn:

- Sensibilisatie
 - Regelmatige rapportering aan de ondernemingsraad
 - Informatie over het Generatiepact verstrekken
 - Loopbaangesprekken: het is een goede manier om eens bij de werknemers te peilen hoe ze hun eigen toekomst binnen het bedrijf zien. Binnen Concentra Media zullen deze loopbaangesprekken gevoerd worden door HR

en niet door de leidinggevenden aangezien men van mening is dat men een bepaalde feeling moet hebben met het onderwerp. Ook is het zo dat een werknemer misschien niet alles zal vertellen tegen zijn leidinggevende. In de onderstaande tabel vindt u een kort overzicht. De informatie die in deze tabel te vinden is, kon afgeleid worden uit de resultaten van de tevredenheidsenquête.

Tabel 6: Loopbaangesprekken, een overzicht (Bron: Concentra Media).

	Huidige werksituatie	Toekomstbeeld	Interne mobiliteit	Einde loopbaan
50 – 55 jr	<ul style="list-style-type: none"> - Tevreden - Weinig moeilijkheden bij technologische evoluties 	<ul style="list-style-type: none"> - Beschikken over waardevolle kennis voor overdracht - Interesse in een coachende rol 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 op 5 heeft interesse om te muteren - Ongeveer 50% van de 50 – 55 jarigen zien een bijkomende opleiding wel zitten 	<ul style="list-style-type: none"> - Brugpensioen (BP) is het populairst bij de bedienden in deze leeftijdscategorie - Tijdskrediet (TKR) niet populair bij arbeiders en bedienden in deze leeftijdscategorie
56 – 60 jr	<ul style="list-style-type: none"> - Lagere tevredenheid - 1 op 3 heeft moeilijkheden bij technologische evoluties 	<ul style="list-style-type: none"> - Geen hiërarchische ambities - Beschikken over waardevolle kennis voor overdracht 	<ul style="list-style-type: none"> - Er is geen interesse in mutatie - Men is niet geïnteresseerd in een bijkomende opleiding 	<ul style="list-style-type: none"> - Brugpensioen (BP) is het populairst bij de bedienden in deze leeftijdscategorie - Tijdskrediet (TKR) niet populair bij arbeiders en bedienden in deze

	- Functionerings - gesprek wordt goed onthaald	- Interesse in een coachende rol		leeftijdscategorie
60 +	Geen relevante data, want maar slecht 2 respondenten	Geen relevante data, want maar slecht 2 respondenten	Geen relevante data, want maar slecht 2 respondenten	Geen relevante data, want maar slecht 2 respondenten

Welke conclusies kunnen we nu uit deze tabel trekken? Ten eerste dat de werknemers van Concentra Media tussen de 50 en 55 jaar over het algemeen tevreden zijn en zeker nog interesse hebben om bij te leren. Ten tweede dat de werknemers tussen de 56 en 60 jaar geen interesse meer hebben om bij te leren en ook geen ambitie meer hebben om hogerop te gaan. Ze willen met andere woorden in hun huidige functie blijven. Tot slot leert deze tabel ons ook dat er een gediversifieerde aanpak vereist is (arbeider, bedienden, journalisten).

- Interne mobiliteit/vorming
 - 2 – jaarlijks loopbaangesprek met 45 – plussers
 - Intern mobiliteitsbeleid betreffende:
 - Nieuwe uitdagingen
 - Vloeiende werkovergang bij technologische vernieuwingen
 - Nachtwerk
 - Continuïteitsplanning
 - Continuïteitsplanning betekent dat het bedrijf ervoor moet zorgen dat er nieuwe mensen klaarstaan om toekomstige openstaande functies in te vullen.
 - Deze continuïteitsplanning zal voor de Redactie tot stand worden gebracht op korte termijn en voor de arbeiders in Beringen op middellange termijn.
 - Peter/meterschap voor oudere werknemers
 - Dit zal hun motivatie verhogen aangezien ze zo een gevoel krijgen van erkenning. Ze worden nog niet volledig afgeschreven door hun werkgever.
 - Kennisoverdracht: oudere werknemers gaan de nieuwe jonge werknemers begeleiden in hun eerste jaren in de job. De vele

kennis en ervaring van de oudere werknemers wordt op deze manier behouden binnen de organisatie.

- Motivatie verhogen
 - Functioneringsgesprekken met arbeiders
 - De extra legale voordelen differentiëren, bijvoorbeeld: de eindejaarspremie vertalen in extra vakantiedagen.

6. Overzicht van de bedrijfsbezoeken

Bedrijf	Best practices
VCST	<p>Kennisoverdracht</p> <p>36 % van het personeelsbestand van VCST bestaat uit 50 - plussers. Daarom heeft VCST ervoor gekozen om zijn instroombeleid voornamelijk te richten op jongeren en veel aandacht te besteden aan kennisoverdracht. De rijke kennis en ervaring van de vele oudere werknemers binnen VCST mag niet zomaar verloren gaan. Om dit te realiseren heeft men een systeem van mentorship opgestart waarin een oudere werknemer de rol van mentor/coach op zich neemt om zo een nieuwe, jonge werknemer te helpen integreren in de organisatie en hem de kneepjes van het vak te leren.</p> <p>Ouderen worden niet verwaarloosd</p> <p>Door de vele nieuwe technologieën die de laatste jaren binnen VCST zijn ingevoerd, was omscholing van de werknemers een noodzaak geworden. Een belangrijk aandachtspunt bij dit omscholingsbeleid was dat VCST niet enkel omscholingsmogelijkheden bood aan de jongeren in de organisatie, maar dat de oudere werknemers daar ook gebruik van konden maken. Uit de mogelijkheid om tot mentor/coach benoemd te worden, blijkt ook dat oudere werknemers niet aan hun lot worden overgelaten.</p>
Start People	<p>Diversiteit</p> <p>Start People is een organisatie met een vrij jong personeelsbestand dat zich voornamelijk richt op diversiteit. Ze willen er actief aan</p>

	<p>werken om diversiteit in al haar facetten te bevorderen omdat ze van mening zijn dat diversiteit één van de grootste drijvers is van innovatie en groei. Door deze focus op diversiteit gaat Start People dus bewust opzoek naar werknemers en uitzendkrachten ouder dan 45 jaar om zo meer diversiteit te creëren binnen hun eigen personeelsbestand en om meer instroom van 45 – plussers te genereren in andere bedrijven.</p> <p>Ageproof</p> <p>Ageproof is een project dat Start People tot stand heeft gebracht. Met dit project tracht men na te gaan welke jobopportunities er nog aanwezig zijn voor 45 – plussers en tracht men ook andere bedrijven te sensibiliseren om meer oudere werknemers in dienst te nemen.</p> <p>Gelijke behandeling</p> <p>Start People wil aan al zijn medewerkers gelijke opleidings – en ontwikkelingskansen bieden. Daarom zijn opleidingen binnen Start People dus voor iedereen beschikbaar, zowel voor jongeren als voor ouderen.</p>
Deceuninck	<p>Horizon</p> <p>Deceuninck is momenteel een project aan het uitwerken, genaamd Horizon, dat gesteund wordt door het ESF. Het doel van dit project is de uitwerking van een aangepast loopbaanbeleid voor arbeiders, rekening houdend met de nood aan flexibiliteit. Bovendien wou men de inzetbaarheid van arbeiders verbeteren, vooral de oudere, en de leerdrempel verlagen, aangezien driekwart van de arbeiders van Deceuninck laaggeschoold zijn.</p> <p>Mentorship</p> <p>Binnen Deceuninck wordt er ook gebruik gemaakt van mentorship, maar in tegenstelling tot de meeste andere bedrijven is mentorship in Deceuninck niet gekoppeld aan leeftijd, maar wel aan competentie. Dit wil dus zeggen dat men uitsluitend naar de competenties van een werknemer gaat kijken om te bepalen of hij/zij geschikt is om mentor te zijn van een nieuwe, jonge werknemer. Leeftijd speelt hier dus geen doorslaggevende rol.</p>

Concentra Media	Leeftijdsbewust Personeelsbeleid Concentra Media neemt om de 3 jaar een tevredenheidsenquête af bij haar werknemers. Op basis van de resultaten van de laatst afgenomen tevredenheidsenquête heeft de onderneming ingezien dat een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid niet langer op zich kon laten wachten en is men dus begonnen met het formuleren van enkele suggesties.

Deel 4: Formulering van adviezen

De laatste stap van het proces dat de werkgroep doorlopen heeft, was de formulering van de adviezen. De uiteindelijke doelstelling van de werkgroep was om vóór 1 januari 2008 adviezen te formuleren betreffende de werkbelasting van oudere werknemers. Na de bedrijfsbezoeken heeft de projectleidster Pascale de opdracht gekregen van de HR - director om tegen de laatste bijeenkomst van de werkgroep op 12 december 2007 een presentatie te maken betreffende de adviezen. Pascale heeft dan de belangrijkste aspecten die naar voren zijn gekomen tijdens de bedrijfsbezoeken ondergebracht in de verschillende hefbomen om te werken aan werkgoesting. Deze hefbomen werden ontwikkeld aan de Universiteit Hasselt tijdens het project 'Werkgoesting in KMO's':

- W erkondersteuning
- E rkenning
- R egelruimte
- K ennis laten (door)stromen
- G ezondheid en welzijn
- O rganisatie commitment
- E venwicht werk – privé
- S amenwerking
- T alentontwikkeling
- I nspirerend leiderschap
- N etwerken
- G roeikansen

Op 12 december 2007 heeft ze deze dan gepresenteerd aan de andere leden van de werkgroep. Na deze presentatie konden de andere groepsleden hun zegje doen. In onderling akkoord konden er dan nog aspecten toegevoegd worden of aspecten verwijderd worden van de lijst. Zo ontstonden dus de definitieve adviezen of hefbomen om te werken aan werkgoesting met betrekking tot Nike. De uiteindelijke doelstelling om vóór 1 januari 2008 adviezen te formuleren was dus gerealiseerd.

De volgende stap was het formuleren van deze adviezen aan de Ondernemingsraad. Dit gebeurde op 10 januari 2008 en de projectleidster Pascale heeft hierbij hulp gekregen van nog 3 andere personen, elk van een andere vakbond.

Vooraleer ik dieper in zal gaan op deze adviezen zal ik eerst een kort overzicht geven van de huidige leeftijdsbewuste tools en maatregelen die reeds binnen Nike aanwezig waren vooraleer de werkgroep werd opgericht.

1. Huidig Nike kader

Binnen Nike waren er reeds enkele leeftijdsbewuste tools en maatregelen geïmplementeerd vooraleer de werkgroep werd opgericht. We kunnen ze onderverdelen in 4 categorieën:

- HR – instrumenten
- Extra legale voordelen
- Arbeidsomstandigheden
- Regelgeving balans werk - privé

HR – instrumenten

- 1) Integratie – en exitgesprekken
- 2) Coaching For Excellence (CFE) en individuele gesprekken:
CFE bestaat uit drie stappen:
 - a. Coaching: coach en werknemer gaan samen de doelstellingen bepalen voor het komende jaar.
 - b. Midyear: coach gaat kijken of de werknemer goed op weg is om zijn doelstellingen te bereiken of dat er eventueel moet bijgestuurd worden.
 - c. Performance appraisal: evaluatie van de prestaties van de werknemer op basis van de doelstellingen die in het begin van het jaar zijn opgesteld.
- 3) Aanwezigheidsbeleid: als bijvoorbeeld een werknemer een paar dagen of weken ziek of afwezig is geweest, volgt er bij zijn terugkeer een terugkomstgesprek. Als een werknemer voor langere tijd afwezig is geweest dan zal er bij zijn terugkomst een integratiegesprek volgen om hem of haar terug te integreren in de organisatie.
- 4) Mutatieproces: één keer in het jaar wordt er aan de werknemers van Nike gevraagd of ze van job willen wisselen binnen het bedrijf. Hiermee tracht Nike blijvend leren te stimuleren.
- 5) Learning opportunities, tijdelijke opdrachten: als er binnen Nike om eender welke reden tijdelijk een job komt open te staan, bijvoorbeeld omwille van zwangerschapsverlof, dan wordt er intern aan de werknemers gevraagd of iemand geïnteresseerd is om deze job tijdelijk over te nemen. Zo krijgen de werknemers de kans om hun competenties uit te breiden naar andere vakgebieden.

Extra legale voordelen

- 1) Ziekteverzekering
- 2) Pensioenplan

Arbeidsomstandigheden

- 1) Rugschool: aan werknemers wordt geleerd wat de beste manieren zijn om te tillen en te heffen, om zo de rug zo min mogelijk te belasten.
- 2) Arbeidsgeneeskundige onderzoeken
- 3) Tijdelijk aangepast werk
- 4) Medische mutaties: als werknemers niet meer in staat zijn om 80% van de werkzaamheden van hun afdeling uit te voeren, wordt er onderzocht of een mutatie naar een andere afdeling mogelijk is. Dit wordt mede met de dokter besproken.

Regelgeving balans werk - privé

- 1) Artikel 5 van het bedrijfs – CAO 2007 – 2008 betreffende de tijdskredietregeling binnen Nike (zie bespreking wettelijk kader).
- 2) Mogelijkheid om overuren om te zetten in recup.

2. Adviezen geformuleerd door de werkgroep

Zoals eerder vermeld dienden de hefboomen om te werken aan werkgoesting als vertrekpunt bij de formulering van de adviezen. Ik zal nu één voor één deze hefboomen en hun bijbehorende adviezen overlopen. De adviezen die ik hier formuleer worden door de werkgroep beschouwd als prioriteiten voor Nike. In bijlage 3 vindt u de volledige lijst van de adviezen.

W erkondersteuning

- Sensibilisering is vereist om de werknemers ervan bewust te maken dat er een probleem is, dat er een noodzaak is. Een mentaliteitswijziging is hiervoor noodzakelijk.
- Werknemers moeten opnieuw leren openstaan voor verandering en voor ontwikkeling. De positieve effecten van verandering en ontwikkeling, bijvoorbeeld een grotere inzetbaarheid en een verbeterde flexibiliteit, moeten verduidelijkt worden aan de werknemers. Het belang van het delen van kennis onder de werknemers moet ook aangestipt worden.

E rkenning

- Medewerkers moeten worden getraind in diversiteit, leeftijdscultuur, luisteren en in hoe ze hun mening respectvol kunnen uiten. Deze maatregel maakt ook deel uit van de sensibilisering om werknemers bewust te maken van het probleem.
- Iedereen, dus werknemers uit alle leeftijdscategorieën, moeten de kans krijgen om betrokken te worden bij projecten of werkgroepen die opgericht worden binnen de afdeling. Jongeren mogen dus niet bevoordeeld worden bij mogelijkheden om deel te nemen aan projecten. Iedereen moet gelijke kansen krijgen, zowel jong als oud.

R egelruimte

- Binnen Nike wordt er een onderscheid gemaakt tussen basistaken en huishoudtaken. Basistaken zijn de kerntaken die een werknemer moet uitvoeren in zijn functie. Huishoudtaken worden door de werkgroep omschreven als taken die iedere werknemer wel eens graag doet, zoals begeleiden en coördineren. De werkgroep is van mening dat elke medewerker (dus ook oudere werknemers) recht moet hebben op een andere taak dan zijn kerntaken, rekening houdend met de competenties van die medewerker.

K ennis laten (door)stromen

- Afdelingsschool: een werknemer van Nike krijgt een takenpakket mee zodat hij les kan geven aan zijn collega's over de afdeling waarin hij actief is. Zo komt men dus meer te weten over de andere afdelingen in het bedrijf. Bovendien is op deze manier geen externe persoon vereist die les moet geven aan de werknemers.
- Instroom gebeurt bij voorkeur via de zware area's: interim – werknemers worden eerst ingezet op de lichtere afdelingen. Als ze dan na verloop van tijd een vast contract aangeboden krijgen, worden ze meestal doorgeschoven naar de zwaardere afdelingen. Als dan blijkt dat de werknemer het werk niet aan kan, kunnen we spreken van een inefficiënt instroombeleid aangezien de werknemer niet meer echt van nut kan zijn voor de organisatie. Om dit instroombeleid te verbeteren wil Nike zijn interim – werknemers eerst en vooral inzetten op de zwaardere afdelingen om zo te beoordelen of de werknemer geschikt is of niet.

G gezondheid en welzijn

- Een preventief gezondheidsonderzoek vanaf een bepaalde leeftijd (55 jaar) dat los staat van het aanwezigheidsbeleid.
- Een gezondheidsdienst die niet enkel instaat voor de fysische gezondheid van de werknemers, maar ook voor de psychische gezondheid.
- Tips en trics ter voorkoming van stress en een burn – out en hoe je jezelf kan motiveren. Er bestaan dus mogelijkheden om psychische problemen zoals stress en een burn – out voor een deel zelf op te lossen, zonder dat er psychische begeleiding vereist is. Werknemers worden op die manier dus voor een deel zelf verantwoordelijk gesteld.

O rganisatie commitment

- De interesse van de werknemers in de aangeboden opleidingen en de tevredenheid over de gevolgde opleidingen binnen Nike.
- Een indeling in leeftijdscategorieën maken
- Een projectie maken van hoe de leeftjidsverdeling in Nike er zal uitzien binnen de 10 jaar.
- Ziektecijfers opmaken in relatie tot leeftijd en arbeidsduur, zoals in de volgende tabel.

voltijds						
	totaal mdw in leeftijds categorie	totaal mdw met ziekte codes	% mdw met ziekte ganse leeftijds groep	tove mdw niet ziek geweest	avg dagen per mdw	avg freq per mdw
55 plus	9	5	56%	44%	85.4	1.0
50-54	39	20	51%	49%	17.4	1.0
45-49	88	55	63%	38%	12.7	1.1
40-44	146	70	48%	52%	13.9	1.2
30-39	438	208	47%	53%	11.2	1.4
19-29	242	131	54%	46%	12.2	1.3
all ages	962	489	51%	49%	13.0	1.3
deeltijds 80%						
	totaal mdw in leeftijds	totaal mdw met	% mdw met ziekte ganse	tove mdw niet ziek geweest	avg dagen per	avg freq per

	categorie	ziekte codes	leeftijdsgroep		mdw	mdw
55 plus	7	3	43%	57%	7.0	1.0
50-54	20	11	55%	45%	7.6	1.2
45-49	37	23	62%	38%	18.3	1.2
40-44	43	31	72%	28%	19.9	1.2
30-39	116	70	60%	40%	9.6	1.5
19-29	16	13	81%	19%	11.2	1.5
all ages	239	151	63%	37%	13.0	1.4
deeltijds 50%						
	totaal mdw in leeftijds categorie	totaal mdw in met ziekte codes	% mdw met ziekte ganse leeftijds groep	toev mdw niet ziek geweest	avg dagen per mdw	avg freq per mdw
55 plus	13	10	77%	23%	36.0	1.8
50-54	19	11	58%	42%	12.3	1.5
45-49	11	6	55%	45%	33.7	1.0
40-44	20	10	50%	50%	16.8	1.2
30-39	73	39	53%	47%	12.2	1.2
19-29	13	9	69%	31%	23.3	1.2
all ages	149	85	57%	43%	18.2	1.3

Tabel 7: ziekte in relatie tot leeftijd en arbeidsduur (Bron: Nike ELC).

Legende: Mdw: Medewerker

Avg: Average (gemiddelde)

Freq: Frequentie

E venwicht werk – privé

- 50 – plussers kunnen bovenop het area – percentage van 50%, tijdskrediet nemen. Dit is vastgelegd in het bedrijfs – CAO 2007 – 2008. 50 – plussers moeten dus met andere woorden niet naar een andere area muteren om meer tijdskrediet te bekommen. Muteren betekent dat men definitief naar een andere area moet verhuizen, roteren is maar tijdelijk.
- Er moet voorzien worden in mogelijkheden tot demotie. Deze moeten in onderling akkoord (tussen werkgever en werknemer) tot stand worden gebracht.

S amenwerking

- Mentor over afdelingen heen voor medewerkers in een nieuwe rol: een mentor moet iemand zijn waar je je goed bij voelt. Als een werknemer dan van afdeling roteert, moet het mogelijk zijn dat deze werknemer zijn mentor van de vorige afdeling kan behouden, aangezien hij anders helemaal opnieuw moet beginnen met het opbouwen van een vertrouwensrelatie met zijn nieuwe mentor.
- De High Speed Learner (HSL) - trainer wordt/is mentor van de afdeling. Per afdeling/area heb je dan een aantal HSL – trainers die ook als mentor fungeren. Dan moet er wel voor gezorgd worden dat deze personen niet allemaal op hetzelfde moment afwezig zijn (bijvoorbeeld op verlof). Wat is dat nu juist een HSL – trainer? Dat is een werknemer binnen Nike die getraind is om opleidingen te geven aan nieuwe werknemers. Op basis van eigen interesse en prestaties kan een werknemer benoemd worden tot HSL – trainer. Het is wel zo dat men eerst nog een opleiding moet volgen om benoemd te kunnen worden.

T alentontwikkeling

- Werknemers, zowel jong als oud, krijgen de kans om opleidingen te volgen zodat ze nieuwe kennis en ervaringen kunnen opdoen en niet zullen vastroesten in één bepaalde functie.
- Learning opportunities zijn ook van belang om verandering bij werknemers te stimuleren. Ze worden op deze manier gestimuleerd om in te gaan op andere jobmogelijkheden binnen het bedrijf zodat ze niet zullen vastgeroest raken in één bepaalde functie.

I nspirerend leiderschap

- Loopbaangesprekken houden met de medewerkers los van hun CFE – resultaat. In zo een loopbaangesprek moet de leidinggevende de werknemer inspireren en motiveren om te blijven werken aan zijn inzetbaarheid. Hij moet laten doorschijnen dat de werknemer nog steeds voor een deel zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen inzetbaarheid.
- Er moet een leerpakket voor managers/leidinggevende ontwikkeld worden om hen zo op te leiden om generatiebewust te leren leidinggeven. Er moet ook een cursus ontwikkeld worden over hoe een leidinggevende zijn medewerkers kan motiveren, rekening houdend met de levensfase waarin deze medewerkers zich nu bevinden.

N etwerken

- Learning opportunities en tijdelijke opdrachten zijn hier belangrijk aangezien men zo in een nieuwe omgeving terecht komt waar men nieuwe contacten legt en nieuwe kennis en ervaring opdoet.
- Volgens de werkgroep is het ook belangrijk dat de groeps sfeer door de leidinggevende wordt opgevolgd en dat problemen bespreekbaar worden gemaakt in groep.

G roeikansen

- Een manager moet in zijn dagelijkse coaching mobiliteit en flexibiliteit stimuleren bij zijn medewerkers zodat ze niet vastgeroest zullen raken in één bepaalde functie.
- Er moet duidelijkheid zijn betreffende de interne opleidingsmogelijkheden die ter beschikking van de werknemers staan.
- Blijvende leer – en veranderingsbereidheid moeten gestimuleerd worden.

3. Toekomstplannen

Na het formuleren van deze adviezen aan de Ondernemingsraad op 10 januari 2008 is de directie meteen in actie geschoten. Er zijn momenteel twee nieuwe leeftijdsbewuste maatregelen geïmplementeerd binnen Nike. Ten eerste is er een diversiteitstraining opgezet voor de werknemers en de leidinggevenden. Dit is een manier om de mensen ervan bewust te maken dat er wel degelijk een probleem is en dat een mentaliteitswijziging noodzakelijk is om het probleem aan te pakken. Ten tweede zijn er de eerder besproken aanpassingen van het bedrijfs – CAO. In artikel 5 staat bijvoorbeeld dat het aantal medewerkers tewerkgesteld in tijdskrediet, 1/5^{de} loopbaanonderbreking en vrijwillig deeltijds werken, gelimiteerd wordt op 50% per area, per shift. Nieuw is dat er nu in een uitzondering is voorzien voor medewerkers van 50 jaar of ouder. Zij kunnen nog steeds aanvragen indienen, ook al is die 50 % in de afdeling al bereikt. Zo is dus met andere woorden geen mutatie naar een andere afdeling/area vereist.

Wat de toekomst betreft, moet de directie gaan bepalen welke voorgestelde leeftijdsbewuste acties het nog wil gaan implementeren en welke geschrapt kunnen worden. Er moet gekeken worden naar de haalbaarheid van deze maatregelen en of deze maatregelen een toegevoegde waarde kunnen bieden voor Nike.

Lijst van geraadpleegde werken

Boeken en tijdschriftartikelen

Beehr, T.A., Glazer, S., Nielson, N.L. & Farmer, S.J. (2000). Work and Nonwork Predictors of Employees' Retirement Ages. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 206-225.

Bienemann, M., Spijkerman, R. & Reekers, M. (2005). *De seniorencode: je loopbaan na je 45^{ste}*. Amsterdam: Thema.

Blokland, K. & Janssen, W. (2006). Vergrijzing en employability. Naar een activerend personeelsbeleid. In Brink, D. & Van Heemskerck, F. (Eds.). *De vergrijzing leeft: kansen en keuzen in een verouderende samenleving*, Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.

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

Bogaard, M. van den & Lange, W.A.M. (2005). *De wenselijkheid van het maken van onderscheid naar leeftijd*, Tilburg: IVA.

Bouman, T.H. (1996). Denkbeelden over oudere werknemers: opvattingen van managers over het functioneren van oudere werknemers en effecten van stereotypering op personeelsbeoordeling en beslissingen. *Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 50, 3, 221-237.

De Leus, K., Huybrechts, P. & Leterme, Y. (2006). *Uitvaart van onze welvaart: naar grijsland*. Roeselare: Roularta books.

Derijcke, L., Smedts, A., Verdijck, P. & Wouters, L. (1995). *Personeelsbeleid en een leeftijdsbewuste aanpak*. Deurne: MIM.

Dewilde, T., Vlaminckx, A., De Vos, A. & Buyens, D. (2006). *Mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van onze (toekomstige) zilvervloot op de arbeidsmarkt*. Vlerick Leuven Gent Management School.

Dorhout, P., Maassen van den Brink, H. & Groot, W. (2002). *Hebben ouderen de toekomst. Een literatuuroverzicht ouderen en arbeid*. Universiteit van Amsterdam: Scholar.

Evers, G. & Veld, M. (2007). Leeftijd, beloning en arbeidsproductiviteit: van Bermudadriehoek naar gouden driehoek. In Lange, W.A.M. & Thijssen, J.G.L. (Eds.), *De waardevolle senior* (pp. 51-64). Amsterdam: WEKA Uitgeverij.

Greller, M.M. & Simpson, P. (1999). In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource Management Review*, 9, 3, 309-347.

Groot, W. & Maassen van den Brink, H. (1997) *Bedrijfsgerelateerde scholing en arbeidsmarktflexibiliteit van oudere medewerkers*. Den Haag: Welboom.

Henkens, K. & Tazelaar, F. (1994). Early retirement of civil servants in the Netherlands. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(21), 1927-1943.

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

Hondeghem, A. & Vanmullem, K. (2007). Een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de Vlaamse overheid. In Lange, W.A.M. & Thijssen, J.G.L. (Eds.), *De waardevolle senior* (pp. 109-125). Amsterdam: WEKA Uitgeverij.

Isabella, L. & Hall, D.T. (2004). Demotions and career growth. *Training and development journal*, 38 (4), 62-64.

Kerkhoff, W.H.C. (1993). *De oudere werknemer: strategisch veertig-plus-beleid*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Langendoen, M.W. (1998). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Instrumenten en maatregelen voor individuele loopbaanregelingen*. Lelystad: stichting IVIO.

Leisink, P.L.M. & Thijssen, J.G.L. (2007a). Ervaringspatroon en beroepsmatige obsoletie van oudere werknemers. In Lange, W.A.M. & Thijssen, J.G.L. (Eds.), *De waardevolle senior* (pp. 81-94). Amsterdam: WEKA Uitgeverij.

Leisink, P.L.M. & Thijssen, J.G.L. (2007b). Van vervroegd uitstromen naar langer doorwerken. In Lange, W.A.M. & Thijssen, J.G.L. (Eds.), *De waardevolle senior* (pp. 9-20). Amsterdam: WEKA Uitgeverij.

Malchaire, J., Burnay, N., Braeckman, L. & Lingier, S. (2007). Evolutie van de lichamelijke, cognitieve en sociale capaciteiten met de leeftijd: Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer. Gent: Universiteit Gent.

Martens, H., Jordens, P. & Lambrechts, F. (2005). Werken aan werkgoesting: op weg naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Diepenbeek: Universiteit Hasselt. ISBN: 9789089130136.

Martens, H., Manshoven, J., Lambrechts, F., & Vandenberk, A. (2004). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid: doe – het – zelf instrument*. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

Martens, H., Manshoven, J. & Lambrechts, F. (2007a). Personeelsbeleid voor oudere werknemers: Effectief en efficiënt langer aan de slag. In Lange, W.A.M. & Thijssen, J.G.L. (Eds.), *De waardevolle senior* (pp. 153-166). Amsterdam: WEKA Uitgeverij.

Martens, H., Lambrechts, F., Poisquet, J. & Jordens, P. (2007b). *Met goesting blijven werken en leren : kritische condities voor een leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid*. Diepenbeek: Universiteit Hasselt. ISBN: 9789075262582.

Quinn, R.E., Faerman, S.E., Thompson, M.P. & McGrath, M.R. (2005). *Handboek Managementvaardigheden*. Den Haag: Academic Service.

Salthouse, T.A. & Maurer, T.J. (1996). Aging, job performance and career development. In Birren, J.E. & Schaie, K.W. (Eds.). *Handbook of the psychology of aging, fourth edition*. (pp. 353-363), San Diego: Academic Press.

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

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

Simoens, P., Denys, J. & Omeij, E. (1997). Onbewuste discriminatie van oudere werknemers. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 2, 23-35.

Sociaal en Cultureel Planbureau (2001). *Rapportage ouderen 2001. Veranderingen in de leefsituatie*. Den Haag: SCP-publicatie 2001/11.

Thunnissen, M.A.G., Thijssen, J.G.L. & Lange, W.A.M. (2000). *Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Tilburg: OSA-publicatie A174.

Thunnissen, M. (2001). Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. In Kluytmans, F. (Eds.), *Leerboek Personeelsmanagement* (pp. 517-545). Groningen: Wolters – Noordhoff bv.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School.

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

Van der Burg, M. (2007). Gelijke behandeling als uitdaging. In Lange, W.A.M. & Thijssen, J.G.L. (Eds.), *De waardevolle senior* (pp. 37 – 49). Amsterdam: WEKA Uitgeverij.

Publicaties, Papers, Eindverhandelingen en Websites

Aarendonk, S. (2003). *Oudere werknemers: een overzicht van maatregelen om oudere werknemers langer voor het arbeidsproces te behouden*. Opgehaald 3 Oktober, 2007, van http://www.leeftijdophetwerk.nl/public/2/downloads/55/55_oudere_werknemers.pdf

Cohen, J., Elchardus, M., Mestdag, I. & Van Thielen, L. (2003). *Eindloopbaanproblematiek: gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan: deelrapport 5*. Opgehaald 20 Februari, 2008, van <http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/naar%20een%20eindloopbaanbeleid.pdf>

Dingenen, D. (2007). Eindverhandeling: *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid: Werkgoesting in KMO's: Gevalstudie bij transport Vanschoonbeek*. Universiteit Hasselt, promotor: Martens, H. Opgehaald 7 November, 2007, van <http://doclib.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/1861/1/dingenen.pdf>

Oz, S. (2007). Eindverhandeling: *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid: Gevalstudie in IBM*. Universiteit Hasselt, promotor: Martens, H. Opgehaald 7 November, 2007, van <http://doclib.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/1857/1/oz.pdf>

Peeters, J. (2004-2005). Eindverhandeling: *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid in KMO's*. Universiteit Hasselt, promotor: Martens, H.

Vanderleyden, L. (2003). Vrijheid, blijheid. *Over – werk*, *Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 4, 141 – 146.

Bijlagen

Bijlage 1: De resultaten van de brainstormsessie

DOELGROEP

- Vanaf welke leeftijd spreekt men van oudere werknemers?

FYSIEKE/MENTALE BELASTING

- Heffen en tillen
- Belasting bekijken tegenover belastbaarheid
- fysische én psychische belasting
- Belasting werk - privé
- Gezondheidsaspecten
- Ergonomische werksituatie (ook wat al gerealiseerd is, zoals bvb labels in OPP)
- Ergonomische verbeteringen, afwegen investeringskost, investeringsnoden en investeringswensen.
- Het werk aanpassen naargelang de mogelijkheden van de oudere werknemer
- Oudere medewerkers inzetten op areas die minder zwaar zijn

WERKDRUK

- Niet alle taken kunnen met dezelfde "snelheid", dezelfde "belasting" uitgevoerd worden
- De druk bij de werknemers om iets af te werken, bvb aantal stuks
- Werkdruk omdat het moeilijker wordt om 100% resultaten te halen en dit veroorzaakt dan naweeën thuis
- Stress, want werknemers worden continu opgejaagd
- Ziek zijn en niet willen toegeven
- Druk op de resultaten, geeft druk op de persoon zelf

WERKREGIME

- De balans tussen werken en vrije tijd, voor bvb de kleinkinderen,..
- Het shiftsysteem aanpassen
- Deeltijds werken (reeds geïmplementeerd)
- Deeltijds werken op eigen afdeling
- In plaats van 7,5 uur per dag te werken, oudere werknemers 6u laten werken
- 4/5^e of 1/2^e deeltijds e.d. optrekken voor 50-plussers. Zo ontstaat de kans om nieuwe medewerkers aan te werven

- “Sociale” aspecten inplannen in werkrooster. Hiermee wordt de balans tussen werk en privé bedoeld.

ROTATIE

- Binnen Nike wordt er veel met teams gewerkt. Dit zorgt ervoor dat werknemers niet echt bereid zijn om te roteren aangezien ze hun team dan moeten verlaten en zich moeten inwerken in een ander team. Het is dus belangrijk dat werknemers die roteren goed opgevangen worden in hun nieuw team en ook belangrijke taken krijgen en niet enkel de kleine werkjes moeten opknappen. Zo kan rotatie gestimuleerd worden.

WERKORGANISATIE & CULTUUR

- Materiaal wordt ouder
- Iedereen moet mening kunnen uiten en ook luisteren, respect hebben voor elkaar, denk aan bijvoorbeeld uitspraken als “de jeugd van tegenwoordig”.
- Een klimaat van respect voor diversiteit tussen jongere en oudere werknemers
- Aanvaarding door jongeren van het tempo, de resultaten en het ander werk van oudere werknemers
- Niet 100% halen, terwijl de oudere werknemer toch hard zijn best heeft gedaan. Hiermee bedoeld men dat werknemers individueel beoordeeld worden op basis van het target dat ze halen. Ze worden verondersteld een target van 100% te halen. Als een oudere werknemer dan alles heeft gegeven, maar slechts een target van 90% haalt, moet hij/zij niet afgestraft worden in het functioneringsgesprek.
- Verplaatsbaarheid van oudere werknemers.
- Meegaan van oudere werknemers in de informatisering?
- Mentorship - & meter/peterschapconcepten
- Mogelijkheid om ervaring door te geven
- Oudere medewerkers “gebruiken” om kennis door te geven
- Manieren vinden om jong en oud te optimaliseren (hun sterktes uitspelen en leren van elkaar zijn belangrijk)
- Jongeren leren van ouderen
- Oudere werknemers begeleiden met hun sterke kanten
- Op elke leeftijd met plezier komen werken. Dit is een algemeen gevoel, een streefdoel.
- Ervoor zorgen dat oudere werknemers zich goed blijven voelen in hun job
- Oudere werknemers blijven steunen en hun niet als afgeschreven werknemers beschouwen

- Durven openstaan voor verandering
- Samenwerking met andere bedrijven: "uitwisseling"
- Bepalen wat een "gezonde piramide" is. Hiermee wordt de verdeling jong – oud, man – vrouw enz. bedoeld.
- Hoe moet er omgegaan worden met verschillende niveaus van leergierigheid?
- Jonge mensen doen minder zwaar werk dan oudere mensen. Er zijn kerntaken en supporttaken. De supporttaken hebben vooral te maken met IT en worden dus overwegend door jonge werknemers uitgevoerd omdat ouderen hier niet zo goed mee overweg kunnen. De kerntaken zijn fysiek zwaarder en worden dus overwegend door oudere werknemers uitgevoerd aangezien zij niet zoveel kaas hebben gegeten van IT.
- De omgang van de leidinggevende met zijn oudere werknemers
- De doelstellingen van een persoon zijn soms verschillend van de doelstellingen van een bedrijf. Daarom ontstaat er psychologische belasting: "hoor ik hier nog wel?" "was ik maar op pensioen".
- Oudere werknemers bekijken het leven door een andere bril (rustiger?, relatiever). Daar moeten we inventief mee omgaan.

WETTELIJK KADER

- Het wettelijke kader betreffende oudere werknemers? We denken hierbij aan
 - generatiepact
 - CAO-aanpassingen paritair comité
 - ervaringsfonds
- Wat is de actualiteit betreffende het brugpensioen?
 - algemeen
 - individueel
 - behoud van rechten
- Benchmarking

AANWERVINGEN – MEDISCHE GESCHIKTHEID

- Aanwerving van mensen binnen Nike. Nieuwe werknemers, moeten deze eerst ingezet worden op de lichte afdelingen of op de zwaardere afdelingen?
- De medische geschiktheid van oudere werknemers
- Wat indien de oudere werknemer niet meer mee kan met de groep (area, teams) of er niet bijhoort? Dit kan leiden tot depressie.
- Lichamelijke beperkingen

VARIA

- De sociale aspecten (Balans werk – privé)
- Jonge medewerkers ten opzichte van oudere werknemers. Verstaat men elkaar als men in teamverband moet werken? Kan men met elkaar overweg? Of zijn de verschillen te groot?
- De jobinhoud van oudere werknemers
- Blijvend leren stimuleren

Bijlage 2: Vragenlijst

Datum	
Nike afgevaardigd door	
onderneming afgevaardigd door	
1. BELEID	
Kan u kort de activiteit en aard van de onderneming schetsen?	
Paritair comité waar u bent bij aangesloten:	
Wat is de samenstelling van uw werknemersbestand	
naar leeftijd	
naar geslacht	
naar anciënniteit	
naar scholingsgraad	
naar arbeiders - bedienden	
Op welke domeinen heeft u reeds actie ondernomen ?	
Leef tijdsbewuste:	

Instream	ja - nee
Begeleiding en managen	ja - nee
Doorstroom	ja - nee
Opleiding	ja - nee
Behoud -Arbeidsorganisatie	ja - nee
1. fysieke/ mentale belasting	ja - nee
2. werkdruk	ja - nee
3. werkregime	ja - nee
4. cultuur	ja - nee
5. werkorganisatie	ja - nee
7. juridisch kader (CAO)	ja - nee
Uitstroom	ja - nee
Werk(e) u aan deze thema in de vorm van een project?	ja - nee
doelstelling en doelgroep	
duurtijd project	
stappenplan dat werd doorlopen	

externe partners	
begeleiding van de verandering	
evaluatie wat verliep vlot, wat zou je anders doen of meer bij stilstaan?	
waar zal in de toekomst aandacht worden aan gegeven?	

2. SPECIFIEKE VRAGEN:

Instroom

Werft u leeftijdsbewust en doet u dit via specifieke kanalen?

Waarom? Voor welke doelgroep?

Is er aandacht in het onderzoek van de medische geschiktheid
bij aanwerving met het oog op langdurige tewerkstelling?

Wordt er een % medewerkers met lichamelijke beperkingen/
oudere medewerkers aangeworven?

Begeleiding en managen

Worden bepaalde kengetallen geanalyseerd over participatiegraad oudere werknemers? (samenstelling P bestand, opleiding, ziekte, doorstroom, uitstroom)

Worden individuele gesprekken over perspectief en loopbaan gehouden, indien ja:

*door leidinggevende OF HR of ??

*In een beoordelings of functioneringsgesprek of andere?

Opleiding

Is het opleidingsbeleid specifiek toegespitst op verschillende doelgroepen, bijvoorbeeld bijzondere trajecten voor oudere medewerkers?

Is de manier van opleiding geven aangepast aan doelgroepen?

On the job, e-learning, klassikaal,....

Wordt "blijvend leren" ingevuld bij de oudere werknemers en hoe pakt u dit concreet aan?

Worden er cursussen of begeleiding voorzien om leidinggevende "generatiebewust" te leren leidinggeven?

Doorstroom

Zijn er specifieke oplossingen voorzien voor diverse generaties, bijvoorbeeld oudere medewerkers?

Is er enige vorm van loopbaanbegeleiding voorzien?

Wordt in de mogelijkheid voorzien om te demoveren in onderling akkoord aan het einde van de loopbaan?

Arbeidsorganisatie en cultuur

Hoe zorgen jullie voor een nauwe werkbetrokkenheid voor alle leeftijden?

Hoe zorgen jullie voor een goed teamwork overheen de generatiediversiteit?

Bestaat er een beleid inzake uitspelen op sterktes/ervaring?

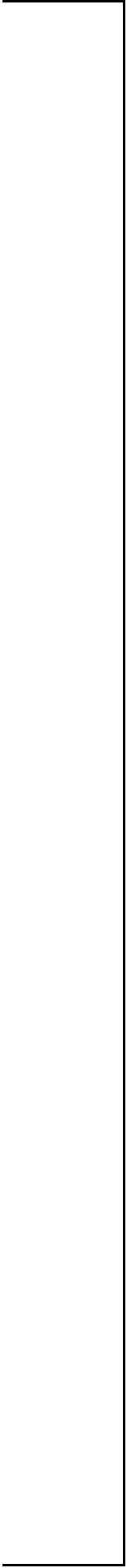
Bestaat er een beleid inzake psycho sociale belasting en is dit afhankelijk van leeftijd?

Zijn de te behalen resultaten gebonden aan de leeftijd?

Worden aangepaste werkroosters voorzien voor oudere werknemers

Zijn er specifieke uitstap /rotatiemogelijkheden voorzien? ook voor oudere medewerkers	
Is er een mentoring, peterschapsproject of een andere vorm van kennisoverdracht in werking en wie neemt die rol op?	
Juridisch Kader	
Zijn de voorziene mogelijkheden deeltijds werken ruimer dan wettelijke regelingen	
Wordt deeltijds werken toegespitst op specifieke groepen? Hoe passen ouderen hierin?	
Zijn de voorziene mogelijkheden vervroegd uittreden ruimer dan wettelijke regelingen	
3. GEHANTEERDE INSTRUMENTEN	
Analyse van kengetallen over participatie- graad oudere (samenstelling P bestand, opleiding, ziekte, doorstroom, uitstroom)	ja - nee
handleiding van een functioneringsgesprek	ja - nee

handleiding van een beoordelingsgesprek	ja - nee
handleiding van een exit gesprek	ja - nee
evaluatie van leidinggevende op basis van resultaten en leidinggeven	ja - nee
cursus motiveren van medewerkers in relatie tot leeftijd	ja - nee
cursus levensfasen in relatie met werken (voor medewerkers-voor leidinggevendenden)	ja - nee
model opleidingsplan	ja - nee
systematiek om verandering / verbreding in de job te stimuleren	ja - nee
outplacement bovenop de sectorale afspraken	ja - nee
beleid rond aanwezigheid	ja - nee
stappenplan ziekteverzuim	ja - nee
Andere?	ja - nee



Bijlage 3: Adviezen

Omschrijving	Actie	Prior
W erkondersteuning		
Bewaken van cultuurverandering	Sensibilisering van werkgoesting vanuit het bedrijf op een ludieke manier via filmpje, fuif, posters, maandgazetje	
	Bewustwording van noodzaak	1
	Teammeetings om het gevoel van sterktes en zwaktes in het kader van leeftijd bespreekbaar te maken	
Individuele coaching/groepscoaching	Leidinggevende gaat medewerkers koppelen om op deze manier van elkaars sterktes en zwaktes te leren (per area bekijken of is het mogelijk voor specifieke taken?)	
	Leidinggevende faciliteert het accepteren van elkaars anders zijn: kernkwaliteiten spel	
	Werknemers moeten opnieuw leren openstaan voor ontwikkeling, verandering, nieuwe rollen en om kennis te delen	
	Een goed zicht op de competenties die vereist zijn voor de job	
	Er is een loopbaangesprek op maat en volgens de behoefte van elke medewerker, los van het functioneringsgesprek, met een individueel opleidingsplan (vraag naar haalbaarheid)	
	Vanaf de leeftijd van 50 jaar is er een carrière - oriënterend gesprek	
E rkenning		
Respect, waardering	Elke medewerker moet in eigenheid behandeld worden	
	Het schouderklopje, de goede morgen	
	Iedereen = alle leeftijden betrekken bij projecten/werkgroepen in de afdeling	1
	Medewerkers worden getraind in diversiteit, leeftijdscultuur, luisteren en in hoe ze hun	1

	mening respectvol kunnen uiten	
R egelruimte		
Z elfsturing, autonomie, routinematige én creatieve opdrachten	Elke medewerker heeft recht op een andere taak dan een kerntaak, die hem het beste past rekening houdend met zijn competenties (dus ook oudere medewerkers) 1	
	Support: medewerker heeft de keuze om een excellente dan wel een normale kwaliteitsvolle performer te zijn. De motivatie ervan wordt bespreekbaar met de leidinggevende. De medewerker is hier zelf tevreden mee en het team accepteert dit. Slim werken wordt belangrijker	
	Interesse in de job: medewerkers kunnen zich zelf inschrijven in het open cursus aanbod binnen Nike (mogelijks via interne leercoach) ongeacht nood in de job (PC en talen)	
K ennis laten (door)stromen		
K ennis en ervaring	Uitwisselen van kennis tussen afdelingen/bedrijven door medewerkers af te vaardigen voor een project	
' doorgeven', leren, borgen	Een vast agendapunt in teammeetings: leerpunt vanuit individu of groep naar de rest van het team	
	High Speed Learner (HSL) - trainers worden eerst op competentie geselecteerd en dan wordt voorrang gegeven aan medewerkers met de hoogste anciënniteit	
	Teamresultaten in plaats van individuele resultaten maken het belang van samenwerken duidelijk	
	Kennispoolingproject binnen support: medewerkers worden projectmatig ingezet ipv toegewezen te zijn aan 1 afdeling	
	Kennispooling binnen operations: medewerkers geven voorkeur voor 3 area's naar waar ze willen roteren om up to date te blijven. Zo doende kunnen zij gemakkelijk worden ingezet in	

piekmomenten	
Elke medewerker kent minstens 1 taak anders dan zijn core - taak en voert deze ook regelmatig uit (budgettair inplannen)	
Support: afdelingsschool: collega's geven aan elkaar les over een deel van hun afdeling. Er is dus geen externe persoon vereist maar een intern werknemer krijgt een takenpakket mee en geeft zijn collega's dus les over zijn afdeling.	1
HSL trainers leren van elkaar om zo dezelfde manier van werken te garanderen	
Instream gebeurt bij voorkeur via de zware area's	1
G eezondheid en welzijn	
Arbeidsveiligheid, ergonomie, stress, burn-out	
Preventief gezondheidsonderzoek vanaf bepaalde leeftijd (55) dat los staat van het aanwezigheidsbeleid	1
Op doktersadvies het presteren van plus - uren beperken of uitsluiten voor alle medewerkers	
Samenwerking HR/leidinggevende met dokter in kader van aanwezigheidsbeleid, terugkerende patronen, langdurige afwezigheden. Een dokter kan beter kaderen waarom iemand afwezig is, hij is hier meer voor geschikt.	
Gezondheidsdienst die instaat voor fysieke en psychische gezondheid	1
Tips & trics ter voorkoming van stress en burn out en hoe je jezelf kan motiveren	1
O rganisatie commitment	
Betrokkenheid, kennis van Nike populatie	
Ziekte in relatie tot leeftijd en arbeidsduur	1
Indeling in leeftijdscategorieën	1
Projectie van leeftijdsverdeling binnen Nike (binnen 10 jaar)	1

Interesse in aangeboden opleidingen en tevredenheid over de gevolgdde opleidingen	1
Exitgesprekken	
2 jaarlijkse klimaatsondeers: Wat maakt werken hier fijn en wat niet?	
Invoering van een aantal kengetallen	
E venwicht werk-privé	
Aandacht verhouding werk - privé naargelang de levensfase	
Deeltijdse systemen die minder werken per dag toelaten voor 55 - plussers	
50 - plussers kunnen bovenop het area% TK nemen, maw geen mutatie naar een andere afdeling nodig	1
Medewerkers de weg tonen naar de mogelijkheden die er zijn, maar medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor de keuze	
De mogelijkheid om verlof en plusuren op te sparen of op te nemen wanneer je het wenst (bijvoorbeeld voor sabbatjaar of op het einde van de loopbaan)	
Transparantie creëren in alle mogelijke systemen die voorhanden zijn	
Mogelijkheid op demotie - in onderling akkoord	1
Mogelijkheid tot externe begeleiding - in onderling akkoord	
S amenwerking	
Verbetering groepswerking 'jong' en 'oud'	
De HSL trainer wordt/is de mentor van de afdeling (goede spreiding van aanwezigheid)	1
Storende elementen worden onmiddellijk bijgestuurd door de groep of door de leidinggevende	
Kliekvorming doorbreken door het werken met steeds andere duo's te stimuleren	
In werkgroepen worden alle leeftijden vertegenwoordigd	

	Mentor over afdelingen heen voor medewerkers in een nieuwe rol	1
Talentontwikkeling		
Ontwikkeling van competenties en kwaliteiten	Medewerkers die aangeven een andere functie te ambiëren krijgen de mogelijkheid om te proeven van die functie alvorens er in te stappen	
	Werknemers kunnen per jaar 2 afdelingen voorproeven @ la werkdating	
	Werknemers krijgen de kans om opleidingen te volgen of LOP (learning opportunity) te krijgen	1
	Stimuleren van mutaties	
Inspirerend leiderschap		
Naar een meer coachende rol, aandacht voor levensfasen	Functioneringsgesprek los van beoordelingsgesprek	1
	Cursus hoe motiveer ik medewerkers rekening houdend met levensfasen op het werk	1
	Leidinggevende in coachende rol: ken je medewerker, prive - situatie heeft invloed op carrière - aspiraties van medewerker	
	Leerpakket voor managers: hoe generatiebewust leidinggeven?	1
Netwerken		
Intern en extern contacten leggen en koesteren	Begeleide rotatie: persoon dient zich welkom te voelen in het team, bvb door vooraf kennis te kunnen maken met het team	
	Werknemers kunnen per jaar 2 afdelingen voorproeven @ la werkdating	
	Stimuleren van/openstaan voor deel uit te maken van werkgroepen of projecten	
	Groepssfeer wordt door de leidinggevende nauwlettend opgevolgd en wordt bespreekbaar gemaakt op bijvoorbeeld teammeetings	1
	Learning opportunities en tijdelijke opdrachten	1

G roeikansen

Stimuleren van leren

Manager stimuleert in zijn dagelijkse coaching mobiliteit en flexibiliteit (niet vastroesten)	1
Medewerkers bewust maken van eigen eindverantwoordelijk voor fitheid tot hun pensioenleeftijd	
Werknemers moeten een duidelijk zicht hebben op interne opleidingsmogelijkheden die door Nike worden aangeboden	1
Altermotie is bespreekbaar in loopbaangesprekken = andere job, zelfde niveau	
Blijvende leer - en veranderingsbereidheid moeten gestimuleerd worden	1

