

A close-up portrait of a middle-aged man with short, light brown hair and green eyes. He is wearing a dark blue shirt and a dark tie. The background is blurred, showing what appears to be an office or construction site. A blue speech bubble-like shape is overlaid on the right side of his face, containing the title text.

VDAB-Cahier  
Langer Werken

## Langer werken, wat doe je ermee?

### Het nieuwe VDAB-Cahier

Het VDAB-Cahier is een driemaandelijkse publicatie voor personeelsverantwoordelijken. Elk nummer biedt structurele informatie over een specifiek arbeidsmarktgebonden thema.

Het eerste nummer gaat over langer werken en oudere werknemers.

Dit nummer trekt deze problematiek open en diept de meest interessante aspecten ervan uit.

<b>De arbeidsmarkt van morgen</b>	<b>4</b>
De naakte cijfers tot 2050.	
<b>Acht tips om uw werknemers te blijven motiveren</b>	<b>6</b>
Waarom u oudere werknemers soms beter géén opslag geeft.	
<b>Leeftijdsbewust personeelsbeleid</b>	<b>7</b>
Hoe zet u uw personeelsbeleid in het teken van de motivatie van uw werknemers? Een beleid dat uw werknemer op elk moment van de loopbaan stimuleert.	
<b>Twee motiverende praktijkvoorbeelden</b>	<b>11</b>
Ondernemers getuigen over hun leeftijdsbewust personeelsbeleid.	
<b>Herstructurerings- en faillissementen</b>	<b>13</b>
Het nieuwe Vlaamse herstructureringsbeleid, wat is er nieuw?	
<b>Handig overzicht van financiële en andere steunmaatregelen voor de werkgever</b>	<b>14</b>
Het aanwerven van 50-plussers wordt financieel aantrekkelijk. Een tussenkomst van 1.200 tot 3.000 euro per kwartaal gedurende vier kwartalen. En veel meer.	

## 50 + werken = gemotiveerd werken

Zijn uw werknemers gemotiveerd om te werken tot na hun 60ste? Willen we onze welvaart van morgen veilig stellen, dan zullen we met z'n allen langer moeten werken dan nu het geval is. Dé uitdaging voor HR-verantwoordelijken is hoe dit op een gemotiveerde manier kan. Hoe houdt u uw werknemers gemotiveerd aan het werk tot hun 60 en langer? Dat is de centrale vraag in deze publicatie.

### Langer werken: tussen droom en daad

Wanneer wil de gemiddelde werknemer met pensioen gaan? Een onderzoek van SD Worx (2006) wijst uit dat de gemiddelde gewenste pensioenleeftijd van werknemers op 56,8 jaar ligt. Bij 40-plussers ligt deze wens gevoelig hoger, op 60 jaar. Maar "tussen droom en daad staan wetten in de weg, en praktische bezwaren", schreef Willem Elsschot ooit. Dat is ook zo voor het pensioen. De algemene wettelijke pensioenleeftijd ligt nog altijd op 65.

Dat er praktische bezwaren zijn om al op 57-jarige leeftijd met pensioen te kunnen, blijkt uit de leeftijd waarop werknemers verwachten effectief met pensioen te kunnen gaan. Hetzelfde SD Worx-onderzoek wijst uit dat de verwachte pensioenleeftijd vandaag op 62 jaar ligt. In 2003 was dit nog 60 jaar. Het Generatiepact heeft een invloed gehad op de verwachte pensioenleeftijd. Het bewustzijn leeft dat we langer aan de slag zullen moeten blijven.

### De trend ingezet:

#### oudere werknemers worden actiever

Het aantal oudere werknemers, actief op de arbeidsmarkt, neemt ook effectief toe. In 2000 was slechts 35,9 procent van de bevolking tussen 50 en 64 jaar nog aan het werk. In 2005 was dit percentage opgelopen tot 45,8 procent.

De totale werkgelegenheidsgraad blijft in België met 61,1 procent nog te laag. Het Verdrag van Lissabon, dat van de Europese Unie de meest competitieve en dynamische kenniseconomie ter wereld moet maken, stelt 70 procent als doel tegen 2010. Er moeten in België dus nog 8,9 procentpunten bij. Ongetwijfeld zullen oudere werknemers een deel van die procentpunten gaan vertegenwoordigen.

Hoe langer werken mogelijk maken op een gemotiveerde manier, dat is dé uitdaging voor HR-verantwoordelijken.



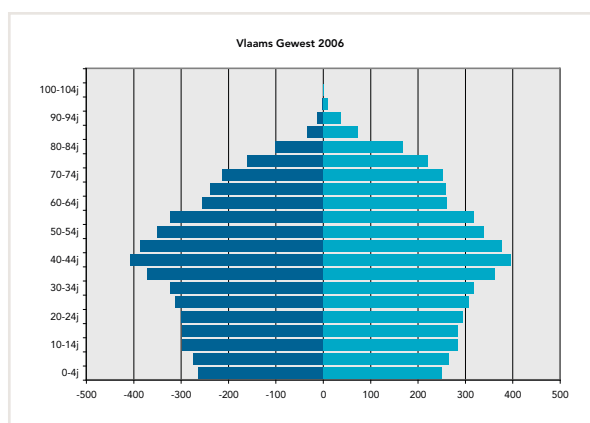
## De arbeidsmarkt van morgen. Waar drijven we op af? Projecties tot 2050

Een arbeidsmarkt draait per definitie op mensen. Vandaag begint de babyboom-generatie van na WOII op pensioen te gaan. Dit heeft verregaande implicaties op de arbeidsmarkt. Een grote groep mensen verlaat de arbeidsmarkt. Het Nationaal Instituut voor de Statistiek (NIS) maakte een studie over de bevolkingsevoluties voor de komende 50 jaar en de implicaties daarvan op de arbeidsmarkt. Hieronder bespreken we de voornaamste resultaten.

### Leeftijdspiramide 2006

In Vlaanderen hebben we vandaag te maken met een verouderende bevolking. Dit wordt mooi weerspiegeld in de Vlaamse bevolkingspiramide. Deze heeft op dit moment een zware buik en een relatief smalle basis.

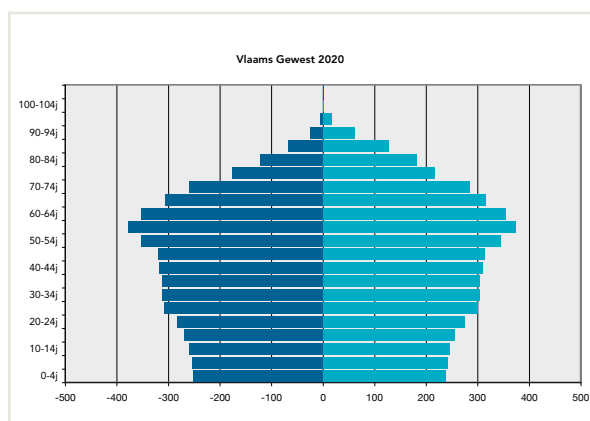
*Leeftijdspiramide van de bevolking op 01/01/2006, per leeftijdsgroep van vijf jaar en per 10.000 inwoners. (Bron: FOD Economie – Afdeling Statistiek, Bevolkingsstatistieken)*



### Vooruitzichten 2020

De projecties geven aan dat deze trend van veroudering zich nog zal verder zetten. We stevenen af op een typisch 'grijze' bevolkingspiramide. De top wordt zwaarder en de basis smaller. Er komen m.a.w. steeds meer ouderen in verhouding tot het aandeel jongeren in de samenleving. Men spreekt ook wel van 'vergrijzing' en 'ontgroening'.

*Leeftijdspiramide van de bevolking op 31/12/2020 (projectie), per leeftijdsgroep van vijf jaar en per 10.000 inwoners. (Bron: NIS)*

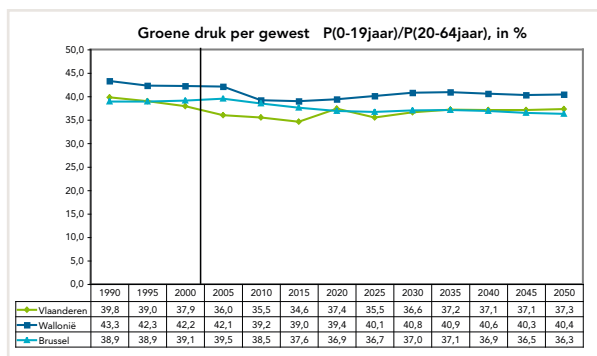


Tegen 2035 is in Vlaanderen de verhouding tussen ouderen en de bevolking op arbeidsleeftijd één op twee.



## Groene druk

Om ons een beeld te vormen van de instroom in de verschillende leeftijdscategorieën moeten we kijken naar de zgn. 'groene' en 'grijze druk'. 'Groene druk' zetten we om in cijfers door het aandeel jongeren (0-19 jaar) op de actieve leeftijdsgroep (20-64 jaar) in kaart te brengen. Het NIS voorspelt een zeer matige daling van het aantal jongeren. Van 38% in 2000 naar 34 à 35% in 2015, met daarop opnieuw een lichte stijging tot 37% in 2045. De jongeren blijven dus een verhouding van (iets meer dan) één op drie vertegenwoordigen t.o.v. de mensen op arbeidsleeftijd.

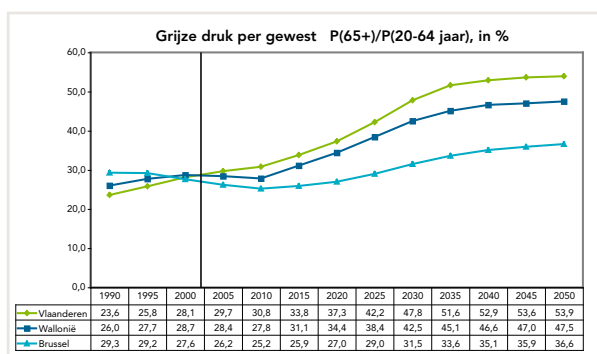


(Bron: NIS, Ontgroening en vergrijzing in Vlaanderen, 1990-2050)

## Grijze druk

'Grijze druk' zetten we om in cijfers door het aandeel 65-plussers op de actieve leeftijdsgroep (20-64 jaar) in kaart te brengen.

De projecties voor 2020 geven overduidelijk een trend weer van snel vooruitschrijdende vergrijzing. Vandaag is de verhouding in Vlaanderen tussen ouderen en de bevolking op arbeidsleeftijd ongeveer één op drie. Tegen 2035 zal dit naar verwachting al één op twee zijn.

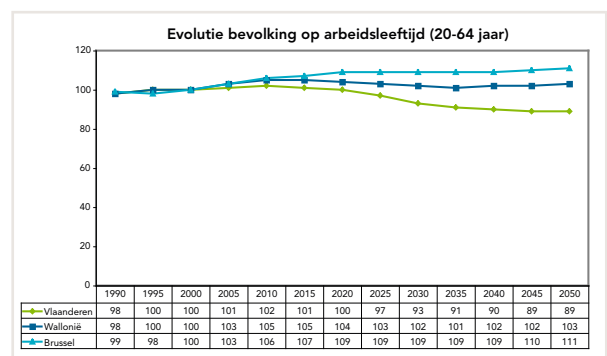


(Bron: NIS, Ontgroening en vergrijzing in Vlaanderen, 1990-2050)

## Bevolking op arbeidsleeftijd

De bevolking op arbeidsleeftijd lijnt het NIS af als de bevolking tussen 20 en 64 jaar oud. Uit de projecties weten we dat in Vlaanderen de arbeidsgeschikte leeftijdsgroep zal dalen in aantal.

Dit komt duidelijk naar voor in deze grafiek. Tegen 2050 zal de bevolking op arbeidsleeftijd in Vlaanderen een duidelijke krimp vertonen. Initieel stijgt de bevolking op arbeidsleeftijd tot 2010, met een extra van ongeveer 70.000 eenheden t.a.v. het basispeil in 2000, of omgerekend een stijging met 2%. Nadien volgt de daling, waarbij vanaf 2020 moet gerekend worden met een kleinere bevolking op arbeidsleeftijd dan in 2000. Tegen 2040 zou het hier gaan om een daling van 350.000 eenheden, hetzij een krimp van 10%.



(Bron: NIS, Ontgroening en vergrijzing in Vlaanderen, 1990-2050)

Het probleem van vervanging van arbeidskrachten stelt zich. De arbeidsgeschikte bevolking vergrijsd net zoals de gehele bevolking. De groep jongeren die zich potentieel aanbiedt op de arbeidsmarkt wordt gaandeweg kleiner in verhouding tot de leeftijdsgroep die de pensioenleeftijd nadert. Dit kan heel snel leiden tot een nijpend gegeven op de arbeidsmarkt.

## Acht tips om uw werknemers langer gemotiveerd aan het werk te houden

Inzicht over hoe u oudere werknemers kunt motiveren is goud waard. Professor Hilda Martens, die onderzoek verricht naar leeftijdsbewust personeelsbeleid aan de Universiteit Hasselt, ziet acht belangrijke motivatiefactoren. Wij formuleren acht tips voor u.

### Stem werkinhoud en capaciteiten op elkaar af

Een goede afstemming tussen de capaciteiten van een werknemer en de eisen die een onderneming stelt, is cruciaal. Onderschatting of overschatting van de rijke ervaring van oudere werknemers, door respectievelijk te lage of te hoge eisen te stellen, kunnen de motivatie van de oudere werknemer ondergraven.

### Bied een goede sociale sfeer

Een goede sociale sfeer op de werkvloer is essentieel voor de motivatie van de oudere werknemer. Als er een goede sociale sfeer heerst, zal de oudere werknemer deze missen wanneer hij of zij op pensioen gaat. Goede sociale contacten met zowel de leidinggevenden als teamgenoten houden de oudere werknemer dus langer gemotiveerd.

### Verzorg uw communicatie

Een degelijke communicatie over de doelen die moeten bereikt worden en het nut ervan is heel belangrijk. Open communicatie laat toe de grieven, wensen en capaciteiten van de oudere werknemer in kaart te brengen.

### Bied aangepaste doorgroeimogelijkheden

Oudere werknemers zijn 'anders' geïnteresseerd in de verdere evolutie van hun loopbaan dan jongere werknemers. Bij oudere werknemers vergroot vooral de nood aan zelfontplooiing. De wijze waarop die gerealiseerd wordt, kan heel verschillend zijn. Door oudere werknemers de rol van coach te laten vervullen, kunnen zij hun vertrouwde werkterrein behouden, maar vanuit een andere invalshoek. Anderen willen zich liefst alleen in hun ding verdiepen.



### Creëer respectvolle arbeidsomstandigheden

De arbeidsomstandigheden hebben vooral een symbolische functie. Oudere werknemers associëren de kwaliteit van de werkomgeving met het belang dat de onderneming aan hen hecht. Ergonomische maatregelen lijken een beperkt effect te hebben op de tevredenheid.

### Bied flexibele werktijden

Oudere werknemers hechten een steeds groter belang aan het evenwicht werk-privé. Een verlichting van de werktijd of flexibele uurregelingen kunnen oudere werknemers langer gemotiveerd houden.

### Denk na voor u opslag geeft

Een hoger salaris zal een oudere werknemer slechts in beperkte mate motiveren. Maatregelen die het evenwicht werk-privé verbeteren, hebben een veel grotere motiverende kracht.

### Geef aangepaste verantwoordelijkheden

Het effect van sommige factoren op de werkmotivatie varieert van persoon tot persoon. Over verantwoordelijkheid zijn de meningen bijvoorbeeld verdeeld. Sommige werknemers willen langer werken als ze grotere verantwoordelijkheden krijgen. Anderen geven de voorkeur aan minder zware verantwoordelijkheden.

Meer weten?  
[www.ouderenenarbeid.be](http://www.ouderenenarbeid.be)

## Hoe voer ik een motiverend personeelsbeleid?

### Een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid "is een personeelsbeleid dat er op gericht is de personeelsinstrumenten zodanig in te zetten, dat gedurende de leeftijdsfasen van de werknemer optimaal gebruik kan gemaakt worden van de mogelijkheden van de werknemer." (College voor arbeidszaken, 2000, p. 11)

De onderliggende doelstelling ervan is de werknemers binnen een organisatie gemotiveerd aan het werk houden tot het einde van hun loopbaan. Ook wanneer dit einde structureel wordt opgeschoven. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid zorgt ervoor dat werknemers gemotiveerd zijn langer te werken.

### Een aantal misvattingen ontkracht

#### GEEN NIEUWE INSTRUMENTEN

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid maakt gebruik van de bestaande instrumenten van het personeelsbeleid. Het is een geïntegreerde aanpak die alle onderdelen van het personeelsbeleid overkoepelt.

#### GEEN OUDERENBELEID

Het is gericht op alle leeftijdscategorieën. Oudere werknemers worden niet positief gediscrimineerd. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is ruimer. De mogelijkheden van de medewerker worden optimaal benut in alle leeftijdsfasen.

#### GEEN KANT-EN-KLARE STANDAARD

Het is maatwerk, niet iets dat u van de plank haalt en

klakkeloos kan toepassen op uw organisatie. Elk leeftijdsbewust personeelsbeleid start met een grondige analyse van de organisatie. Daarop kan dan verder gebouwd worden aan een beleid op maat.

#### GEEN EXCLUSIEVE VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE ORGANISATIE

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is een gedeelde verantwoordelijkheid. Het is niet de exclusieve taak van de leidinggevenden. Zowel de medewerkers als de organisatie hebben hun verantwoordelijkheden. Ieders bijdrage leidt tot een win-win-situatie voor alle partijen.

### Elementen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

In wat volgt worden de verschillende elementen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid uiteengezet. Deze elementen worden hier gestructureerd volgens een model dat ontwikkeld werd door professor Annie Hondeghem en wetenschappelijk medewerker Kathleen Vanmullem, die wetenschappelijk onderzoek uitvoeren naar het onderwerp aan de KU Leuven.

Het model van Hondeghem en Vanmullem plaatst de kernelementen binnen het in-, door- en uitstroomschema van het personeelsbeleid. Daarnaast zijn er nog vijf kritieke succesfactoren die het stromenschema ondersteunen op elk moment.

#### Meer weten?

Steunpunt Bestuurlijke  
Organisatie Vlaanderen (SBOV):  
[http://soc.kuleuven.be/sbov/  
onderzoek/spoor32.htm](http://soc.kuleuven.be/sbov/onderzoek/spoor32.htm)



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

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

De verschillende elementen die hier worden opgelijst zijn geen exhaustieve lijst. Zoals gesteld, is leeftijdsbewust personeelsbeleid maatwerk. De in te zetten middelen en de manier waarop ze worden ingezet kunnen verschillen naargelang de specifieke aard van een organisatie.

## INSTROOM

### Werving en selectie

Werving en selectie zijn gericht op het vaststellen van competenties, van functie-relevante ervaring en van de mogelijkheid en bereidheid tot het ontwikkelen van nieuwe competenties.

#### HET DOEL: DE JUISTE PERSOON OP DE JUISTE PLAATS

Werving en selectie in een leeftijdsbewust personeelsbeleid draait in essentie om het zoeken van de juiste persoon voor een specifieke functie. Leeftijdsdiscriminatie is daarbij uitgesloten.

#### DE VOORWAARDE: SELECTIE OP BASIS VAN COMPETENTIES EN RELEVANTE ERVARING

De juiste persoon op de juiste plaats kan (alleen) bekomen worden door aan te werven op basis van competenties en relevante ervaring. Deze criteria kunnen expliciet worden opgenomen in de functieomschrijving. Een ander belangrijk selectie criterium in leeftijdsbewust personeelsbeleid is de bereidheid zich te blijven ontwikkelen.

#### HET RESULTAAT: EEN EVENWICHTIGE LEEFTIJDSPIRAMIDE

Het resultaat van een leeftijdsbewuste werving en selectie

is een evenwichtige verdeling van het personeelsbestand op vlak van leeftijd, zonder daarbij de kansgroepen uit het oog te verliezen.

## DOORSTROOM

### Mobiliteit

Mobiliteit maakt het mogelijk in te grijpen wanneer de belasting van een job te zwaar wordt voor een medewerker. Bovendien verhoogt mobiliteit de veranderingsbereidheid en flexibiliteit van medewerkers. Deze mentaliteit is essentieel.

#### VERTICAAL ÉN HORIZONTAAL

Onder mobiliteit wordt vaak alleen promotie verstaan, wat verticale mobiliteit is. Horizontale mobiliteit, namelijk een andere functie op hetzelfde niveau of eenzelfde functie in een andere plaats (binnen of buiten de organisatie) gaan uitoefenen, is ook één van de mogelijkheden.

#### FUNCTIEVERBREDING OF – VERSMALLING

Functieverbreiding en -versmalling houdt het aanpassen van de rollen of taken van een functie in, zonder daarbij de functie volledig te veranderen. Vooral voor oudere werknemers kan dit een nuttig instrument zijn om op die manier in te spelen op een eventuele verandering van lichamelijke of mentale capaciteiten. Mogelijke functie- of taakaanpassingen zijn de rol als coach, de expertfunctie en demotie (overgaan naar een lager niveau in de organisatie). Bij elk van deze aanpassingen moet rekening worden gehouden met de individuele werknemer en de ruimere context. Zo bestaan er rond demotie veel vooroordelen.



## Levenslang leren

Opleidingen hebben een positief effect op de werkmotivatie van werknemers. Op de arbeidsmarkt wordt veel geïnvesteerd in jonge werknemers wat betreft vorming, training en opleiding. Bij oudere werknemers is er echter een geringe opleidingsparticipatie.

Vaak wordt bij het aanbieden van en kiezen voor opleidingen te weinig rekening gehouden met de verschillende noden naargelang de leeftijd van werknemers. Jonge werknemers hebben vooral nood aan vakinhoudelijke scholing, terwijl oudere werknemers meer nood hebben aan zelfontplooiing. Oudere werknemers worden vaak geconfronteerd met 'ervaringsconcentratie', namelijk de veelheid aan ervaringen neemt toe, maar de verscheidenheid neemt af. Met het stijgen van de leeftijd leren werknemers vooral bij rond wat ze al weten, omdat dit aansluit bij hun leefwereld. Een scholing waarbij zowel naar vorm als naar inhoud rekening wordt gehouden met de kenmerken van de deelnemers is hier veel meer op zijn plaats.

## Beloning

Medewerkers worden klassiek beloond op basis van hun behaalde diploma en het aantal jaren dat ze actief zijn in eenzelfde organisatie. Een dergelijk loonsysteem houdt weinig rekening met de geleverde prestaties.

### OP BASIS VAN COMPETENTIES EN/OF PRESTATIES

In een leeftijdsbewust personeelsbeleid worden meer variabele loonsystemen gebruikt. Deze zijn gebaseerd op competenties en/of geleverde prestaties, in combinatie met leeftijd en ervaring. De voorwaarde voor dergelijke loonsystemen is een goed uitgebouwd competentie- en performantiemanagement. Dit om een objectieve basis te hebben om de hoogte van de lonen te bepalen.

### NIET-FINANCIËLE BELONING

In een leeftijdsbewust personeelsbeleid is een niet-financiële beloning ook heel belangrijk. Dit begint met heel eenvoudige zaken zoals erkenning en waardering door de collega's en leidinggevenden.

## Loopbaanplanning

Loopbaanplanning is erop gericht de capaciteiten van

de medewerker af te stemmen op de mogelijkheden en behoeften van de organisatie. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid. Enerzijds ligt de verantwoordelijkheid voor de loopbaan in grote mate bij de werknemer zelf. Er wordt een grote mate van zelfsturing verwacht. Anderzijds neemt de organisatie veel minder een sturende rol op zich, maar eerder een faciliterende door de condities te scheppen waarbinnen de werknemer zich kan ontwikkelen.

Loopbaanplanning is een continu proces dat moet opgevolgd en bijgestuurd worden door o.m. evaluatiegesprekken (overleg over de geleverde prestaties), functioneringsgesprekken (overleg over het huidige functioneren) en perspectiefgesprekken (overleg over de toekomstige loopbaanplanningen).

## UITSTROOM

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is erop gericht om (oudere) werknemers, die de organisatie verlaten, actief te houden op de arbeidsmarkt. Dit is in het algemeen belang van alle organisaties en de samenleving.

## Outplacement

(Ex-)medewerkers begeleiden naar een nieuwe job past binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid omdat de persoon geholpen wordt bij het verder zetten van de loopbaan.

De begeleiding naar een nieuwe job is bovendien verplicht gemaakt door de Belgische regelgever voor werknemers ouder dan 45 jaar.

## Landingsbanen creëren

In een leeftijdsbewust personeelsbeleid is het voeren van een retentiebeleid een alternatief voor brugpensioenen. Werknemers die hun job niet meer aankunnen, krijgen volwaardige alternatieven aangeboden in de vorm van 'landingsbanen', zodat zij actief kunnen blijven in hun eigen organisatie of sector. Op die manier kunnen oudere werknemers actief blijven en blijft de kennis en ervaring beschikbaar binnen de organisatie.

## Exit-gesprekken

Een systematische uitstroom van kennis en human capital die niet tijdig wordt gedetecteerd heeft nefaste gevolgen voor een organisatie. Dit wordt des te pijnlijker wanneer de organisatie veel heeft geïnvesteerd in deze medewerkers. De redenen detecteren van die systematische uitstroom om er vervolgens op te anticiperen is dus cruciaal. Dit kan gebeuren door exit-gesprekken die de oorzaken van vertrek blootleggen.

## KRITIEKE SUCCESFACTOREN

### Communicatie en informatie

In een leeftijdsbewust personeelsbeleid verstaan we onder communicatie vooral het verspreiden van informatie over de mogelijkheden betreffende verlofregelingen, vorming, opleiding en interne mobiliteit. Deze informatie is voor de medewerker cruciaal opdat deze zijn of haar loopbaan kan plannen.

Goede informatiesystemen zijn eveneens belangrijk. Het systematisch verzamelen van data over elke individuele medewerker geeft inzicht in de ontwikkeling van de medewerker en de aanwezige competenties.

### Competentie- en prestatie management

Competentiemanagement bevordert het afstemmen van de huidige competenties van de werknemer met de te ontwikkelen competenties om zijn of haar functie goed uit te voeren. Om verworven en nog te ontwikkelen competenties in kaart te brengen is er nood aan een objectief meetstelsel.

Om medewerkers te belonen op basis van prestaties moeten deze ook objectief meetbaar zijn. Het meten en de eraan gekoppelde beloning is de taak van prestatie management.

### Organisatiecultuur

Het invoeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid impliceert een mentaliteitsverandering, zowel van de organisatie als van de individuele medewerker.

Beiden moeten de stereotype beeldvorming rond oudere werknemers laten varen. Verder speelt openheid naar veranderingsbereidheid en veranderingsmogelijkheden een grote rol.

### Arbeidskenmerken

Een onevenwicht tussen de jobvereisten en de capaciteiten van de medewerker leidt tot overbelasting. Bepaalde functies leiden nu eenmaal sneller tot overbelasting dan andere. Het in kaart brengen van zwaar belastende taken kan overbelasting tijdig detecteren. Een afwisselende taakstructuur waarbij monotoon zwaar belastende taken worden vermeden, aangepaste arbeidsomstandigheden en arbeidsuurregelingen kunnen overbelasting verminderen.

### Rol van de leidinggevenden

De ondersteuning en begeleiding van leidinggevenden is cruciaal. Oudere werknemers die veel steun ervaren van de manager bijvoorbeeld voelen zich meer betrokken en hebben minder de behoefte om vroeger uit te treden.

#### Een leeftijdsbewust personeelsbeleid in uw organisatie

Waar begint u? Hieronder lijsten we een aantal initiatieven op die kunnen dienen als inspiratiebron, hulp of klankbord bij het invoeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit zijn projecten gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds (ESF).

##### VUURTOREN 45+ (Voka, Randstad, e.a.)

Interactieve website waar alle mogelijke praktische informatie wordt verzameld over 45-plussers op de arbeidsmarkt.  
[www.vuurtoren45plus.be](http://www.vuurtoren45plus.be)

##### ZILVEREN INSTRUMENTEN EN PROCESSEN EN WERKGOESTING IN KMO'S (Universiteit Hasselt)

Actieonderzoek naar een personeelsbeleid dat gericht is op de inzetbaarheid van alle werknemers. Het Werkgoesting-project focust op KMO's en ontwikkelt HR-methodieken gericht op alle werknemers.  
[www.ouderenenarbeid.be](http://www.ouderenenarbeid.be)

##### KEEP (UNIZO i.s.m. Ascento/t-groep)

Aanreiken van juridische en technische instrumenten aan KMO-werkgevers en werknemers om oudere werknemers in KMO's langer aan het werk te houden.  
[www.unizo.be](http://www.unizo.be) of [www.ascento.be](http://www.ascento.be)

##### AGE PROOF (Creyf's Interim)

Beoogt een verhoogde inzetbaarheid bij vrouwen van 45-plus en wil binnen bedrijven een bewustwording op gang brengen.  
[www.activage.be](http://www.activage.be)

##### C.E.M. (KaHo Sint-Lieven)

Competentieontwikkeling bij eerstelijnsmanagers, met een nadruk op 'niet-technische' competenties.  
<http://project.kahosl.be/cem/>

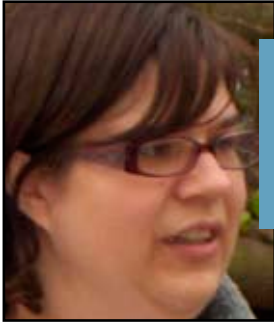
##### PARADOX (Idea Consult)

ESF-ambassadeur 2006. Ontwikkelen diversiteitsgids voor KMO's en een diversiteitshandleiding voor consulent/bemiddelaars.  
[www.ideaconsult.be](http://www.ideaconsult.be)

##### K+50 (Syntra West)

De aanwezige kennis en ervaring van oudere werknemers in sleutelprocessen van de KMO in kaart brengen, verankeren en op de meest efficiënte manier doorgeven.  
<http://project.kahosl.be/kplus50/>

## Leeftijdsbewust personeelsbeleid in de praktijk



“Eerder een attitude, dan een formeel proces”

### Thermote & Vanhalst (TVH)

Activiteit: Handel heftrucks, onderdelen en toebehoren  
Aantal werknemers: 982

TVH uit Waregem had een aantal jaren geleden vooral een jong personeelsbestand. Het bewust gaan selecteren van mensen met ervaring en mature werknemers blijven motiveren door opleidingen aan te bieden, vormen de kern van het leeftijdsbewust personeelsbeleid bij TVH.

### Veel jonge werknemers

Irmgard Denys, HR-assistent bij TVH, legt uit dat in 2001 de gemiddelde leeftijd van de medewerkers bij TVH 27 jaar was. Doordat dit familiebedrijf een zeer explosieve groei kende, zijn ze er veel pasafgestudeerden gaan rekruteren en selecteren.

27 jaar is echter héél jong. Daarom werd de doelgroep bewust verbreed naar mensen met ervaring. Andere profielomschrijvingen zijn ze bij TVH niet gaan maken, stelt Denys. Het is eerder een attitude van het bedrijf, dan een formeel proces.

Deze attitude vertaalt zich onder meer in de flexibiliteit die zij bieden aan mature werknemers. Wanneer een mecanicien zijn functie bijvoorbeeld fysiek niet langer aan kan, dan biedt TVH hem de mogelijkheid een technisch-logistieke of administratieve functie uit te oefenen, die minder fysiek belastend is.

### Opleidingen voor iedereen

Ondanks de lage gemiddelde leeftijd van de medewerkers, wordt een aanzienlijk deel van de werknemers relatief ouder. Dit zijn meestal mensen die er al werkten voor de explosieve groei van het familiebedrijf.

Om deze mensen gemotiveerd te houden, biedt TVH opleidingen aan. Meestal zijn dit geen vakspecifieke

opleidingen, maar algemene, zoals computervaardigheden en talen. Denys benadrukt dat deze opleidingen echter niet expliciet voor mature werknemers worden georganiseerd. Iedereen kan die opleidingen volgen, jong en oud. De opleidingen zijn vrijblijvend en gratis. Zelfs man- of vrouwlief kan de opleiding volgen, weliswaar tegen betaling.

Daarnaast laat TVH haar mature werknemers ook zelf intern opleidingen géven. Dit kan gaan om het bijbrengen van technische kennis, vb. aan verkopers van TVH, die willen weten waarover ze praten bij de klant. Maar ook nieuwe werknemers worden opgeleid door de mature werknemers.

De mature werknemers krijgen zelf ook een opleiding om anderen te kunnen onderwijzen. Op die manier leren zij ook opnieuw iets bij. Sommige werknemers gaat dit goed af. Anderen niet. De beste mecanicien is immers niet noodzakelijk de uitgelezen persoon om zijn kennis en vaardigheden aan anderen over te brengen.

### Win-win

Met haar opleidingen heeft TVH drie doelstellingen voor ogen, stelt Denys. In de eerste plaats wil TVH haar mensen de kans geven door te groeien en andere functies te beoefenen.

In tweede instantie wil TVH de kennis en vaardigheden, die aanwezig zijn bij de mature werknemers van het bedrijf, borgen in het bedrijf. Zonder deze medewerkers het gevoel te geven dat ze hun kennis moeten afgeven en dat het bedrijf hen daarna laat vallen als een baksteen. Vandaar de win-winfilosofie door ook de medewerkers zelf opleidingen aan te bieden.

Ten slotte wil TVH haar werknemers samen brengen. Door opleidingen te organiseren komen werknemers van verschillende divisies, afdelingen en teams met elkaar in contact.

Ondanks de flinke groei, blijft TVH een familiebedrijf en beschouwt het de werknemers ook een beetje als familie. Denys besluit, “Wat goed is voor de medewerker, is ook goed voor het bedrijf.”



De organisatiecultuur is heel belangrijk. "Zomaar copy/paste kan niet."

**Genencor International**  
Activiteit: Biotechnologie  
Aantal werknemers: 103

Genencor, een divisie van het Deense Danisco in Brugge, ontwikkelde een innovatief systeem van competentie-management voor haar 103 medewerkers. De aanpak in Brugge kent succes. Ondertussen exporteert HR-manager Dany Neyt de aanpak naar andere vestigingen van de groep in het buitenland.

### Geïnspireerd door de corporate waarden

Genencor is vertrokken vanuit het geloof in de corporate waarden van het bedrijf. Neyt stelt dat deze waarden bij Genencor geen lege dozen zijn. Eén van de corporate waarden is 'voortdurende verbetering'. Vanuit deze waarde geloven ze bij Genencor in het investeren in de competenties van hun mensen. Daarnaast is een belangrijke motiverende factor voor Genencor de 56 werknemers die vandaag ouder zijn dan 45 jaar.

Neyt stelt echter dat hun methodiek voor elke werknemer is ontwikkeld, van nr. 1 tot 103, zowel voor hoger als lager opgeleiden, jongeren en ouderen.

### Competentiemanagement een stap verder

Genencor heeft sterk geïnvesteerd in competentie-management. Het resultaat is een sterk ontwikkelde en innovatieve methodiek.

"Competentiemanagement blijft vaak beperkt tot het evalueren van de kloof tussen de vereisten van de job en de competenties van de medewerker", stelt Neyt. Bij Genencor is dit de noodzakelijke eerste fase. Voor alle functies zijn competentiematrixen opgesteld. Dit wordt niet top-down door HR gedaan, maar bottom-up vanop de werkvloer zelf.

Vervolgens krijgt iedere werknemer een score van 1 tot 5. Deze scores hebben een constructieve functie. Een lage score toont aan dat iemand nood heeft aan opleiding. Een score van 5 toont aan dat de werknemer in staat is zijn kennis te delen.

Genencor neemt het klassieke competentie-management echter een stap verder. In een tweede fase wordt getreefd naar kennisproductiviteit. "Elke werknemer heeft zijn sterktes en voorkeuren", stelt Neyt. "Het komt erop aan om deze sterktes optimaal te benutten." Bij Genencor wordt er gewerkt met zelfsturende teams. Daarbij zijn de competenties van mensen, zowel kennis maar zeker ook vaardigheden, uitermate belangrijk. Het streven is de aanwezige competenties zoveel mogelijk te delen en te integreren in het bedrijf.

In een derde fase doet Genencor aan loopbaanplanning. In persoonlijke ontwikkelingsgesprekken wordt er met de werknemer besproken hoe deze zijn loopbaan ziet evolueren in de volgende drie tot vijf jaar. Actieplannen worden opgesteld en evaluatiemomenten ingebouwd.

### Succesfactoren

Neyt identificeert drie belangrijke succesfactoren voor zijn methodiek. In de eerste plaats is informatie en communicatie heel belangrijk.

In de tweede plaats is begeleiding en coaching bij iedere fase zeer belangrijk. Niet elke werknemer kan uit het niets een competentiematrix opstellen.

In derde instantie is de organisatiecultuur heel belangrijk. "Zomaar copy/paste kan niet. Bij Genencor hebben we altijd een goede opleidingscultuur gehad. Nu bouwen we daarop verder", stelt Neyt.

Met haar methodiek wil Genencor de sterke punten van de medewerkers benutten en de werknemers een loopbaanperspectief bieden. Bij het hele proces probeert het bedrijf een zo groot mogelijke betrokkenheid van de werknemers te creëren. "In een innovatiegedreven onderneming als Genencor," oppert Neyt, "is betrokkenheid dé voorwaarde om vooruit te gaan."

## Het nieuwe Vlaamse herstructu- reringsbeleid

Een beleid dat de uitstroom uit de arbeidsmarkt van oudere werknemers bij herstructureringen en faillissementen moet beperken.

### Wat is er nieuw?

Op 18 mei 2006 keurde de Vlaamse regering het nieuwe herstructureringsbeleid van minister van Werk Vandembroucke goed.

De belangrijkste vernieuwingen van het beleid:

- ▶ Het bereik van het Herplaatsingsfonds wordt uitgebreid naar faillissementen met minder dan 20 werknemers. Zo kunnen kleinere bedrijven ook genieten van tegemoetkomingen voor outplacement.
- ▶ De oprichting van 15 permanente tewerkstellingscellen. Deze worden opgericht voor kleinere ondernemingen die meestal geen knowhow hebben om dit zelf te doen.
- ▶ De regionale beoordeling van het activerend karakter van de sociale plannen.
- ▶ Een forse uitbreiding van het aantal sociale interventieadviseurs bij de VDAB.
- ▶ De ontwikkeling van een 'draaiboek herstructureringen' met alle informatie die u nodig hebt als bedrijf bij herstructureringen.

De doelstelling van het nieuwe Vlaamse herstructureringsbeleid is de kansen op nieuw werk maximaliseren voor werknemers die met ontslag bedreigd worden door herstructureringen of faillissementen.

### Vraag en antwoord

#### WAT DOET HET HERPLAATSINGSFONDS?

Het Herplaatsingsfonds financiert de outplacementbegeleiding van ontslagen werknemers tewerkgesteld in het Vlaamse Gewest die zelf niet (meer) over de noodzakelijke financiële middelen beschikken om een ontslagbegeleiding te bekostigen in het geval van een faillissement.

#### WAT IS EEN TEWERKSTELLINGSCHEL?

In navolging van het Generatiepact zijn ondernemingen die een beroep wensen te doen op vervroegd brugpensioen verplicht een sociaal begeleidingsplan op te stellen en een tewerkstellingscel op te richten. De tewerkstel-



lingscel is het instrument dat gebruikt wordt voor de opvang en de begeleiding van ontslagen werknemers in het kader van een herstructurering.

Het systeem van tewerkstellingscellen is niet nieuw. Bij Renault, Sabena of Ford Genk werden er al opgericht. Wel nieuw is dat 15 permanente tewerkstellingscellen worden opgericht, verspreid over heel Vlaanderen.

#### WANNEER HEEFT MIJN SOCIAAL PLAN EEN ACTIVEREND KARAKTER?

Het sociaal begeleidingsplan van bedrijven die een verlaging wensen van de brugpensioenleeftijd moet maximaal gericht zijn op de hertewerkstelling van de getroffen werknemers. De Vlaamse minister van Werk maakt de beoordeling. Er zijn een aantal basiscriteria, maar een ad hoc benadering, die rekening houdt met de eigenheid van elke herstructurering, wordt gehanteerd.

#### WIE ZIJN DE SOCIALE INTERVENTIEADVISEURS?

Zij verlenen de eerste hulp (info en opvang) bij herstructureringen en faillissementen en staan ook in voor de oprichting van de tewerkstellingscel.

#### Meer info?

[www.herplaatsingsfonds.be](http://www.herplaatsingsfonds.be)

<http://www.vdab.be/hraanbod/advies.shtml>

## Instrumentarium

Overzicht van de instrumenten die werkgevers helpen oudere werknemers langer actief te houden.

### Activa plan 45+

**DOELSTELLING:** Langdurig (minimum 6 maanden) werkloze werkzoekenden, 45 jaar of ouder, meer kansen geven op de arbeidsmarkt.

**VOORDELEN:** Tussenkost van de RSZ van 1.000 euro of 400 euro per kwartaal. In een aantal gevallen bijkomend een tussenkost tot 30 maanden in het loon via de betaling van een "werkuitkering" aan de aangeworven werkzoekende door de RVA of van een "geactiveerde OCMW-uitkering" door het OCMW.

**BEVOEGDE INSTANTIES:** RSZ, RVA, RSZPPO

### Vlaamse tewerkstellingspremie voor 50+

**DOELSTELLING:**

Stimuleren van de aanwerving van 50-plussers.

**VOORDELEN:** Een tussenkost in de loonkost van 1.200 euro tot 3.000 euro per kwartaal gedurende 4 kwartalen. (Geldt voor aanwervingen vanaf 01.04.2006.)

**BEVOEGDE INSTANTIE:** VDAB

### Oudere werknemers 57+

**DOELSTELLING:** Bevordering van de tewerkstelling van oudere werknemers.

**VOORDELEN:**

De maatregel is van toepassing op werknemers vanaf het kwartaal waarin ze 57 jaar worden. Per voltijds volledig kwartaal wordt een RSZ-premie toegekend van 400 Euro.

**BEVOEGDE INSTANTIE:** RSZ

### Ervaringsfonds

**DOELSTELLING:** De arbeidsvoorwaarden voor oudere werknemers vanaf 45 jaar te verbeteren.

**VOORDELEN:**

Bedrijven kunnen een toelage aanvragen bij het Ervaringsfonds voor acties die ze ondernemen om het welzijn van werknemers die tenminste 45 jaar oud zijn te verbeteren. Die acties kunnen betrekking hebben op aanpassingen van de arbeidsomstandigheden of arbeidsorganisatie, alsook studies hieromtrent.

**BEVOEGDE INSTANTIE:**

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg

### Gesco

**DOELSTELLING:**

Gesubsidieerde tewerkstelling van oudere werknemers bij openbare besturen en VZW's.

**VOORDELEN:**

Loonsubsidie via de Vlaamse overheid.



**BEVOEGDE INSTANTIES:**

VDAB, Administratie Werkgelegenheid van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

### Individuele beroepsopleiding in de onderneming (IBO)

**DOELSTELLING:**

Werkzoekenden bedrijfs- en functiespecifieke opleiding geven onder verantwoordelijkheid van het bedrijf, met als voorwaarde de opleiding te laten volgen door een vaste aanwerving voor onbepaalde duur.

**VOORDELEN:**

Tijdens de opleidingsperiode betaalt het bedrijf geen loon, maar wel een productiviteitspremie aan VDAB.

**BEVOEGDE INSTANTIE:** VDAB

### Jobkanaal

**DOELSTELLING:**

Een gericht wervingskanaal bieden voor het aanwerven van oudere werknemers.

**VOORDELEN:**

Jobkanaal is gratis en verplicht het bedrijf tot niets. Vacatures aangeboden via [www.jobkanaal.be](http://www.jobkanaal.be) blijven drie weken exclusief voorbehouden voor oudere werkzoekenden.

**BEVOEGDE INSTANTIE:** VDAB

### Jobcoaching

**DOELSTELLING:**

Bedrijven helpen bij de selectie, het onthaal en de integratie van oudere werknemers in de organisatie.

**VOORDELEN:**

Deze gratis dienst van de VDAB helpt bedrijven bij de selectie en het onthaal van nieuwe werknemers. Gedurende 6 maanden worden de werknemers gecoacht zodat hun integratie naadloos verloopt.

**BEVOEGDE INSTANTIE:**

VDAB

## Herplaatsingsfonds

### DOELSTELLING:

Instaan voor de financiering van de outplacementbegeleiding en/of opleiding van ontslagen werknemers.

### VOORDELEN:

De tegemoetkoming bedraagt max. 2.100 euro per (effectief) begeleide ex-werknemer.

### BEVOEGDE INSTANTIE:

Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie/Herplaatsingsfonds

## Permanente tewerkstellingscel

### DOEL:

Opvang en begeleiding van collectief ontslagen werknemers van middelgrote en kleine ondernemingen.

### VOORDELEN:

Bedrijven die geen eigen tewerkstellingscel kunnen of willen oprichten kunnen beroep doen op deze permanente tewerkstellingscellen.

### BEVOEGDE INSTANTIE: VDAB, SERR



## Herstructurerings

### DOELSTELLING:

Snelle reïntegratie van ontslagen werknemers.

### VOORDELEN:

RSZ voordelen van 400 Euro gedurende maximaal 3 kwartalen voor het aanwerven van ontslagen werknemers.

### BEVOEGDE INSTANTIES: RSZ, RSZPPO

## Tijdskrediet voor werknemers 50+

### DOELSTELLING:

Aan werknemers 50+ de mogelijkheid geven minder uren te werken.

### VOORDELEN:

Een maandelijkse uitkering van de RVA compenseert het loonverlies van werknemers 50+ ten gevolge van tijdskrediet.

### BEVOEGDE INSTANTIE: RVA

## Halftijds bruggpensioen

### DOELSTELLING:

Oudere werknemers toelaten halftijds te werken met een aangepast inkomen.

### VOORDELEN:

Het loon van de halftijds bruggpensioneerde wordt aangevuld met een werkloosheidsuitkering en een aanvullende vergoeding die ten laste is van de werkgever.

### BEVOEGDE INSTANTIE: RVA

## Nachtprestaties

### DOELSTELLING:

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

### VOORDELEN:

Sedert 1990 bestaat er een collectieve arbeidsovereenkomst afgesloten in de NAR (CAO nr. 46) die nachtwerkers in staat stelt een minder belastend arbeidsregime te vragen.

### BEVOEGDE INSTANTIE:

Regionale directies van het Toezicht op de sociale wetten.

### Meer info?

[www.slimtewerkstellen.be](http://www.slimtewerkstellen.be)

[www.ouderewerknemers.be](http://www.ouderewerknemers.be)

<http://www.vdab.be/hraanbod/advies.shtml>

[www.vdab.be](http://www.vdab.be)  
**0800 30 700**  
(elke werkdag van 8 tot 20u)

