

# LEEFTIJDSEBEWUST PERSONEELSBELEID AANPAKKEN

PSYCHOSOCIALE RISICO'S

.be

# LEEFTIJDSEBEWUST PERSONEELSBELEID AANPAKKEN

MET NUTTIGE AANBEVELINGEN VOOR DE UITVOERING VAN DE CAO  
NR.104 BETREFFENDE EEN WERKGELEGENHEIDSPAN OUDERE  
WERKNEMERS IN DE ONDERNEMING.

**PSYCHOSOCIALE RISICO'S**

*November 2012*



## Partners

### UNIVERSITEIT VAN LUIK

PROF. ISABELLE HANSEZ

*Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education  
Unité de Valorisation des Ressources Humaines (ValoRH)*

PROF. DANIEL FAULX

*Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education  
Unité d'Apprentissage et de Formation des Adultes*

ONDERZOEKER: ARNAUD ANGENOT

### UNIVERSITAIRE FACULTEITEN NOTRE-DAME DE LA PAIX VAN NAMEN

PROF. NATHALIE BURNAY

*Département des Sciences Politiques et Sociales*

ONDERZOEKER: FABIAN LURKIN

### UNIVERSITEIT GENT

PROF. LUTGART BRAECKMAN

*Vakgroep Maatschappelijke Gezondheidkunde*

ONDERZOEKER: MARLEEN VAN RISSEGHEN

# VOORWOORD

Om de problematiek van de vergrijzing op het werk evenals de sociale en de economische gevolgen die met deze problematiek samenhangen het hoofd te bieden, wordt de noodzaak om binnen bedrijven een leeftijdsbewust beleid in te voeren steeds meer onder de aandacht gebracht. Dit te integreren leeftijdsbewust beleid impliceert echter dat men de waarden, de normen en de bedrijfscultuur opnieuw ernstig in vraag stelt. De factor “leeftijd” koppelen aan het personeelsbeleid en het personeelsbeheer gaat noodzakelijkerwijs gepaard met een mentaliteitswijziging en een betere integratie van de generaties op het werk. Naast deze overwegingen is het vooral van belang een consensus te bereiken over wat men onder het begrip “leeftijdsbewust beleid” verstaat. Er bestaan heel wat definities ter zake. Doorheen deze gids zullen we trachten de grote lijnen die uit deze definities naar voren komen te synthetiseren om te komen tot een algemene, gemeenschappelijke visie van dit ‘nieuw’ concept waarmee in de praktijk reeds gewerkt wordt. Afgezien van die behoefte aan een definitie, is een inventaris van de bestaande praktijken inzake leeftijdsbewust beleid eveneens een noodzaak. Welke zijn ze? Tot welk domein behoren ze? Wat is het belang van deze praktijken? Welke zijn de moeilijkheden? Zijn de Belgische bedrijven zich bewust van het bestaan ervan en zo ja, hoe hebben ze zich deze praktijken dan eigen gemaakt?

Deze sensibiliseringsgids zal proberen om een antwoord te geven op bovenstaande vragen. In verband hiermee: waarom spreken we over een “sensibiliseringsgids” in plaats van over een “gids inzake goede praktijken”? Enerzijds omdat er al heel wat gidsen zijn inzake goede praktijken. Bijgevolg zou het niet erg vernieuwend zijn om een zoveelste dergelijke publicatie aan te bieden. Anderzijds omdat uit ons eigen onderzoek bleek dat de ontwikkeling van praktijken inzake een leeftijdsbewust beleid binnen Belgische bedrijven vrij nieuw is. Door de korte tijdsspanne konden de meeste bedrijven onvoldoende afstand nemen om de reële impact van deze praktijken te evalueren, noch op individueel, noch op organisatorisch vlak. In deze context zou het moeilijk te bepalen zijn of praktijken al dan niet geschikt zijn en dus een gids van “goede praktijken” te ontwikkelen. Daarom hebben we beslist om onze aanpak te richten op het begrip sensibilisering. Het is bijgevolg helemaal niet de bedoeling om de verschillende actoren, betrokken bij de implementatie van een leeftijdsbewust beleidsproces, “gebruiksklare recepten” aan te bieden, maar eerder hen een zo representatief mogelijk beeld te geven van de huidige organisatorische context in België inzake een leeftijdsbewust beleid. Daarom zullen de grote probleemstellingen waarmee 45 Belgische ondernemingen, verschillend in grootte en activiteitensector, worden geconfronteerd geïllustreerd worden via situaties waarmee ondernemingen gewoonlijk te maken krijgen evenals de praktijken die ze hebben ingevoerd om hierop een antwoord te bieden en de te verwachten resultaten.

Deze sensibiliseringsgids heeft niet enkel een theoretische vaststelling tot doel, maar wenst ook managers en andere HR-verantwoordelijken te laten nadenken over de verschillende problemen en uitdagingen waarmee zij geconfronteerd zullen worden ingevolge de vergrijzing op het werk. Er is een noodzaak om leeftijdsgericht beleid op een geïntegreerde, proactieve en preventieve wijze te benaderen, alsook de verschillende interventiepijlers die op termijn mogelijkerwijs een antwoord zullen bieden op de vergrijzing van de actieve beroepsbevolking.



# INHOUDSTAFEL

VOORWOORD	3
INHOUDSTAFEL	5
1. HET LEEFTIJDSEBEWUST BELEID	7
1.1. Waarover hebben we het?	7
1.2. Waarom een leeftijdsbewust beleid?	8
1.3. Welke zijn de cruciale fasen?	9
1.4. Welke zijn de bestaande interventiepistes?	10
2. SITUATIE VAN DE BELGISCHE BEDRIJVEN INZAKE EEN LEEFTIJDSEBEWUST BELEID	13
2.1. Enkele vaststellingen op het terrein	13
2.2. Belangrijkste problematieken en actiepunten geïdentificeerd in de Belgische bedrijven	16
<u>Prototypische situatie 1 - Braindrain</u>	16
<i>Problematiek en uitdagingen</i>	
<i>Geïdentificeerde actiepunten</i>	
<i>Verwachte resultaten</i>	
<u>Prototypische situatie 2 – Het afhaken door werknemers</u>	23
<i>Problematiek en uitdagingen</i>	
<i>Geïdentificeerde actiepunten</i>	
<i>Verwachte resultaten</i>	
<u>Prototypische situatie 3 – Het niet langer beschikken over de vereiste kwalificaties</u>	29
<i>Problematiek en uitdagingen</i>	
<i>Geïdentificeerde actiepunten</i>	
<i>Verwachte resultaten</i>	
<u>Prototypische situatie 4 - De burn-out bij werknemers</u>	36
<i>Problematiek en uitdagingen</i>	
<i>Geïdentificeerde actiepunten</i>	
<i>Verwachte resultaten</i>	
3. CONCLUSIE	41
4. DANKWOORD EN LIJST VAN BEDRIJVEN	42
5. VOOR MEER INFORMATIE...	43



# 1. HET LEEFTIJDSEBEWUST BELEID

## 1.1. WAAROVER HEBBEN WE HET?

Leeftijdsebewust beleid heeft in het algemeen betrekking op een beleidsfilosofie, op een bepalend element in de organisatiecultuur en op een waarde die door het bedrijf duidelijk wordt uitgedragen. Het leeftijdsebewust beleid beperkt zich inderdaad niet tot HRM en moet globaler worden gezien. Enerzijds wordt dit beleid in de organisatie op alle niveaus en in al zijn dimensies geïntegreerd: van de organisatie van het werk tot de ontwikkelingsstrategie of tot de strategie bij veranderingen binnen de organisatie. Anderzijds heeft dit beleid betrekking op alle actoren die betrokken zijn bij het bereiken van de doelstellingen van het bedrijf: de directie, de hiërarchische verantwoordelijken en managers, de preventieadviseur en de arbeidsgeneesheer, de vakbonden en uiteraard de werknemers. De slogan zou kunnen zijn: “een leeftijdsebewust beleid, een zaak van ons allen”. **Het leeftijdsebewust beleid berust op de beginselen van gelijke behandeling, sociale rechtvaardigheid, sociale verantwoordelijkheid van het bedrijf en respect voor elk individu, ongeacht de leeftijd.**

Vanuit strategisch standpunt wordt het leeftijdsgericht beleid in de onderneming geconcretiseerd doorheen HRM-beleid, collectieve overeenkomsten, reglementen of interne charters. Aldus gaat het om een continu en transversaal proces dat begint bij een diagnosestelling op organisatorisch niveau en bij een actieplan en omschreven doelstellingen. Dit proces zal des te relevanter zijn indien het leeftijdsebewust beleid aansluit bij provisioneel beheer van personeel en competenties (GPEC). **Vanuit operationeel opzicht standpunt wordt het leeftijdsgericht beleid geconcretiseerd door het gelijktijdig toepassen van HRM-praktijken.** Deze initiatieven/acties zijn aldus gebaseerd op de hierboven uitgevoerde diagnose. Zij houden rekening met de volledige professionele levenscyclus en omvat alle werknemers, ongeacht hun leeftijd. Bijgevolg betreft dit geen beleid dat uitsluitend gebaseerd is op oudere of jongere talenten.

Het leeftijdsebewust beleid wil het volgende zijn:

- Participerend en bevorderend voor de samenhang opdat het gemakkelijker door iedereen kan worden aanvaard (“bottom-up”-aanpak tegenover “top-down”-aanpak).
- Multidisciplinair om de verschillende standpunten te integreren die nodig zijn om de complexe en multidimensionale uitdagingen te kunnen begrijpen omtrent het leeftijdsebewust beleid.
- Globaal en geïntegreerd om de uitdagingen beter te begrijpen en efficiënte acties uit te werken binnen alle domeinen.
- Proactief en preventief om snel antwoorden te bieden en risico's te vermijden (burn-out, braindrain, gebrek aan profielen, verzuim en het vroegtijdig afhaken door werknemers, enz.).
- Evoluerend door een herhaalde opeenvolging van fasen om tegelijkertijd de prestaties van de onderneming en het welzijn van de werknemers te verbeteren.

Uiteindelijk zal elke onderneming haar eigen concept van het leeftijdsebewust beleid definiëren. De omschrijving van het concept blijft uiterst gevoelig voor factoren van zowel binnen als buiten de ondernemingen en zal grotendeels afhangen van de typische kenmerken van de onderneming en van het feit of ze haar uitdagingen op korte en middellange termijn kan identificeren. De eigen invulling van leeftijdsgericht beleid hangt ook af van de prioriteiten, de sterke en zwakke punten, de grote risico's en de opportuniteiten van de onderneming.



## 1.2. WAAROM EEN LEEFTIJSBEWUST BELEID?

Leeftijdsbewust beleid moet noodzakelijkerwijs worden aangepast aan de context van de onderneming en aan de probleemstellingen waarmee de onderneming wordt geconfronteerd. Er moeten immers verschillende uitdagingen worden aangegaan die ook afhankelijk zijn van de grootte van de onderneming, van de activiteitssector, van de werkmethode en van de organisatiecultuur. In die zin is er niet één goede reden voor een leeftijdsbewust beleid. Het is slechts na een uiterst nauwkeurige diagnose (zie punt 1.3.), uitgevoerd binnen de onderneming, dat de aanwezigheid van het leeftijdsbewust beleid zijn volle bestaansredenen krijgt.

Er zijn evenwel een aantal indicatoren, probleemstellingen waarmee elke onderneming wordt geconfronteerd, die de ontwikkeling van een leeftijdsgericht beleid en leeftijdsgerichte praktijken rechtvaardigen:

### DE NIEUWE DEMOGRAFISCHE CONTEXT

België telt vandaag een aanzienlijk aantal oudere werknemers omdat het aantal personen tussen 40 en 64 jaar in de beroepsbevolking hoger ligt dan het aantal personen tussen 15 en 39 jaar. Het massaal bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd door de babyboomers, doet vermoeden dat deze uitdiensttredingen niet gecompenseerd zullen kunnen worden omdat een kleiner aantal jongeren de arbeidsmarkt zal betreden en dat dit bovendien op een latere leeftijd zal gebeuren.. Bijgevolg loopt de arbeidsmarkt het risico om de komende jaren slecht te functioneren en zal ze geconfronteerd worden met een globaal tekort aan gekwalificeerde werknemers.

#### *Welke zijn de uitdagingen voor het leeftijdsbewust beleid?*

*Uit deze nieuwe demografische context blijkt een essentiële uitdaging voor de ondernemingen: de ontwikkeling van een provisioneel beheer van loopbanen en competenties. (GPEC). De doelstelling hier is het ontwikkelen van instrumenten die erop gericht zijn om de toekomstige behoeften inzake functies en vaardigheden te voorspellen en om deze verwachtingen om te zetten in acties. Hierdoor kan, in de mate van het mogelijke, het hoofd worden geboden aan een toekomstig tekort aan werknemers. Dit dankzij de uitwerking van aanwervings- en opleidingsprocedures en kennisbeheer, aangepast aan de behoeften van de bedrijven.*

### DE POSITIE VAN OUDEREN OP DE ARBEIDSMARKT

In de meeste Europese landen leidde het overheidsbeleid rond vervroegd pensioen tot een algemene daling van de activiteit bij de oudste werknemers. Met als gevolg dat de norm voor ouderen niet meer tewerkstelling is, maar wel het pensioen. Deze sociale druk en de betoonde voorkeur van de werkgever voor een jongere werknemer, zetten veel oudere werknemers ertoe aan vroegtijdig de arbeidsmarkt te verlaten. Dit leidt tot de paradoxale vaststelling dat, alhoewel de levensverwachting sterk gestegen is, de deelname aan de arbeidsmarkt van de oudere werknemers van 60 tot 64 jaar gedaald is van 80% in de jaren 50 naar 30% nu. Bovendien droeg dit beleid omtrent vervroegd pensioen ertoe bij dat er vooroordelen en discriminerende praktijken ontstonden tegen ouderen.

#### *Welke zijn de uitdagingen voor het leeftijdsbewust beleid?*

*Gezien de cultuur van vervroegd pensioen waardoor onze maatschappij tegenwoordig wordt gekenmerkt en de hieruit voortvloeiende discriminatiemechanismen tegenover oude werknemers, voelen bedrijven meer en meer de noodzaak om gekwalificeerde en gevaloriseerde professionele loopbaantrajecten gedurende het hele beroepsleven uit te werken. Hierdoor zal het makkelijker worden om ouderen aan het werk te houden, hetgeen zal toelaten het hoofd bieden aan een eventueel tekort aan werknemers in de komende jaren.*

### DE DE-INSTITUTIONALISERING VAN DE LEVENSLOOP

Vroeger ging de jeugd naar school en werkten de volwassenen, terwijl het pensioen volledig was voorbehouden aan de ouderen. Met de nieuwe demografische context, die wordt gekenmerkt door een langere levensverwachting, is deze strikte onderverdeling in levensfasen minder relevant. Werken is geen duidelijke en welbepaalde fase meer in de levensloop van de mens, die meer en meer ruimte maakt voor andere sociale domeinen, zoals vrije tijd, opleiding en werkloosheid. Het gelijktijdig voorkomen van

verschillende sociale leeftijden wijzigt het verloop van de loopbaan en de beroepstrajecten. Zo komt het momenteel vaak voor dat 40jarigen een (nieuw) gezin stichten, eventueel met kinderen. De genomen maatregelen inzake loopbaan en overeenstemming tussen privé- en beroepsleven sluiten overigens aan bij deze reflectie.

**Welke zijn de uitdagingen voor het leeftijdsbewust beleid?**

*Vandaag plaatsen sommige bedrijven de personen ouder dan 45 jaar in de categorie van oude werknemers. Deze doelgroep kan van een aantal specifieke maatregelen genieten. Men moet er echter rekening mee houden dat de mensen, ongeacht hun leeftijd, onderling verschillen naargelang hun specifieke vaardigheden, hun anciënniteit en de gezinsomgeving waarbinnen ze zich bevinden. Door de de-institutionalisering van de levensloop moet het mogelijk zijn om niet meer systematisch de associatie te maken tussen ouderdom en pensioen. De uitdaging voor de bedrijven ligt er dus in om hun opvatting inzake vergrijzing te laten evolueren van een leeftijdsbewust beleid naar een beleid op basis van de levenscyclus van de mensen.*

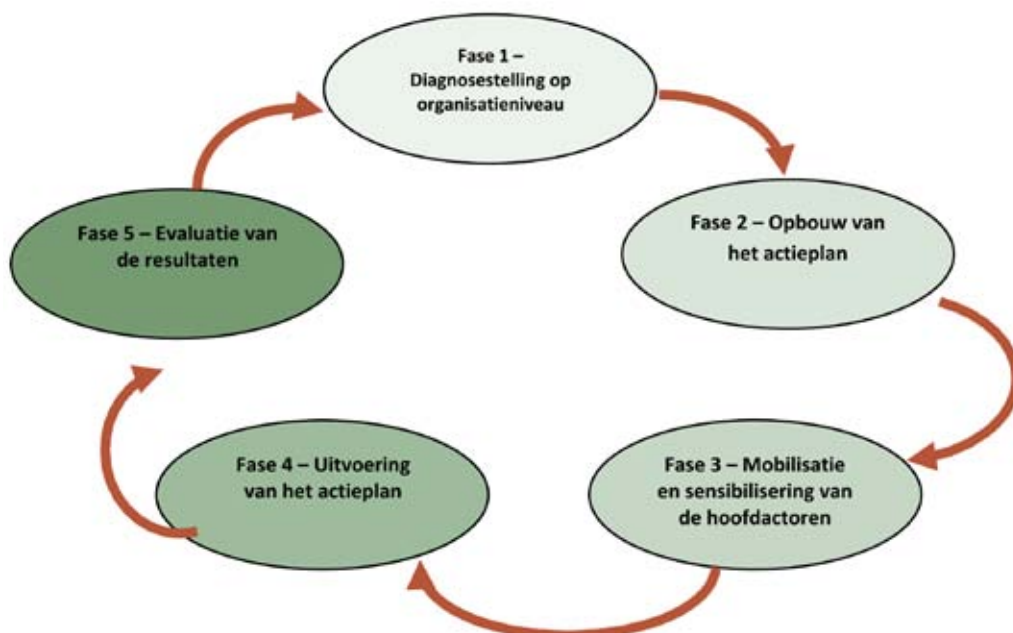
**DE EVOLUTIE VAN DE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN**

Voortaan moeten bedrijven hun plaats vinden in een gemondialiseerde omgeving met een steeds grotere concurrentie. Er worden voortdurend meer eisen gesteld inzake keuzemogelijkheden, kwaliteit, termijnen en responsnelheid. Deze dynamiek speelt een rol in de verslechtering van de arbeidsomstandigheden van zowel de jongsten als de oudsten. Er is een toename van afwijkende werkuren en van werkonzekerheid.

**Welke zijn de uitdagingen voor het leeftijdsbewust beleid?**

*Het verbeteren van de arbeidsomstandigheden, van de gezondheid en, ruimer gezien, van het welzijn op het werk alsook het verminderen van burn-out zijn actuele organisatorische uitdagingen. De genomen acties zullen hun waarde bewijzen, ongeacht de leeftijd van de werknemers. Enerzijds kunnen preventieve maatregelen inzake gezondheid en veiligheid burn-out voorkomen. Anderzijds zorgen curatieve maatregelen ervoor dat oudere werknemers kunnen blijven werken, meer bepaald dankzij de aandacht voor het behoud van hun gezondheid.*

**1.3. WELKE ZIJN DE CRUCIALE FASEN?**



Om efficiënt te kunnen zijn, volgt het leeftijdsbewust beleid een doorlopend opbouwproces. Dit laatste kan in 5 fasen worden gestructureerd:

- (1) Een stap binnen het leeftijdsbewust beleid begint met de diagnose van de ondernemingssituatie. Men dient de uitdagingen van de onderneming het bedrijf in verband met leeftijdsbewust beleid te identificeren en te begrijpen. Dit is waarschijnlijk de belangrijkste fase, omdat deze de kwaliteit van de volgende fasen bepaalt.
- (2) De tweede fase formaliseert en concretiseert het leeftijdsbewust beleid in een actieplan of een strategie.
- (3) In de derde fase gaat men na of de betrokkenen die deze actie zullen invoeren/of hier voordeel bij zullen hebben, de filosofie en de doelstellingen van het actieplan goed begrijpen. Enerzijds moet de onderneming in zijn geheel gemobiliseerd en bewust gemaakt worden van de principes die zich onder het leeftijdsbewust beleid bevinden. Anderzijds gaat het er eventueel om de sleutelpersonen op te leiden, die een rol zullen spelen in het verdere verloop van de actie.
- (4) In de vierde fase worden verschillende acties vanuit HR management uitgevoerd (selectie en aanwerving, opleiding, loopbaanontwikkeling, kennisoverdracht, bevordering van het welzijn, enz.).
- (5) In de vijfde fase worden de resultaten geëvalueerd, met behulp van feedback van de actoren/begunstigden van deze acties, tevredenheidsenquêtes, werkgroepen, of onderzoek van de socio-economische indicatoren van het bedrijf.

#### 1.4. WELKE ZIJN DE BESTAANDE INTERVENTIEPISTES?

Globaal kunnen we zeggen dat leeftijdsbewust beleid acht praktische interventiepiestes omvat:

- De aanwerving, de selectie en de integratie van werknemers
- Het loopbaanbeheer en de loopbaanontwikkeling
- De arbeidsomstandigheden
- De arbeidstijdregeling
- De nascholing
- Het kennisbeheer
- De erkenning en de valorisatie van de vaardigheden
- De communicatiesystemen en het gebruik van de nieuwe informatie- en communicatietechnologie (vanaf heden: NICT)

Deze praktijken moeten worden gezien als een opeenvolging van interventies met als doel zowel de belangen van de werknemers als van de bedrijven te verdedigen. Dit kan via de strijd tegen de barrières rond leeftijd en via de ontwikkeling van een gunstigere werkomgeving voor alle werknemers. Bovendien mogen die verschillende werkingsgebieden niet afzonderlijk worden bekeken. Integendeel, om efficiënt te zijn, moeten ze zich vermengen en onderling worden verbonden opdat ze een relevante oplossing kunnen bieden voor uiteenlopende en multidimensionale problemen. Afzonderlijk genomen kunnen sommige acties daarom vruchteloos lijken. Een arbeidstijdregeling alleen kan op lange termijn bijvoorbeeld geen efficiënt antwoord bieden als deze niet gepaard gaat met acties die erop gericht zijn om de arbeidsomstandigheden te verbeteren.

Bovendien moet worden verduidelijkt dat deze interventiepiestes tegelijkertijd een reactieve en een preventieve dimensie kunnen hebben. Het reactieve aspect treedt met name op bij het opzetten van acties, die erop gericht zijn om de impact van de werkbelasting op het welzijn van de werknemers te verminderen evenals om problemen waarmee ze geconfronteerd worden op te lossen.

Deze praktijken met een korte termijnvisie zijn meer gericht op de werknemers aan het einde van hun professionele loopbaan. Het preventieve aspect - dat alle leeftijdscategorieën integreert - heeft een ruimere doelstelling: anticiperen op eventuele problemen die zouden kunnen opduiken, ongeacht of het gaat om burn-out, het niet beschikken over de vereiste kwalificaties, het verlies van kennis in de organisatiestructuur als gevolg van het vertrek van experts of de verslechtering van intergenerationele relaties.

De volgende tabel vestigt, op samenvattende en niet-exhaustieve wijze, de aandacht op de doelstellingen die in elke interventiepiste worden nagestreefd alsook op de instrumenten en de goede praktijken die in dit kader kunnen worden gebruikt.

<b>Interventiepistes Werkingsgebieden</b>	<b>Doelstellingen</b>	<b>Instrumenten en goede praktijken</b>
Aanwerving, selectie en integratie	Werknemers van alle leeftijden aantrekken en selecteren	Vacatures, stages, ... in functie van de te bereiken populatie en ruim verspreid (scholen, kranten, ...), nieuwe communicatiedragers, aanwervingsgesprekken, selectietesten, ...
	Nieuwkomers integreren en aan het werk houden	Onthaalbrochures, meter/peterschap, mentoraat, tutoraat, coaching, professioneel ontwikkelingsplan aangepast aan de persoon, ...
Loopbaanbeheer en loopbaanontwikkeling	Prestaties evalueren, behoeften en verwachtingen identificeren, een aangepast loopbaanplan voorstellen	Jaarlijks evaluatiegesprek, competentiebilan, competentiewoordenboek, ...
Arbeidsomstandigheden	Problemen inzake gezondheid en welzijn oplossen waarmee men op de werkplek wordt geconfronteerd	Enquêtes in verband met het welzijn, ergonomische aanpassing van de arbeidsposten, werkplekrotatie, vermindering van de werkbelasting, ...
	Praktijken aanwenden die erop gericht zijn uitputting te voorkomen	Analyse van de risico's op het werk, enquêtes in verband met het welzijn, opleidingen inzake preventie, inzake veilig gebruik van machines, ...
Arbeidstijdregeling	De werktijd aanpassen met als doel het afhaken door de werknemer te voorkomen	Flexibele werkroosters, arbeidsduurvermindering, extra verlof (tijdskrediet, ...), ...
Levenslang leren	De opleiding aanpassen aan de individuele behoeften en verwachtingen en aan de evolutie van de beroepen	Systeem voor het provisioneel beheer van personeel en competenties „ jaarlijks evaluatiegesprek, competentiebalans, competentiewoordenboek, afwezigheid van leeftijdsgrenzen in de gebruikte procedures, ...

Kennisbeheer	Kennis identificeren	Feedback, praktijkgemeenschappen, discussiegroepen, ...
	Kennis verzamelen, evalueren en systematiseren	Competentiewoordenboek, databases, kennisboeken, ...
	Kennis delen	Tutoraat, mentoraat, coaching, meter/peterschap, e-learning, ...
	Kennis vernieuwen	Invers mentoraat of tutoraat: kennis van de beginneling naar de ervarene, feedback, prestatiebalans, ...
Erkenning van en valorisatie van de competenties	Blijken van waardering voor de competenties van de werknemers aanpassen aan hun werkelijke geleverde bijdrage en aan hun verwachtingen	Valideringsinstrumenten voor verworven ervaring, jaarlijks evaluatiegesprek, competentiebilan, ...
Communicatiesystemen en het gebruik van NICT	De HRM-praktijken aanpassen aan de nieuwe technologieën en het welzijn van de werknemers vergroten	Opleiding van de werknemers inzake NICT, ontwikkeling van e-learning, telewerk, ...

## 2. SITUATIE VAN DE BELGISCHE BEDRIJVEN INZAKE EEN LEEFTIJDSEBEWUST BELEID

### 2.1. ENKELE VASTSTELLINGEN OP HET TERREIN

We hebben een onderzoek gevoerd in 45 Belgische bedrijven om hun situatie inzake een leeftijdsbewust beleid te analyseren. Uit welke sectoren komen deze bedrijven? Met welke uitdagingen worden ze geconfronteerd? Wat hebben ze ontwikkeld om deze uitdagingen het hoofd te bieden? Met welke moeilijkheden werden ze geconfronteerd en welke hulpmiddelen hebben ze gebruikt? Met welke resultaten? Ziehier enkele algemene vaststellingen uit dit onderzoek.

Activiteitensector van het bedrijf



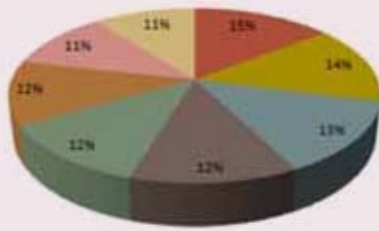
De meerderheid van de geselecteerde bedrijven komt uit de productiesector (40 %; N=18). De bedrijven uit de openbare sector vertegenwoordigen 18 % (N=8) en uit de dienstensector 16 % van de steekproef (N=7). De sectoren tot slot die het minst worden vertegenwoordigd zijn de bouwsector, de gezondheidssector en de sociale non-profitsector, die elk 9 % van de steekproef (N=4) uitmaken.

Uitdagingen voor de bedrijven



Zoals aangegeven op de grafiek, is de belangrijkste uitdaging voor 48 % van de bedrijven het anticiperen op het verlies van kennis om de huidige demografische context het hoofd te kunnen bieden. De personeelsverantwoordelijken en managers maken zich dus vooral zorgen over de manier waarop kennis binnen de organisatie moet worden gehouden en over het delen van die kennis. Zoals we in de volgende grafiek zullen vaststellen, zijn de praktijken inzake kennisbeheer in de bedrijven op dit moment verrassend genoeg niet het meest ontwikkeld. Dit kan betekenen dat er een reële behoefte bestaat aan kennis over de bestaande instrumenten inzake kennisbeheer en over de werkwijze om de kennis intern te identificeren, te verzamelen en te delen.

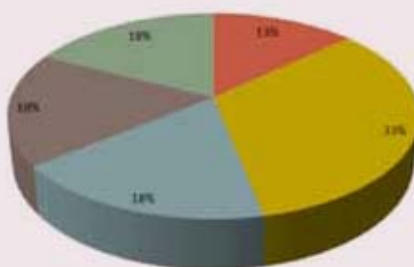
### Aard van de ontwikkelde RH-praktijken in het kader van een leeftijdsgericht beheer bij de geïnterviewde deelnemers



- Continu leren
- Wijzigingen in de arbeidstijd
- Werving en integratie
- Erkenning en valorisatie van de competenties
- Sensibiliseren van de hiërarchische lijn
- Kennisbeheer
- Loopbaanplanning
- Wijzigingen aan de arbeidsomstandigheden

De grafiek die hier wordt weergegeven, lijkt aan te tonen dat de Belgische bedrijven, in relatief billijke verhoudingen, talrijke personeels-praktijken ontwikkelen om het hoofd te kunnen bieden aan de problematieken waarmee ze worden geconfronteerd in het kader van het leeftijdsbewust beleid. Dit moet echter worden genuanceerd, want in werkelijkheid ontwikkelen veel bedrijven hun praktijken voornamelijk in navolging van het reglementair en wettelijk kader. Sommige bedrijven beperken zich er immers toe de bestaande richtlijnen inzake non-discriminatie op de werkplek toe te passen op de aanwervingsmethoden evenals op de opleidingsmogelijkheden bedoeld voor alle werknemers. Andere bedrijven bieden typisch reglementaire regelingen voor arbeidsduurvermindering aan (tijdskrediet, enz.). Algemeen kunnen we vaststellen dat weinig bedrijven op dit moment op een proactieve manier praktijken inzake een leeftijdsbewust beleid ontwikkelen. Met betrekking tot het proces van het leeftijdsbewust beleid zoals voorgesteld in deze gids, kunnen we stellen dat de Belgische bedrijven de neiging hebben om een diagnose van hun situatie uit te voeren, zonder vervolgens de fase van het rigoureuus opstellen van een vernieuwend en preventief actieplan te doorlopen.

### Inwerkingtreding maatregelen

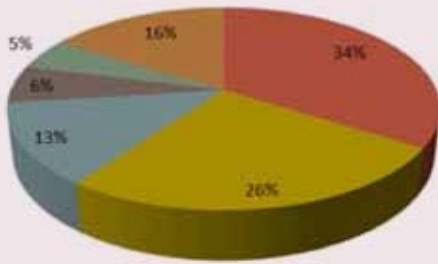


- Minder dan een jaar
- Tussen 1 en 5 jaar
- Meer dan 5 jaar
- In de loop der tijd
- Geen info betreffende de datum inwerkingtreding

Zoals hier wordt geïllustreerd, is het interessant vast te stellen dat bijna de helft van de bedrijven minder dan 5 jaar geleden hun maatregelen inzake een leeftijdsbewust beleid hebben ontwikkeld om te kunnen anticiperen op het verlies van vaardigheden dat kan optreden bij het vertrek van oudere werknemers. Dit betekent dat het leeftijdsbewust beleid een recent fenomeen is dat nog steeds in opkomst is. Het is waarschijnlijk ook één van de redenen waarom weinig bedrijven op dit moment vernieuwende praktijken hebben ontwikkeld inzake leeftijdsbewust beleid. Vele van die bedrijven zitten volop in de implementatiefase van die maatregelen, terwijl andere van plan zijn om enkel hun beleid en hun personeelspraktijken aan te passen aan de problematiek van de demografische context.

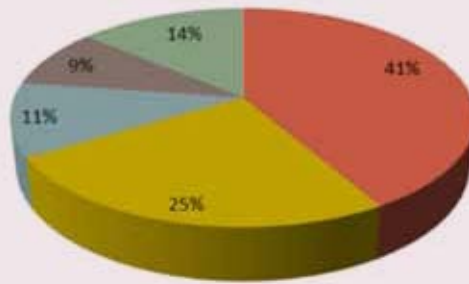


### Blokkerende factoren



- Blokkerende factoren op het niveau van de organisatie
- Blokkerende factoren op individueel niveau
- Blokkerende factoren op het vlak van de economie
- Blokkerende factoren op het niveau van de tijdverdeling
- Blokkerende factoren op politiek niveau
- Geen blokkerende factor aangehaald

### Faciliterende factoren



- Faciliterende factoren op het niveau van de organisatie
- Faciliterende factoren op individueel niveau
- Faciliterende factoren op het vlak van de communicatie
- Faciliterende factoren op economisch vlak
- Geen faciliterende factor aangehaald

Zowel de factoren die de uitvoering van een leeftijdsbewust beleid blokkeren als deze die de uitvoering vergemakkelijken, zijn voornamelijk van organisatorische aard (en houden dus verband met de bedrijfscultuur, met het vermogen om te veranderen, de omvang, de organisatie van het werk, ...). In mindere mate situeren zij zich op het individuele niveau (d.w.z. in verband met de tevredenheid op het werk, de weerstand tegen veranderingen, het gebrek aan vaardigheden, de cultuur van het vervroegd pensioen, ...). Dit betekent dat de manier van werken binnen een organisatie tegelijkertijd de grootste hefboom is, maar ook de grootste belemmering is om een leeftijdsbewust beleid te kunnen ontwikkelen. Vandaar het belang om van die organisatorische factoren een waardevolle troef te maken door de waarden van het bedrijf te baseren op een open blik op de wereld en op diversiteit. Dit kan door de hiërarchische lijnen bewust te maken van die waarden, door het anticipatievermogen van de onderneming op verandering te doen groeien, door een leercultuur te ontwikkelen gedurende de hele professionele loopbaan of door de strategie inzake het leeftijdsbewust beleid aan te passen aan de context van het bedrijf met zijn bijzondere kenmerken (omvang, productie-eisen, ...). Deze veranderingen op organisatorisch niveau zullen onvermijdelijk een impact hebben op het individuele niveau : een verhoogde motivatie, een hoger competentieniveau en een grotere tevredenheid op het werk. Vandaar het belang om voorrang te geven aan dit soort interventies.

### Resultaten van leeftijdsgerichte maatregelen



- Verwachtingen aangaande de resultaten
- Verbeteringen in de werking van de organisatie
- Welzijn en tevredenheid van de werknemers
- Employability van de werknemers
- Positief imago
- Geen resultaat aangehaald

Zoals we reeds eerder benadrukten, hebben de meeste bedrijven die in aanmerking werden genomen hun praktijken inzake een leeftijdsbewust beleid minder dan 5 jaar geleden ingevoerd. Er is dus niets verrassends aan het feit dat bijna 30 % van hen nog steeds wacht op het effect ervan. Hoewel sommige verantwoordelijken nu al het gevoel hebben dat de ingestelde praktijken een gunstige invloed hebben, zowel op individueel als op organisatorisch niveau, zijn er in feite op dit moment weinig becijferde resultaten in de bedrijven. De werkelijke impact van die praktijken zal zich dus pas op langere termijn laten voelen, wanneer de organisatiecultuur voldoende doordrongen is van dit leeftijdsbewust beleid om de gevolgen ervan te kunnen evalueren.



## 2.2. BELANGRIJKSTE PROBLEEMSTELLINGEN EN ACTIEPISTES GEÏDENTIFICEERD IN DE BELGISCHE BEDRIJVEN

We hebben gezien dat de Belgische bedrijven met talrijke uitdagingen inzake het leeftijdsbewust beleid worden geconfronteerd. Op basis van een zorgvuldige analyse die rekening houdt met die uitdagingen, de strategische oriëntatie die bedrijven zichzelf hebben gegeven en de manier waarop de personeelsverantwoordelijken en de managers het leeftijdsbewust beleid en de organisatorische gevolgen definiëren, hebben we evenwel vier grote problematieken – of prototypische situaties – kunnen afleiden waarmee de Belgische bedrijven op dit moment worden geconfronteerd.

De geïdentificeerde prototypische situaties zijn de volgende:

- Braindrain: problematiek die het vaakst wordt vermeld en verwijst naar het risico op het verlies van kennis dat verband houdt met het vertrek van ervaren werknemers evenals de noodzaak om een proces inzake identificatie, behoud en delen van die kennis in te stellen.
- De demotivatie: tweede problematiek in volgorde van belangrijkheid, hier gaat het om het risico dat verband houdt met het dalen van de motivatie bij werknemers van alle leeftijden, gezien de discriminerende behandelingen waarvan zij het voorwerp kunnen uitmaken of het gebrek aan erkenning en ontwikkelingsmogelijkheden in het bedrijf.
- Onaangepaste kwalificatie: de evolutie van de beroepen en van de competenties die hiermee verband houden, vereist een voortdurende aanpassing van de werknemers aan hun werkomgeving. Dit kan gebeuren door opleiding of door interne mobiliteit. Als er geen rekening wordt gehouden met deze werkelijkheid, kan dit op termijn leiden tot werknemers die niet meer over de vereiste competenties beschikken voor de uitvoering van hun taken (niet meer gekwalificeerd).
- Burn-out: deze laatste problematiek schetst veeleer het risico op Burn-out en het optreden van gezondheidsproblemen veroorzaakt door de slechte arbeidsomstandigheden en het niet in aanmerking nemen van de risicofactoren waaraan de werknemers dagelijks worden blootgesteld.

In het hoofdstuk dat volgt, zal elk van de vier situaties uitvoerig worden beschreven aan de hand van de uitdagingen die elke situatie omvat. Bovendien heeft het onderzoek gevoerd in 45 Belgische bedrijven ons toegelaten een aantal interventiepiestes te ontdekken die kunnen helpen om het hoofd te bieden aan deze vier problematieken. De mogelijke resultaten van deze interventiepiestes worden eveneens besproken. In verband hiermee preciseren we dat het hier gaat om verwachte resultaten gezien de korte tijdsspanne tussen de implementatie van de maatregelen en het onderzoek waardoor een groot aantal van de bevraagde ondernemingen nog wacht op zichtbare/meetbare resultaten. Tot slot zal elke prototypische situatie worden geïllustreerd met een reële casus van een bedrijf dat werd geconfronteerd met één van de vier geïdentificeerde problematieken. De context waarin dit bedrijf zich bevond, de praktijken die in dit kader werden ontwikkeld en de resultaten die hieruit volgden, worden uitvoerig beschreven. Het gaat hier om een interessante aanpak die aantoont dat, geconfronteerd met eenzelfde leeftijdsproblematiek, het mogelijk is om talrijke HR-praktijken in te stellen. Aldus wordt aangetoond dat het noodzakelijk is om het leeftijdsbewust beleid als een geïntegreerd proces te zien.

### PROTOTYPISCHE SITUATIE 1 - BRAINDRAIN

#### ***Problematiek en uitdagingen***

Geconfronteerd met de vergrijzing van de bevolking en de hiermee gepaard gaande massale pensionering, wordt het behoud van kennis in de bedrijven een zaak van primordiaal belang. 48 % van de bedrijven waarmee we in contact kwamen, identificeert deze strategische uitdaging als prioritair voor de competitiviteit. Ook al gaat het om de problematiek die het vaakst werd aangehaald, toch kan deze in de bedrijven op verschillende manieren worden vastgesteld. Uit ons onderzoek op het terrein bleek dat de uitdagingen voorkomen in de hierop volgende logische volgorde:

- Globaal gesteld worden de bedrijven eerst geconfronteerd met de noodzaak om de **kritieke kennis te identificeren** die kan verdwijnen door het vertrek van hun werknemers, ongeacht hun leeftijd. Deze eerste fase is ook de gelegenheid om de bestaande kennis in vraag te stellen en aan te passen. Zo wordt het mogelijk om een stand van zaken op te maken van de belangrijkste functies, zoals

bijvoorbeeld bij een organisatorische wijziging. Bij grote ondernemingen uit de openbare sector is deze identificatie gebeurd in het kader van de modernisering van de HR-beheersprocessen. Dit werd de laatste jaren doorgevoerd om het openbaar ambt te laten evolueren. In de privésector vindt deze identificatie plaats in het kader van een previsieel beheer van functies en competenties. (GPEC). Hier anticipeert de personeelsverantwoordelijke op een onevenwicht in de leeftijdspiramide van het bedrijf en op het vertrek van sommige werknemers in de komende jaren. In kleine bedrijven gebeurt de identificatie niet met behulp van GPEC-instrumenten maar op meer informele wijze door de nabijheid van de bedrijfsleider met de werknemers.

- Vervolgens lijkt het **behouden/delen van kennis** een essentiële uitdaging van de bedrijven. Dit aspect werd het vaakst aangehaald als zijnde problematisch binnen de organisatiestructuren waarmee we in contact kwamen. Eerst stelt zich de vraag hoe men erin slaagt de wezenlijke kennis te behouden die door de oudste werknemers werd verworven en zich ervan te vergewissen dat die kennis en knowhow worden verzameld, gedeeld en uitgewisseld binnen de organisatie. Zo wordt het behoud van de expertise die in de loop van de jaren werd vergaard gegarandeerd. Daarna moeten de bedrijven zich afvragen hoe die kennis en die knowhow te laten verwerven door de nieuwkomers. Men moet er rekening mee houden dat het delen van kennis niet uitsluitend gebeurt van de oudere naar de jongere werknemer toe. Het omgekeerde is evenzeer mogelijk en noodzakelijk voor het behoud en de evolutie van de kennis in het bedrijf.
- Voor sommige bedrijven stelt zich het probleem van de **beschikbaarheid van werknemers** aan wie de kennis kan worden overgedragen zowel op het vlak van aantal als op het vlak van voldoende kennisniveau. Enerzijds worden sommige ondernemingen geconfronteerd met aanwervingsmoeilijkheden van specifieke profielen (ingenieurs, gekwalificeerde arbeiders, enz.). Deze aanwervingsmoeilijkheden vormen een belemmerende factor voor de overdracht van de kennis van de meest ervaren werknemers – van wie het vertrek op handen is – naar de opvolging, die niet verzekerd is. Anderzijds moet, zoals een personeelsverantwoordelijke van een groot bedrijf in de privésector heeft verklaard, *“worden vermeden dat er op een bepaald moment een leemte is en dient men te garanderen dat de continuïteit van het bedrijf zal worden gebaseerd op het feit dat ervaring overgaat van de ene persoon naar de andere”*. Op deze manier kan het kennisbeheer optimaal gebeuren. Zo ziet dit bedrijf de overdracht van kennis als een overdracht die moet gebeuren van een persoon uit de ene leeftijdscategorie naar een persoon uit een andere leeftijdscategorie. Het bedrijf identificeert de tussentijdse leeftijden als strategisch vanwege hun centrale positie in de leeftijdspiramide. De uitdaging is dus om kennis te beginnen delen vanaf de leeftijd van 40-45 jaar om te voorkomen dat de angst die verband houdt met het vermoedelijke, dreigende verlies van kennis van de 55-plussers in de toekomst geen werkelijkheid wordt. Het gaat hier om een anticiperende benadering van kennisdelen.
- Zodra de kennisoverdracht is uitgevoerd, gaat het er vervolgens om de **binding met het bedrijf** van de werknemers die de wezenlijke kennis hebben gekregen, te verzekeren.. Het is een essentiële stap in termen van kosten om te vermijden dat het bedrijf continu op zoek is naar mensen aan wie deze kennis moet worden overgedragen.
- Het **bewustmaken en het opleiden van de werknemers inzake kennisbeheer** werd ook aangehaald als een groot probleem voor sommige bedrijven waarmee we in contact kwamen. Enkele werknemers hebben wezenlijke kennis, maar weten niet hoe ze deze moeten identificeren of overdragen. Zo, aldus een verantwoordelijke van een bedrijf in de industriële sector, *“zijn sommige werknemers vaak onderaan begonnen, als operatoren, vervolgens zijn ze mettertijd, met hun ervaring, hun kennis, lijnchefs geworden, daarna gebiedsmanagers, maar zonder dat ze daarom de mogelijkheid, de wens, het vermogen of de kans hebben gekregen om hun relationele vaardigheden te vergroten”*. Het is dus essentieel om deze experts oplossingen aan te reiken opdat ze hun kennis kunnen identificeren en deze kunnen overbrengen met gebruik van een aangepaste pedagogie. Bovendien moeten sommige jongeren gesensibiliseerd worden voor een

manier om de kennis te verkrijgen. Daarnaast is het noodzakelijk dat de mensen die de kennis hebben, erin toestemmen om die kennis door te geven. Daarom benadrukken sommige bedrijven de noodzaak om een organisatiecultuur te ontwikkelen die onderlinge informatie-uitwisseling, communicatie, enz bevordert. De uitdaging is dus een organisatorisch kader te scheppen, dat deze wederzijdse informatieuitwisseling en begrip bevordert. Volgens een groot privébedrijf houdt één van de grootste problemen op het niveau van de kennisoverdracht intrinsiek verband met het feit dat de verschillende generaties elkaar niet begrijpen. Daarom heeft dat bedrijf zijn eigen communicatie- en diversiteitsbeleid ontwikkeld.

- Tot slot moeten de **informele praktijken worden geïdentificeerd**. Sommige bedrijven ondervinden moeilijkheden om ontwikkelde instrumenten aanvaardbaar te maken omdat die instrumenten bestaan naast andere instrumenten die op het terrein werden ontwikkeld door het personeel of hiërarchische verantwoordelijken. De uitdaging is hier dus de identificatie van informele praktijken inzake kennisbeheer en de verspreiding ervan.

### **Geïdentificeerde actieplannen**

Elk actieplan verwijst naar de situatie van een bedrijf in het bijzonder. De actieplannen die hier worden voorgesteld komen dus van meerdere organisaties.

- *Planningsstrategie in verband met de aanwerving*  
Om te strijden tegen braindrain heeft een bedrijf een planningsstrategie ontwikkeld om te vermijden dat de vijf meest bekwame personen op een afdeling het bedrijf tegelijkertijd verlaten. Zo gebeurt de aanwerving in functie van de activiteiten gepland in de komende maanden maar ook in functie van de voorziene vertrekken zodat het bedrijf over voldoende jonge werknemers kan beschikken om de kennisoverdracht senior-junior optimaal te laten gebeuren.
- *Integratie van een ervaringsexpert in de aanwervingsprocedure*  
Bij één van de bevroegde ondernemingen, werd in het geval een ervaren kaderlid het bedrijf binnen afzienbare tijd zou verlaten, dit kaderlid betrokken bij de aanwervingsprocedure. Zo werd hij in de jury opgenomen die de sollicitatiegesprekken afnam. Bij de debriefing moest hij zeggen of hij de kandidaat al dan niet in zijn plaats zag. Hij moest zijn antwoord natuurlijk objectiveren. Op die manier werden de juryleden geïnformeerd over de reële opvolgmogelijkheden van de voorgestelde kandidaat.
- *Overdracht van de ervaring van een ex-werknemer*  
Een ex-werfleider, die sinds enkele jaren was gestopt met werken, werd door het bedrijf opnieuw aangeworven als hulpwerfleider. Het gaat om een werfleider die in zijn beroepsleven zeer goede prestaties leverde. Op grond van zijn nieuwe functie kan hij op die manier de zopas aangeworven jonge werfleiders bijstaan door zijn ervaring door te geven.
- *Programma's voor de opvang van nieuwe werknemers*  
Hier werden onthaalprogramma's voor nieuwe werknemers ontwikkeld om hun integratie te vergemakkelijken. Allereerst is er een onthaalprogramma voorafgaand aan de aanwerving. Zo gaat het bedrijf ervan uit dat de integratie begint vanaf het moment dat er een bericht in de pers wordt gepubliceerd of zodra een student in aanraking komt met het bedrijf. Vanaf dat ogenblik moet men ervoor zorgen dat een jongere die een advertentie in de pers leest, stage loopt in het bedrijf of er zijn scriptie maakt reeds een positief beeld heeft (in termen van openheid, veranderingen). Hierdoor kan hij zich met het bedrijf identificeren. Bovendien is er ook na de aanwerving een onthaalprogramma. De nieuwkomer wordt begeleid en geïntegreerd tijdens een gekwalificeerde opleiding die hij krijgt gedurende een bepaalde periode en die, naast de aspecten van de job, betrekking heeft op de waarden van het bedrijf, de uitdagingen, enz. Tot slot worden na afloop van de opleiding stipte afspraken met een peter gemaakt om erover te waken dat de integratie correct gebeurt, dat er geen relationele moeilijkheden zijn, enz.

- *Identificeren en delen van kennis*  
Op basis van de intern opgestelde functiebeschrijvingen, identificeerde één van de bedrijven de competenties waarover het beschikt en welke competenties nog door de medewerkers moesten worden verworven. Tijdens het jaarlijks onderhoud, identificeert het bedrijf de verworven kennis van elke werknemer en hun verbeteringspotentieel. Het delen van de kennis gebeurt op een relatief informele manier. Zo moet de werknemer gedurende een wekelijks georganiseerde groepsvergadering zijn mening geven over zijn verwachtingen, zijn bronnen van tevredenheid, van frustratie, zijn ervaringen, enz. Het is ook een moment waarop het bedrijf verschillende berichten kan verspreiden over haar waarden.
- *Uitwerking van een instrument voor kennisoverdracht*  
Allereerst werd er een instrument voor kennisoverdracht ontwikkeld dat als een “road map” werd beschouwd. De ervaren werknemers beschrijven hierin wat ze weten en hoe ze hun taken uitvoeren opdat de nieuwelingen weten waar ze heen moeten, hoe er te geraken, welke fouten moeten worden vermeden en welke de te ontwikkelen sterke punten zijn. Bovendien wordt van bij de aanvang van de integratie in het bedrijf het mentoraat gecombineerd met een theoretische opleiding van de cursist. Aan het einde van de opleiding moet de cursist een portfolio maken en aangeven wat hij over de organisatie heeft geleerd en welke zijn ontwikkelingspool is. Bovendien hebben in het algemeen de ervaren werknemers de functie van mentor en ervaringsbeheerder. Aan het einde van de overdrachtsperiode die ongeveer een jaar duurt, gebeurt de evaluatie in twee richtingen. De mentor evalueert de cursist en de cursist evalueert de mentor. Tot slot wordt de organisatie van teambuildingsdagen en de ontwikkeling van praktijkgemeenschappen massaal onderschreven. Zo is voor dit bedrijf het informele net zo belangrijk als het formele. Het geeft veeleer de voorkeur aan begeleiding en participatie dan aan een exclusieve “top-down”-benadering.
- *Systematisering en formalisering van de intern beschikbare kennis*  
Hier bestaat een systeem van de formalisering van de kennis via schema's, films, schriftelijke methodes en instructiefiches dat in werkgroepen werd ontwikkeld. Al deze instrumenten worden vervolgens getest door de jongste werknemers aan wie men feedback vraagt. Deze instrumenten worden verbeterd door de gegevensuitwisseling en de inbreng van alle generaties op het werk en alle soorten expertise.
- *Ontwikkeling van een instrument voor de identificatie van de risico's in verband met het verlies van kennis*  
Er werd een instrument ontwikkeld om de kwetsbaarheid van de verschillende functies te bepalen. Dit instrument kan worden gebruikt door alle diensthoofden die enerzijds een opleiding krijgen over de gebruikstechniek en anderzijds bewust worden gemaakt van de probleemstelling inzake kennisbeheer. Bovendien onderstreept deze organisatie het belang van een “knowledge management”-netwerk en van referentiepersonen die de diensthoofden kunnen bijstaan bij het opstarten van het overdrachtsproces. Tot slot is dit instrument ontwikkeld in het meer algemeen kader van het previsioneel beheer van functies en competenties (GPEC) opdat de hiërarchische verantwoordelijken zich rekenschap kunnen geven van het strategische belang van bepaalde functies en opdat ze lang genoeg op voorhand de vervanging van werknemers die in de toekomst zullen vertrekken, alsook de opleidingen en mentoraatsprogramma's, peterschap en coaching kunnen plannen.
- *Aanpak van moeilijkheden in verband met de kennisoverdracht*  
Dit bedrijf werd geconfronteerd met het feit dat generaties elkaar niet begrijpen en dat bepaalde intergenerationele conflicten het overdrachtsproces in de mentoraatsprogramma's kwamen ondermijnen. Om deze klip te omzeilen, heeft de personeelsdirectie gesprekken zowel individueel als gezamenlijk, met elk tweespan ingevoerd. Zo kan men zien hoe de overdracht verloopt en eventuele moeilijkheden op lossen.

- *Verbetering van de intergenerationele samenwerking via opleidingen*  
Er worden opleidingen aan de managers voorgesteld om de intergenerationele samenwerking te vergemakkelijken en te verbeteren. Men leert er het leiderschap aan te passen aan de persoon en zijn specifieke kenmerken, waaronder de leeftijd. Bovendien wordt de bedrijfscultuur beschouwd als een vector via dewelke waarden moeten worden gewijzigd. Zo worden de managers de sleutelementen in het beleid inzake kennisbeheer, aangezien ze de ontwikkeling van hun team moeten vergemakkelijken en de kennisoverdracht moeten bevorderen via intergenerationele uitwisseling.
- *Ontwikkeling van instrumenten om kennis te delen*  
De instrumenten om kennis te delen doen in grote mate beroep op de nieuwe communicatie- en informatietechnologieën. Het intranet, een personeelsportaal en een “SharePoint” zijn in dit bedrijf onmisbare instrumenten geworden om kennis door te geven en te vergaren. Informatie tools laten gegevensuitwisseling op afstand toe, vergemakkelijken de opslag van informatie en geven de mogelijkheid snel een netwerk te vormen.

### **Verwachte resultaten**

In verband met het verlies van kennis halen sommige bedrijven enkele interessante resultaten aan na de uitvoering en de evaluatie van hun actie:

- **de vernieuwing van kennis** is het eerste resultaat dat de personeelsverantwoordelijken hadden verwacht toen ze werden geconfronteerd met het dringende vertrek van ervaren werknemers. De resultaten zijn zichtbaar op lange termijn en zijn moeilijk te meten;
- **het behoud van een hoog competentieniveau** wordt mogelijk als het bedrijfsgeheugen in het bedrijf wordt bewaard. De uitwisseling van goede praktijken, technieken en kennis betreft impliceert het ervaren personeel, maar ook de jongere werknemers ('reverse' mentoraat). Het resultaat is een echte toegevoegde waarde en een concurrentievoordeel voor de ondernemingen;
- **de mogelijkheid om de kosten te beperken** die verband houden met het verlies van kennis. Gezien de unieke competenties van sommige gepensioneerde experts, worden sommige bedrijven soms gedwongen om hen terug te roepen als adviseurs opdat zij deze competenties aan de jongere werknemers doorgeven. Een preventieve strijd tegen het verlies van kennis zou echter de kosten in verband met de terugroeping van de expert kunnen voorkomen door de expert te integreren in het kennisbeheer toen hij nog deel uitmaakt van zijn organisatie;
- **het gevoel van erkenning op het werk** betreft alle werknemers die zijn betrokken bij een actie tot kennisdeling. Zij die hun kennis doorgeven voelen zich nuttig en zij die de kennis krijgen voelen zich betrokken en gemotiveerd;
- **gezonde, intergenerationele relaties** waardoor conflictsituaties kunnen worden vermeden. Men moet beide generaties bewust maken en een organisatiecultuur creëren die het delen van kennis bevordert. Een werkomgeving die gunstig is om de andere te begrijpen en om met elkaar samen te werken zal voor het bedrijf een bron zijn van uitmuntendheid, vernieuwing en productiviteit.

### CASUS NR. 1: MASSAAL VERTREK VAN HET ERVAREN PERSONEEL

Voor deze organisatie in de openbare sector is kennisbeheer een strategische en dringende prioriteit omdat de essentiële wezenlijke kennis voor de werking van de organisatie mogelijk verdwijnt gezien de talrijke pensioneringen van haar “experts”. De kritische kennis verbonden aan belangrijke functies is eigen aan deze organisatie. Bovendien hebben de jongere werknemers tijd nodig om deze te integreren. Daarenboven bezitten slechts enkele personen de technische expertise. Hier bepalen de leeftijd, en vooral de anciënniteit, vaak het ervaringsniveau. Sinds 2009 is erdoor de oprichting van de afdeling “Knowledge Management”, een preventief en gestructureerd beleid ter zake ontwikkeld. Het belangrijkste kenmerk van een leeftijdsgericht beleid situeert zich in deze organisatie in zijn vermogen tot bovenhalen van het beste in de medewerkers en tot het bevorderen van de kennisoverdracht. De rol van het HRM bestaat er voornamelijk in de mensen te motiveren hun kennis door te geven, aangepaste instrumenten en opleidingen aan te bieden alsook ruimte en momenten te creëren voor deze oefening.

Het kennisbeheer wordt geïntegreerd in een ruimer beleid van previsioneel beheer van functies en competenties (GPEC). De prioriteiten en urgenties worden vastgesteld vertrekkende van het voorspellen van welke werknemers mogelijk op korte of middellange termijn de organisatie zullen verlaten. Er worden ook gesprekken gevoerd met werknemers die dicht bij hun pensioen staan om hun intenties inzake vertrek te kennen. Een belangrijke fase bestaat erin de kritieke kennis te definiëren en de experts die deze kennis bezitten te identificeren. Voor deze organisatie verwijst de term “expert” naar “ingenieurs met een zeer specifieke expertise, die tussen 2010 en 2015 op pensioen gaan en voor wie het noodzakelijk is dat ze hun verworven ervaring doorgeven omdat ze niet meer op de arbeidsmarkt te vinden is”. Dit pilootproject wil de leeftijd waarop begonnen wordt met de kennistransfer verlagen tot 45 jaar om een “paniektoestand” te vermijden.

Volgens de gegevens die in deze overheidsorganisatie werden verzameld, is het succes van die Knowledge Managementstrategie gebaseerd op de interactie van verschillende interventiepijlers:

- Allereerst is de kwaliteit van de kennistransfer afhankelijk van het opleidingsbeleid van het bedrijf, dat gericht is op de categorieën van experts en niet op de chronologische leeftijd. Enerzijds worden opleidingen die gericht zijn op management, pedagogie en leiderschap gegeven aan de meest ervaren werknemers. Er wordt dus een opleiding “knowhow doorgeven” gecreëerd om die laatsten te helpen tutor, coach of mentor te worden. Bij deze opleidingen worden de experts ook bewust gemaakt van de intergenerationele verschillen, met name bij de generatie Y. De managers die teams leiden, krijgen een opleiding diversiteit waarvan de inhoud gericht is op het begrijpen van anderen. Hierin vinden we leeftijd, geslacht en culturele verschillen terug. De opleiders tonen interviews, afgenomen op het terrein waarin werknemers uitleggen hoe ze hun werksituatie beleven. Volgens de geïnterviewde verantwoordelijke “worden die video’s getoond aan elke chef van een eenheid opdat zij zouden inzien dat de mensen op het terrein niets zeggen”. Anderzijds is de opleiding ook bedoeld voor jonge ingenieurs. Er wordt hen gevraagd te beschrijven wat ze hebben waargenomen, wat ze hebben begrepen en wat ze van hun tutor hebben vernomen. Volgens de bevroegde verantwoordelijken gaat het om een andere manier van informatie verkrijgen van de ouderen. Hierdoor kunnen immers de effecten worden verzacht van het feit dat de experts zich niet altijd bewust zijn van wat ze doen. Bovendien kunnen de experts door deze handelwijze gemakkelijker aanvaarden dat ze iemand bij zich hebben en dat die laatste hen vraagt wat ze aan het doen zijn, waarom en hoe.

- Vervolgens wordt de strategie van het kennisbeheer ook gekoppeld aan het aanwervingsbeleid en, meer in het bijzonder, het beleid inzake het beheer van het talent dat men wilt aantrekken, aanwerven en behouden. Naast de identificatie van de functies en de kritieke kennis in de organisatie, moeten de experts van morgen uiteraard aanwezig zijn opdat de overdracht kan plaatsvinden. Aldus hangt wat de aanwerving betreft alles ook af van de gezochte expertise en niet van de leeftijd. De organisatie valoriseert kritieke functies bij evenementen op campussen en in scholen. Er worden ook partnerships tot stand gebracht met leraren van technische scholen door hen uit te leggen welke de behoeften in termen van kennis en expertise zijn. Tot slot zijn stages van studenten een ander middel om de talenten van morgen het beroep te leren kennen.
- Het geheel van de expertises die doorgegeven moeten worden, de groep voor wie deze kennis bestemd is, het aantal uren nodig om deze kennistransfer te bewerkstelligen alsook de doelstellingen van deze kritieke functie worden opgenomen en opgelijst in een fichesysteem. Elke afzonderlijke fiche wordt gezamenlijk door de expert en de HR-dienst ingevuld.
- Bovendien vindt er een voortdurende sensibilisatie op het terrein plaats. Het gaat erom verder te gaan dan de clichés die aan beide kanten heersen: de ouderen denken dat de jongeren niet gemotiveerd zijn en de kennis niet kunnen integreren, de jongeren denken dat de ouderen niet meer meekunnen. Bovendien gaan sommige experts hun kennis willen behouden en weerstand bieden aan de kennistransfer.
- Deze elementen sluiten ook aan bij het beheer van de eindeloopbaan in deze organisatie. Ze laten toe de belangstelling voor het werk te stimuleren, zeker als de werknemer graag iets anders zou doen, door projecten voor te stellen waarmee het personeel zijn routine kan doorbreken. Daarnaast gaat het erom te werken aan de intellectuele erkenning en de erkenning van de persoon en van zijn werk.
- Er moest worden nagedacht over de werkorganisatie om de experts manoeuvreerruimte, tijd en middelen te geven aan de experten om hun kennis door te geven. De experten zijn betrokken bij de operationele werking en bevinden zich niet altijd in optimale omstandigheden om deze oefening te doen.
- Er werd een initiatief tot benchmarking naar andere bedrijven geconfronteerd dezelfde uitdagingen gerealiseerd om ideeën en ervaringen uit te wisselen.

In termen van resultaten blijkt dat jongeren veel belangstelling tonen voor deze aanpak die ook de experten bevalt. De experten aanvaardden de kennistransfer beter. De eerste periode van weerstand en terughoudendheid moet overwonnen worden. De experten aanvaardden hun functie in de kennistransfer en de overdracht gebeurt gestructureerder dan 5 jaar geleden.



## PROTOTYPISCHE SITUATIE 2 – HET AFHAKEN DOOR WERKNEMERS

### Problematiek en uitdagingen

Het aan het werk houden van AL de werknemers, ongeacht de leeftijd is één van de prioritaire doelstellingen van een leeftijdsgericht personeelsbeleid. Het gelijktijdig bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd door het grote aantal babyboomers gecombineerd met een verminderde instroom op de arbeidsmarkt (kleinere bevolkingsgroei en latere toetreding op de arbeidsmarkt door de jongeren) dragen bij aan de omgekeerde leeftijdspyramide binnen de bedrijven. Deze vaststelling is des te alarmerender omdat niet elke oudere werknemer fysiek in staat is om te blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd of dit wenst te doen.

Daarenboven leiden de huidige werkonzekerheid en het gebrek aan de uitbouw van mogelijke loopbaanpaden binnen het bedrijf tot een grotere mobiliteit van de werknemers. Dit is des te meer het geval voor de jongere werknemer op zoek naar een uitdagende en creatieve job in verschillende bedrijven.

Om een antwoord te bieden op dit afhakingsfenomeen, dat in verband wordt gebracht met een gebrek aan toekomstperspectieven binnen een bedrijf of met het gevoel dat men “aan het einde is gekomen van zijn beroepsloopbaan”, hebben we bij de gecontacteerde bedrijven een aantal interventiepistes gevonden.

- De piste waarnaar de meeste aandacht uitgaat is de erkenning en de valorisatie van de werknemers. Deze valorisatie kan gebaseerd zijn op beroepservaring, anciënniteit of op de prestaties van de individuen. Zo is de grootste uitdaging van de bedrijven het stimuleren van en het aan zich binden van hun werknemers alsook het behoud van het productiviteitsniveau van de werknemers. Dit gebeurt door de valorisatie en de erkenning van hun vaardigheden en hun bijdrage aan de goede organisatorische werking, zoals bvb de personeelsverantwoordelijke van een groot bedrijf uit de gezondheidssector verklaarde: *“verschillende studies hebben aangetoond dat er bij de mensen een behoefte aan erkenning bestaat, die zelfs aan belang is toegenomen in de laatste 8 à 15 jaar. Deze boodschap proberen we door te geven aan de hiërarchische lijn en we proberen ervoor te zorgen dat managers tekenen van erkenning tonen ten opzichte van hun medewerkers.”* Indien een werknemer vindt dat er in zijn werk geen of onvoldoende verschillende motiverende factoren aanwezig zijn om zich te engageren, zal hij zich in een eerste fase in een conflictsituatie ten overstaan van zijn professioneel leven bevinden (zin/onzin van de arbeid). Dit zal ertoe leiden dat hij zich tenslotte zal terugtrekken uit het project van de organisatie. *“We zien dat sommige mensen positief evolueren in hun loopbaan; maar dat ervaring niet altijd wordt erkend en dus vertrekken mensen.”* (HR-verantwoordelijke van een groot bedrijf uit de sociale non-profitsector).
- Het blijkt bijna even belangrijk om **loopbaanplanning en carrièremogelijkheden** binnen een bedrijf aan te bieden. Deze overtuiging wordt gedeeld door talrijke actoren op het terrein, waaronder de directeur van een KMO uit de bouwsector die verklaart dat zijn bedrijf *“zich richt op het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden aan een jongere met potentieel, door hem steeds meer verantwoordelijkheden te geven. Hij moet dus bekwaam zijn en er zin in hebben. Dit veronderstelt een omvangrijk opleidingsluik, zowel wat het beroep als de persoonlijke ontwikkeling betreft. Deze opleidingsmogelijkheden hebben evenwel betrekking op elke medewerker van het bedrijf, ongeacht zijn leeftijd, voor zover hij ontvangende partij is.”* Het gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden heeft een rechtstreekse invloed op de wens om al dan niet in het bedrijf te blijven en op het competentieniveau van de werknemers. Beroepen evolueren voortdurend en de individuele competenties verdeeld over de beroepsbevolking moeten noodzakelijkerwijs samen met de beroepen evolueren willen ze niet achterhaald zijn. Daarom is het noodzakelijk een vormingsaanbod te ontwikkelen dat alle werknemers integreert, en niet uitsluitend gericht is op de jongste onder hen, zoals nu nog het geval is in talrijke organisatiestructuren.
- Vervolgens vinden we tussen de vaak aangehaalde uitdagingen **de inrichting van de werkposten en de arbeidsomstandigheden**. Veel werknemers worden onderworpen aan een hoge werkdruk evenals aan slechte arbeidsomstandigheden (problemen met lichtsterkte, warmte, geringe



autonomie, hoog werktempo, enz.). *“We hebben gerichte methoden ontwikkeld om het werk aan te passen omdat het hier voornamelijk gaat over een hantering van zware lasten. Desondanks ondervindt toch een deel van de oudere werknemers moeilijkheden. We krijgen meer en meer verzoeken van artsen om werkposten aan te passen. Er zijn mensen die hier sinds een tiental jaar werken en die rugproblemen beginnen te krijgen. Dus zijn er aangepaste werkposten.”*

Zoals deze personeelsverantwoordelijke van een bedrijf uit de productiesector laat vermoeden, zijn sommige werknemersgroepen vatbaarder dan andere en hebben ze een grotere kans om gedemotiveerd te raken en hun bedrijf te verlaten bij gebrek aan weerbaarheid tegen hun slechte arbeidsomstandigheden. Dit betekent echter niet dat men de jonge werknemers aan hun lot moet overlaten, juist integendeel. Op het gebied van de inrichting van de werkposten, dient men precies te anticiperen op moeilijkheden die werknemers ondervinden en in een latere fase tot een gebrek aan inzet kunnen leiden.

- Bovendien trachten sommige ondernemingen het afhaken van hun werknemers te voorkomen door het aanbieden van mogelijkheden inzake de **organisatie van de arbeidstijd**. Zo willen talrijke werknemers hun privéleven kunnen verzoenen met hun beroepsleven en dit ongeacht hun leeftijd (zelfs indien deze verzoeken meer betrekking hebben op oudere werknemers, zoals de resultaten van onze studie suggereren). Dit geeft hen de mogelijkheid om tijd te nemen om voor hun kinderen of kleinkinderen te zorgen, voor extraprofessionele bezigheden of om hun werktijd “naar eigen goeddunken” in te delen. In dat opzicht heeft het onderzoek, dat we hebben gevoerd, aan het licht gebracht dat de meest frequente aanvragen in het kader van een betere werk-privé-balans betrekking hebben op een arbeidsduurvermindering. Dit is namelijk het geval in bijna 60 % van de bedrijven in onze steekproef.
- Tot slot lijkt het vandaag vast te staan dat de maatregelen genomen in het kader van het vervroegd pensioen de blijfintentie van oudere werknemers doen afnemen. Ons sociaal systeem beperkt immers het belang dat individuen zouden hebben bij de voortzetting van hun loopbaan na een bepaalde leeftijd. De regelingen inzake vervroegd pensioen zijn vandaag “een sociaal verkregen recht” dat de werknemers hebben verdiend. Heden is de norm voor ouderen niet meer tewerkstelling, maar wel pensioen. Ze verwachten immers dat ze van hetzelfde beleid kunnen profiteren als de vorige generaties die vervroegd zijn uitgetreden. Dit heeft natuurlijk een negatieve invloed op hun motivatie om in hun bedrijf te blijven, vandaar de uitdaging voor sommige bedrijven om te **strijden tegen de cultuur van de vervroegde uittreding**. De diversiteitsverantwoordelijke van een groot bedrijf uit de dienstensector geeft hier een goed voorbeeld van: *“Iedereen die vandaag 50 jaar is, is in het bedrijf geëvolueerd met het idee dat er vanaf 55 jaar mogelijkheden zouden zijn om weg te gaan. Maar dit klopt niet meer. Dus zullen we te maken krijgen met een echte “kloof” tussen wat de mensen in hun hoofd hebben en de werkelijkheid. Als we niets doen, zullen sommige collega’s zich blijven concentreren op het idee dat ze het bedrijf op 55 jaar zullen verlaten en uiteindelijk zullen ze beseffen dat dit niet meer mogelijk is. Het is moeilijk om mensen te vertellen dat ze de projecten die ze gemaakt hebben vanaf hun 55ste levensjaar aan de kant dienen te schuiven en toch even gemotiveerd verder dienen te werken. Dit is een echte uitdaging. Welke maatregelen nemen om de motivatie zo lang mogelijk zo hoog mogelijk te houden? Welke flexibele oplossingen uitwerken om de collega’s te helpen bij de geleidelijke overgang naar lichter werk.”*

We stellen vast dat factoren die leiden tot het afhaken door de werknemer zich op het individuele niveau (aandacht voor zichzelf, evolutie van de levensdoelen, enz.) of op het organisatorische niveau (ontevredenheid in verband met het werk, met de evaluatie van discriminerende personeelspraktijken, gebrek aan mogelijkheden om zich te ontwikkelen, enz.) kunnen bevinden. Hoewel het begrijpelijk is dat bedrijven enkel invloed kunnen uitoefenen op factoren op het organisatorisch niveau, is het evident dat deze factoren op hun beurt de persoonlijke behoeften en doelstellingen van de werknemers beïnvloeden. Vandaar het belang om arbeidsomstandigheden in te voeren die het welzijn en de stimulatie van alle individuen bevorderen. Maar welke acties kunnen worden ondernomen om het afhaken en later de breuk

van de werknemer met zijn werkomgeving te vermijden? Een reeks ervaringen op het terrein, die hierna worden vermeld, geven antwoorden op deze vragen.

### **Geïdentificeerde actiepijsten**

Elke actiepijste verwijst naar de situatie van een bedrijf in het bijzonder. De hieronder voorgestelde actiepijsten komen dus van meerdere organisaties.

- *Creatie van een nieuwe functie in het bedrijf: de vakexpert - beroepsadviseur*  
Sommige oudere werknemers hadden de mogelijkheid om te evolueren naar de functie van vakexpert -beroepsadviseur, zodanig dat ze jongere werknemers kunnen opleiden en hen kennis en ervaring kunnen doorgeven die ze zelf in loop van de tijd hebben verworven.
- *Behoud van de motivatie dankzij autonomie en beslissingsbevoegdheid*  
Het bedrijf bevordert de motivatie van zijn medewerkers van verschillende leeftijden door hen meer autonomie en een grotere beslissingsbevoegdheid in hun werk te geven. Op die manier worden hun arbeidsomstandigheden aangepast aan hun behoeften, terwijl hun welzijn erdoor verbetert.
- *Permanente aandacht voor het welzijn van werknemers door de analyse van absentieïsme*  
In deze organisatie werd de verbetering van het individueel welzijn gelinkt aan het probleem van absentieïsme. Aldus werd , bij herhaalde afwezigheden, met elke betrokken werknemer een gesprek op gang gebracht door de HR-verantwoordelijke om te komen tot een diagnose, om de reden van het absentieïsme trachten te begrijpen en dit te remediëren door een oplossing aan te reiken die bijdraagt aan zijn welzijn en zijn gehechtheid aan het bedrijf. De HR-verantwoordelijke stuurt vervolgens de werknemer naar een persoon-hulpbron in het bedrijf. Deze laatste zou meer aan de verwachtingen en de behoeften van de werknemer kunnen voldoen (vb de arbeidsgeneesheer bij een gezondheidsprobleem, de opleidingsverantwoordelijke wanneer er onvoldoende ontplooiingsmogelijkheden zijn in de functie). In eerste instantie, is de aanpak dus individueel. Niettemin is de reikwijdte ervan breder omdat ze de bewustwording van de organisatorische redenen voor terugkerend absentieïsme wenst te bevorderen en tevens de ontwikkeling van een sociaal sereen klimaat. De analyse van het absentieïsmecijfer vindt hier dus plaats in een perspectief van welzijn en niet van repressie.
- *Open manier van communiceren naar de werknemers toe*  
Dit andere bedrijf ontdekte hoe behandelingen, die door de werknemers als ongelijk werden beschouwd, een bron van afhaken waren. Daarom heeft het bedrijf een open communicatie naar de werknemers toe ingevoerd om hen de redenen van de genomen beslissingen te laten begrijpen. Zo wordt bijvoorbeeld tijdens een onderhoud toegelicht waarom iemand geen loonsverhoging heeft gekregen.
- *Transparantie in het communicatieproces*  
Alle medewerkers worden op de hoogte gebracht van de oproepen tot kandidaatstelling, of de creatie van nieuwe functies. Zo kan iedereen solliciteren en elke medewerker wordt, ongeacht zijn leeftijd, op de hoogte gebracht van de mogelijke toekomstperspectieven.
- *Opleidingen inzake leiderschap voor managers*  
In verband met de transparante communicatiepraktijken die zonet werden vermeld, wordt aan de kaderleden een opleiding van acht dagen aangeboden om hun leiderschapsstijl te ontwikkelen, bij te werken en om hen zo te helpen hun ondergeschikten efficiënter te motiveren.
- *Ontwikkeling van de interne mobiliteitsmogelijkheden*  
Het behoud van de motivatie is nauw verbonden met de mobiliteitsmogelijkheden die aan de

werknemers worden aangeboden. Zo valoriseert de organisatie de wens van haar medewerkers om te evolueren door hen, in de mate van de bestaande interne mogelijkheden, de gelegenheid te geven van functie te veranderen en nieuwe competenties en kennis te ontwikkelen.

- *Aanpassing van de vergoedingen aan de individuele kenmerken*  
De strijd tegen het afhaken wordt hier gevoerd via de aanpassing van de vergoedingen aan de kenmerken en de verwachtingen van de medewerkers van verschillende leeftijden. Zo geeft een jongere er misschien de voorkeur aan om, bijvoorbeeld in termen van erkenning, een materiële beloning te krijgen die hem onmiddellijk een voordeel biedt, zoals een bedrijfswagen. Een oudere werknemer zal misschien liever zien dat een deel van deze vergoeding gestort wordt in zijn groepsverzekering voor het pensioen. (cfr cafetariaplan).
- *Ontwikkeling van een welzijnsbeleid*  
Er werd een beleid ontwikkeld gericht op het welzijn en op de tevredenheid van de werknemers. De werknemers wordt gevraagd jaarlijks een tevredenheidsenquête in te vullen en worden medisch opgevolgd. Evenzo dragen regelmatige teamvergaderingen ertoe bij dat men in dialoog kan treden met de werknemers en dat de arbeidsomstandigheden kunnen worden aangepast aan hun behoeften.

### **Verwachte resultaten**

De bedrijven die betrokken zijn bij de strijd tegen het afhaken door hun werknemers vestigen de aandacht op enkele gunstige gevolgen van de praktijken die ze hebben ingevoerd. Hieronder een lijst van die gevolgen:

- **een toename van de tevredenheid op het werk** van de werknemers is een factor die door talrijke bedrijven werd aangehaald. De werknemers voelen zich meer gesteund en rechtvaardig behandeld door de organisatie als ze een erkenningssysteem instelt dat is aangepast aan de verwachtingen en de behoeften van de werknemers van verschillende leeftijden;
- **een afname van het absentisme** werd ook vrij vaak benadrukt binnen bedrijven die praktijken hebben ontwikkeld om het motivatieniveau van hun werknemers te behouden. Omdat het absentisme verband houdt met de arbeidsomstandigheden en de aard van de taak, is het niet verwonderlijk te merken dat de praktijken ingesteld door de bedrijven om het motivatieniveau van hun werknemers te verhogen -of in elk geval te stabiliseren- later een invloed hebben op de hoogte van het absentisme;
- **een toename van het vertrouwen van het personeel** tegenover een organisatiebeleid is een ander mogelijk gevolg van de praktijken die worden ontwikkeld inzake motivatie en erkenning van de werknemers. Het transparante communicatiebeleid en de dialoog die de hiërarchie bij haar medewerkers heeft ontwikkeld, zijn evenzeer factoren die het gevoel deel uit te maken van het organisatieproject en een belangrijk element te zijn binnen dit project gunstig kunnen beïnvloeden;
- **een betere integratie van de verschillende leeftijdscategorieën in het bedrijf** is een factor die ook werd vermeld in het kader van onze onderzoeken. Ontwikkelings- en mobiliteitsmogelijkheden die voor iedereen toegankelijk zijn, dragen waarschijnlijk bij tot deze integratie omdat er zo geen enkele leeftijdscategorie van de beroepsbevolking wordt uitgesloten. Indien dit niet het geval is bestaat het gevaar dat bij een bepaalde leeftijdscategorie de aanwezige competenties verslechteren. Bij deze groep vermindert het gevoel deel uit te maken van het bedrijf doorheen de technische en de technologische ontwikkelingen.
- **oudere werknemers aan de slag houden** is ook haalbaar, dankzij het feit dat het bedrijf inspanningen levert om het motivatieniveau van deze leeftijdscategorie hoog te houden, zodanig dat deze categorie werknemers het bedrijf op een later tijdstip verlaat.

## CASUS NR. 2: DE STRIJD TEGEN HET AFHAKEN DOOR DE ARBEIDERS

In dit bedrijf uit de sociale non-profitsector, bestaat het personeel voor méér dan 80 % uit mensen met een arbeidersstatuut. Bovendien wordt de instelling gekenmerkt door een vergrijzende bevolking vermits meer dan 30 % van de werknemers ouder dan 45 jaar is. De huidige directrice stelde bij haar indiensttreding een leeftijdspyramide op en werd zich bewust van de problematiek waarmee het bedrijf werd geconfronteerd. Ze heeft dit meegedeeld aan de raad van bestuur met wie ze de situatie heeft geanalyseerd. Uit deze analyse kwamen twee hoofdproblematieken naar voren. Allereerst bleek dat de aangekondigde vertrekken gepaard ging met een risico inzake het verlies van kennis gezien het hoge percentage ouderen in het bedrijf. Nog steeds vanwege de vergrijzing van de populatie en de motivatie- of gezondheidsproblemen die tengevolge hiervan konden optreden, werd ook een toename verwacht in het aantal aanvragen tot functieverandering of arbeidsduurvermindering en zelfs tot volledige vervanging. Vandaar de noodzaak om na te denken over manieren om op deze aanvragen een antwoord te bieden.

De aanvragen tot arbeidsduurvermindering hebben voornamelijk betrekking op werknemers jonger dan 35 jaar die jonge kinderen hebben, en op 45-plussers die een bepaalde uitputting op hun werk ervaren. Naast deze mogelijkheid van arbeidsduurvermindering was het moeilijk om een alternatief aan de arbeiders voor te stellen. Met name de 45-plussers zijn weinig ontvankelijk voor opleidingsmogelijkheden, gezien het feit dat ze in het algemeen een minieme basisopleiding hebben genoten en tot een sociaal kwetsbare klasse behoren. Zij ervaren het feit dat ze zich moeten ontwikkelen als het trachten te bereiken van een langetermijndoelstelling waarvan het voor hen ondenkbaar is dat ze die ooit kunnen bereiken. Het zou dus heel moeilijk zijn om hen, op welke manier dan ook, een opleiding te laten volgen die van hen bijvoorbeeld een administratief beambte zou maken. Daarom was het noodzakelijk opleidingsstelsels te ontwikkelen die voornamelijk waren gericht op de specifieke behoeften van hun beroep. Die specifieke behoeften konden worden geformaliseerd na het organiseren van reflectiedagen. Toen is gebleken dat de aard van de aanvragen van de werknemers voornamelijk betrekking had op het welzijn op het werk.

Concreet werd, in het licht van de vragen die het bedrijf zich stelde (“hoe de oudere werknemers stimuleren en anticiperen op de achteruitgang van hun competenties om te vermijden dat ze het bedrijf vroegtijdig verlaten? Hoe de aanvragen inzake de arbeidstijdregeling verzoenen met de interne mogelijkheden?”), een drievoudige strategie ingesteld:

- Allereerst werden maatregelen inzake tutoraat, voornamelijk bestemd voor de arbeiders ontwikkeld. Dankzij akkoorden gesloten met bepaalde opleidingscentra, kon het bedrijf aldus aan arbeiders voorstellen om te evolueren naar de rol van tutor om de stagiairs op te leiden in hun beroep. Deze praktijken zijn voornamelijk bestemd voor de oude werknemers, want het is gebleken dat de behoeften om gas terug te nemen, de werkbelasting te verminderen en kennis door te geven meer tot uiting komen bij de 55-plussers.
- Om te anticiperen op het geleidelijk afhaken van arbeiders, kunnen ze ook verschillende opleidingen volgen op basis van hun eigen verwachtingen en behoeften. Het kan gaan om opleidingen die erop gericht zijn te anticiperen op het ontstaan van rugproblemen door nader in te gaan op de goede praktijken inzake risicopreventie, opleidingen inzake stressmanagement, EHBO-opleidingen en communicatieopleidingen. Deze praktijken zijn bestemd voor alle werknemers, ongeacht hun leeftijd. Toch klopt het dat EHBO-opleidingen meer gericht zijn op ouderen omdat zij het zijn die mettertijd slechte gewoonten aannemen. Bijgevolg gebeuren met hen de meeste arbeidsongevallen.

- Tot slot bestaat er een zeer ruim beleid inzake tijdskrediet na 45 jaar dat zowel bestemd is voor de oude als de jonge werknemers (en dit ongeacht hun statuut). Velen van hen die tussen 20 en 40 jaar oud zijn, hebben immers jongere kinderen waarvoor ze moeten zorgen. Het is nuttig te benadrukken dat een kleine omvang van het bedrijf het eenvoudiger maakt om rekening te houden met de individuele behoeften. Zo wordt elk verzoek in aanmerking genomen om zo goed mogelijk te kunnen voldoen aan de individuele behoeften, ongeacht of een werknemer enkel zijn arbeidsduur wil verminderen of die vermindering wil vergezeld doen gaan van een verandering van functie.

Uiteindelijk blijkt dat de praktijken die in het bedrijf werden ingesteld gelinkt zijn aan een hoge tevredenheid. De tevredenheid van de arbeiders tegenover de aangeboden opleidingen bereikte door de band genomen 80 %. Op individueel niveau voelen de mensen zich opgelucht als ze in het systeem zijn gestapt, soms minder gestrest. Maar voordat ze die stap zetten, is er een groot wantrouwen, gezien de periode van de economische crisis en het geloof dat deze leeftijdsbewuste praktijken hen zouden kunnen benadelen. Het is dus moeilijk voor hen om in dit systeem te stappen.

**PROTOTYPISCHE SITUATIE 3 – HET NIET LANGER BESCHIKKEN  
OVER DE VEREISTE KWALIFICATIES DOOR DE WERKNEMERS**

**Problematiek en uitdagingen**

Tegenwoordig wordt de arbeidswereld gekenmerkt door snelle veranderingen in de gebruikte processen en middelen. Als de bedrijven niet inspelen op deze veranderingen, heeft dit tot negatief gevolg dat ze steeds minder competitief worden. Vandaar de noodzaak om de vaardigheden van hun werknemers te ontwikkelen en aan te passen om beter te kunnen reageren op de toekomstige veranderingen in de functies. Ondanks deze vaststelling zijn bepaalde lagen van de beroepsbevolking, waaronder de 50-plussers, voor bedrijven nog steeds geen prioriteit, vooral als het om kleine bedrijven gaat. Zo beschikken die werknemers niet systematisch over dezelfde opleidingsmogelijkheden als hun jongere collega's, hetgeen geleid heeft tot de huidige stigmatiseringsprocessen en een verslechtering van de karakteristieke kennis bij een groot aantal bedrijven.

We zien dat werknemers niet langer over de vereiste kwalificaties beschikken. Dit brengt een zeker aantal problematieken met zich mee; niet alleen op het vlak van productiviteit en competitiviteit, maar ook wat betreft het baanbehoud en de ontplooiing van alle werknemers. Laten we in dit opzicht eens kijken welke de uitdagingen zijn waaraan de bedrijven in onze steekproef het hoofd trachten te bieden:

- Een van de uitdagingen die binnen bedrijven het vaakst wordt aangehaald, betreft de **noodzakelijke aanpassing van de opleidingsmodaliteiten aan de verwachtingen en de behoeften van de werknemers**. Het is duidelijk dat een oudere werknemer niet dezelfde behoeften heeft als een jonge werknemer ten aanzien van de opleidingsmogelijkheden die in het bedrijf worden ingesteld. Terwijl een junior bijvoorbeeld redelijkerwijs verwacht om te worden opgeleid in zijn beroep, heeft de ervaren werknemer andere opleidingswensen, soms meer gericht op de ontwikkelingen in zijn beroep (wettelijke aspecten, informatica, enz.) dan op het eigenlijke aanleren van dat beroep. Evenzo moet de opleider zijn aanpak aanpassen in functie van de leeftijd van de werknemer. De uitspraken van een personeelsdirecteur van een grote instelling uit de publieke sector zijn hier een goed voorbeeld van: *“Tegenwoordig stellen we vast dat de opleider niet goed wordt aanvaard als hij zijn uiteenzetting niet aanpast. Van zijn kant zal de jongere werknemer de voorgestelde verbeterpunten die relatief eenvoudig te bekomen zijn, gemakkelijker aanvaarden. Dus als de opleider zijn gedrag niet aanpast aan dit publiek, bereikt hij zijn doelpubliek op een totaal andere manier.”* Zoals de personeelsdirecteur van een groot bedrijf uit de productiesector verklaarde, is het bovendien een uitdaging om *“de generaties te kunnen begrijpen. Vandaar dat de cultuur, de verwachtingen van deze leeftijdscategorieën, hoe zij functioneren en wat hun drijfveren tot ontwikkeling zijn, goed begrepen dienen te worden door zowel de personeelsdirecteur, het directiecomité als de algemeen directeur”*.
- In dezelfde gedachtegang zijn er talrijke bedrijven die willen beschikken **over werknemers die gedurende hun hele loopbaan gekwalificeerd blijven**. Hiervoor is het noodzakelijk om ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden zodra het beroepsleven begint en dit tot op latere leeftijd. Bedrijven moeten tegenwoordig immers hun plaats vinden in een omgeving met een steeds grotere concurrentie en mondialisering, waar er voortdurend meer eisen worden gesteld aan de vraag naar diversiteit, kwaliteit, termijnen en reactiviteit. Door de technologische veranderingen evolueren ook de beroepen, en dus de competenties die binnen eenzelfde functie vereist zijn, constant. Vandaar het belang om opleidingsprocessen te ontwikkelen die gericht zijn op de volledige loopbaan en die bestemd zijn voor alle werknemersgroepen, zodat bepaalde groepen niet het voorwerp gaan uitmaken van een progressief marginaliseringsproces. *“Ik heb nog werknemers van 63 jaar. Ze moeten kunnen volgen en nog hoge prestaties kunnen leveren. Zij die ons verlaten zijn zij die, vanuit technologisch standpunt, achterop hinken”* (personeelsdirecteur, middelgroot dienstverleningsbedrijf uit de privésector. Men dient te kunnen beschikken over gekwalificeerde werknemers, ongeacht hun leeftijd en ongeacht de veranderingen waarmee bedrijven worden geconfronteerd. Uiteindelijk *“interesseert hun leeftijd ons niet. Wat we willen weten, is wat ze kunnen en of ze het potentieel kunnen ontwikkelen dat we nodig hebben. Het is ook niet omdat*

*iemand binnen een jaar op pensioen gaat dat hij zijn competenties niet kan blijven ontwikkelen”* (personeelsverantwoordelijke, middelgroot bedrijf, publieke sector).

- De strijd tegen het niet beschikken over de juiste competenties kan ook worden gevoerd via het **intergenerationeel delen van kennis**. Dit is in elk geval de richting die een groot aantal bedrijven momenteel inslaan. Het idee is om ouderen de ervaring die ze in de loop van de tijd hebben verworven te laten delen met jongeren. Dit geeft ouderen nieuwe verantwoordelijkheden evenals een betere erkenning van hun vaardigheden in de organisatie. Omgekeerd beschikken nieuwkomers zelf vaak over recente kennis die een bron van vernieuwing en inspiratie zijn voor oudere werknemers. De voorkeur gaat uit naar het bevorderen van het intergenerationeel uitwisselen van kennis om also het kwalificatieniveau van de werknemers doorheen de tijd te behouden. De personeelsverantwoordelijke van een bedrijf uit de dienstensector heeft dit goed begrepen. Hij verklaart het volgende: *“Ik vind het voor een bedrijfscultuur een goede zaak dat alle leeftijden worden vertegenwoordigd omdat jongeren aan de ouderen leren wat web 2.0 is, terwijl ouderen expertise en wijsheid hebben.”*
- **Ontwikkelen van de interne mobiliteit** is beslist één van de belangrijkste uitdagingen van de bedrijven. Op organisatorisch niveau blijkt de mobiliteit van de werknemers bijzonder nuttig doordat deze de prestaties van de werknemers kan verbeteren, de interne verspreiding van een cultuur kan vergemakkelijken en het werk efficiënt kan beheren in functie van de marktevoluties. Op individueel niveau laat dit instrument de werknemers toe hun beroepsloopbaan te sturen en op te bouwen afhankelijk van de mogelijkheden die hen in de organisatie worden aangeboden. We zien dus dat de interne mobiliteit een belangrijke uitdaging is vanuit het standpunt van het behoud van een hoog kwalificatieniveau. *“Van bij de indiensttreding, proberen we de medewerkers ervan te overtuigen dat intern van werk veranderen deel uitmaakt van de beroepsloopbaan. Men moet zich niet hechten aan zijn huidige functie, want de taken kunnen evolueren, de markt kan evolueren. Als iemand steeds dezelfde job doet, gaat men hem op zijn 50e niet overtuigen om iets anders te doen”* (talent manager, groot privébedrijf, productiesector ).

Al die uitdagingen tonen uiteindelijk aan dat, voorafgaand aan de behoefte om gedurende het hele beroepsleven over performante werknemers te beschikken, het behoud van de vereiste kwalificaties bij werknemers ook het behoud van de motivatie bij de oudere werknemer nastreeft. Het idee hier is zich af te vragen hoe men erin slaagt de werknemers van verschillende leeftijden te stimuleren om zich te ontwikkelen, van functie te veranderen of hun ervaring door te geven, ongeacht hun anciënniteit in de organisatie of hun functie. In die zin sluit de problematiek van het afhaken door werknemers aan bij het behoud van de vereiste kwalificaties bij werknemers. Bepaalde bedenkingen, waaronder deze geuit door de personeelsverantwoordelijke van een groot bedrijf uit de gezondheidssector, leiden ook tot deze vaststelling: *“De oudste werknemers schrijven zich niet in voor opleidingen. Ze verzinnen uitvluchten om niet aanwezig te moeten zijn. We merken dat ze niet inzien waarom ze zich moeten ontwikkelen terwijl ze nog maar twee jaar blijven werken.”* In sommige bedrijven wordt het feit dat men de oudste werknemers de mogelijkheid biedt om zich te ontwikkelen gezien als een wezenlijke mogelijkheid tot individuele ontwikkeling en integratie. *“Ze zeggen bij zichzelf dat we ons tegenwoordig eindelijk voor hun beroep interesseren. We hebben mensen die ons beroep tot zijn recht laten komen, die ons erkennen, die onze moeilijkheden begrijpen. Op voorwaarde dat dit wordt gevolgd door coaching, begeleiding, enz. heeft dit een bijzondere invloed op de personeelsleden”* (personeelsdirecteur, groot bedrijf, openbare sector).

### **Geïdentificeerde actiepijstes**

Elke actiepijste verwijst naar de situatie van een bedrijf in het bijzonder. De actiepijstes die hier worden voorgesteld komen dus van meerdere organisaties.

- *Aanpassing van de opleidingsmodaliteiten aan de leeftijd van de werknemers*  
Er werd geopteerd om de uiteenzetting van de opleider alsook de inhoud van de opleidingen



aan de werknemers van verschillende leeftijden aan te passen. Voortaan dient elke opleider aandacht te besteden aan de behoeften en de verwachtingen van de verschillende generaties ten aanzien van eenzelfde thema. Bijvoorbeeld, in de context van een managementopleiding leidde dit aandachtspunt tot de samenstelling van kadergroepen met diverse leeftijden. Hierdoor kon worden gezorgd voor een onderlinge uitwisselingsdynamiek binnen dewelke de oudere de jongere werknemers een meerwaarde verschaffen op het vlak van kennis en ervaring, terwijl die jongeren een frisse kijk meebrengen; een externe visie die minder bevoedeld is door de bedrijfscultuur.

- *E-learningstelsel aangepast aan de individuele behoeften*  
 Uitgaande van de vaststelling dat informatietechnologieën, en in het bijzonder die van de kantoorautomatisering, tegenwoordig een belangrijke plaats innemen in bedrijven, werd een individueel e-learningopleidingssysteem voor personen die Excell wensten te leren ontwikkeld. Deze individuele opleidingsmethode is aangepast aan het niveau, de behoeften, het leertempo en leerstijl van de cursist.
- *Informatieverspreiding over de interne ontwikkelingsmogelijkheden*  
 Om erover te waken dat de werknemers goed op de hoogte zijn van de bestaande interne ontwikkelingsmogelijkheden en zich bijgevolg ontwikkelen, heeft dit bedrijf verspreidingsprocedures ontwikkeld, zoals de bekendmaking van vacatures op de mededelingenborden, het maken van een maandelijks bedrijfstijdschrift of het gebruik van intranet.
- *Opleidingsvoorzieningen voor het hanteren van lasten*  
 Om te streven naar een aanpassing van de opleiding aan de behoeften van de werknemers, werden er opleidingen voor het hanteren van lasten, d.w.z. met heftechnieken of andere technieken, aangeboden en dit om te voorkomen dat er rugpijn optreedt. Deze opleidingen bestaan uit oefeningen waarbij men lasten draagt, waarbij men leert lasten te dragen of waarbij men bewegingen leert die voor de mens niet vertrouwd zijn, maar die toelaten de ruggengraat in de correcte positie te houden. Het doel is uiteraard te anticiperen op het optreden van skelet- en spieraandoeningen die de prestaties van de werknemers in gevaar kunnen brengen.
- *Opvolgingsstelsel van opleidingen voor een betere afstemming op de werknemer*  
 Om zich ervan te vergewissen dat de opleiding van de werknemers vlot verloopt, heeft het bedrijf een opvolgingsstelsel van de opleidingen ingesteld. Zo ontvangen de toekomstige cursisten en hun hiërarchische overste voorafgaand aan de opleiding een e-mail waarin hen wordt gevraagd hun verwachtingen mee te delen. Na de opleiding ontvangen de opgeleide personen een nieuwe e-mail om te weten te komen hoe tevreden ze zijn. Er wordt gevraagd of de verwachtingen al dan niet werden ingelost, terwijl de overste wordt opgeroepen om te bevestigen of de competentie al dan niet werd verworven. Hierdoor kunnen de toekomstige opleidingsvoorzieningen worden aangepast aan de verwachtingen en de behoeften van de werknemers.
- *Kennisoverdracht volgens twee verschillende methodes*  
 Er werd een begeleidingsmethode via kennisoverdracht geïmplementeerd. Hiervoor moesten eerst de medewerkers worden geïdentificeerd die hun kennis wilden delen, en dit ongeacht hun leeftijd. Ze hebben vervolgens een opleiding gekregen over de manier waarop ze hun kennis in de praktijk kunnen doorgeven. Voor ervaren werknemers die hun kennis niet op die manier willen delen, heeft het bedrijf ook een andere methode ontwikkeld, namelijk 'side-by-side coaching'. Het gaat erom de expert en de niet-expert naast elkaar te plaatsen en de niet-expert de vragen te laten stellen die hij wenst. Zo is de niet-expert zelf verantwoordelijk voor zijn leerproces, terwijl de expert niet actief betrokken hoeft te zijn bij het delen van zijn kennis.



- *Interne mobiliteit voor nieuwe medewerkers*  
Er werd een intern mobiliteitssysteem ontwikkeld voor nieuwe medewerkers, al dan niet met ervaring. Dit bestaat erin om, over een periode van ongeveer 9 maanden, van de ene dienst naar de andere en de ene functie naar de andere te kunnen overstappen om hun kennis te ontwikkelen en hun integratie in de onderneming te bevorderen.
- *Aangepaste procedure voor interne mobiliteit*  
Om te strijden tegen het traditionele graden- en anciënniteitssysteem, dat de interne mobiliteit bemoeilijkt, wil deze onderneming een mobiliteitsprocedure ontwikkelen via twee denkschema's. Het eerste bestaat erin zich af te vragen welke de grote functiefamilies zijn die in het bedrijf naast elkaar bestaan. Het tweede bestaat erin zich af te vragen welke competenties aan die grote functiefamilies verbonden zijn. Zo zal het voor een werknemer van 55 jaar met bepaalde competenties mogelijk zijn om te bepalen onder welke omstandigheden en met welke eventuele opleiding de mobiliteit naar een nieuwe functie mogelijk is.
- *Jaarlijks evaluatiegesprek en ontwikkelingsmogelijkheden*  
In een jaarlijks evaluatiegesprek moet elke werknemer bij zijn manager en bij de personeelsdienst zijn wedervaren over het afgelopen jaar uitdrukken evenals zijn professionele aspiraties. Na dit gesprek evalueren de manager en de personeelsdienst de competenties die de medewerker heeft verworven en de competenties die nog moeten worden verworven, waarna ze de interne verticale of horizontale opleidings- en mobiliteitsmogelijkheden identificeren.

### **Verwachte resultaten**

Zoals hierboven werd uitgelegd, kan het aanpakken van het feit dat bepaalde werknemers niet over de vereiste competenties beschikken, een aantal niet te verwaarlozen gevolgen hebben voor bedrijven die wensen in te zetten op de professionele ontwikkeling van hun werknemers. Zie hier een lijst van die gevolgen:

- **het behoud van een hoog competentieniveau** met name dankzij de opleidingen om de competenties van de werknemers mee te laten evolueren met de marktevolutie. Zodoende blijft het kwalificatieniveau van de werknemers doorheen de tijd optimaal;
- **de ontwikkeling van een groter gevoel van erkenning** bij de werknemers dankzij de opleidingsmogelijkheden die hen worden geboden. Het financiële aspect speelt niet altijd een primordiale rol in het ontstaan van dit gevoel;
- **de verbetering van het imago dat door het bedrijf wordt uitgedragen** naar buiten toe kan verband houden met het intern ontwikkelde opleidingsbeleid. Op die manier kan dit beleid een aantrekkende factor zijn. Sommige bedrijven hebben dit reeds vastgesteld doordat ze meer positieve feedback van hun stagiairs en meer spontane sollicitaties kregen;
- **de stijging van het welzijn van de werknemers**, vanwege het feit dat elk van hen zijn kennis kan ontwikkelen en delen in het bedrijf, dat jongeren zich sneller opgenomen voelen dankzij integratiemethodes, zoals het tutoraat, en dat de meer ervaren werknemers zich vanaf een bepaalde leeftijd niet aan de kant geschoven voelen;
- **de toename van de motivatie op het werk** gezien de vooruitzichten die intern worden aangeboden, ongeacht de leeftijd van de werknemers. De oudere werknemers worden zich immers bewust van de ontwikkelingsmogelijkheden die hen worden aangeboden en van het feit dat het bedrijf hun competenties erkent en valoriseert zonder hen een of ander loopbaanplafond op te leggen;

- **de toename van de polyvalentie van de werknemers** werd ook vastgesteld in sommige bedrijven. Dankzij de continu ingevoerde opleidingsmodaliteiten ontwikkelen de werknemers nieuwe competenties en kunnen ze dus een groter aantal werkposten bezetten, wat zowel een kostbaar goed is voor de bedrijven in termen van aantal beschikbare werknemers, als voor de werknemers zelf in termen van mogelijkheden om zich te verplaatsen in het bedrijf dankzij de interne mobiliteitssystemen.
- **Het ontstaan van een dynamisch en continu leerproces** is een gevolg van een beleid gericht op het steeds beschikken over de vereiste competenties. Hoe meer werknemers geïnformeerd worden over het bestaan van ontwikkelingsmogelijkheden en hoe meer zij de gelegenheid hiertoe krijgen, des te meer werknemers zich willen ontwikkelen. Hoe meer een werknemer bovendien is opgeleid, des te meer hij zich later wil blijven ontwikkelen. Deze dynamiek in het leerproces, die essentieel is voor het behoud van gekwalificeerde werknemers, is een mogelijk gevolg van een proactieve benadering inzake de professionele ontwikkeling.

### CASUS 3 : HET BEVORDEREN VAN DE ONTWIKKELINGSMOGELIJKHEDEN IN EEN BEDRIJF UIT DE DIENSTENSECTOR

De werknemers van een groot bedrijf uit de dienstensector waarmee we in contact kwamen, hebben een gemiddelde leeftijd van 42 jaar. Bovendien zijn er heel weinig werknemers jonger dan 30 jaar. Toch werd het leeftijdsbewust beleid van het bedrijf niet uitsluitend opgesteld op basis van deze vaststelling, maar eerder omdat men in het bedrijf een diversiteitsbeleid wilde instellen. In deze optiek interfereert de factor leeftijd met de factor geslacht, handicap, cultuur of nog de seksuele geaardheid. In dit diversiteitskader definieerde het bedrijf vijf transversale en globale doelstellingen die geofficialiseerd werden onder de vorm van een plan. Hierdoor kon het bedrijf werken aan elk van de krachtlijnen van zijn diversiteitsbeleid.

Hoewel sommige van die doelstellingen niet rechtstreeks verband houden met het kunnen beschikken over de vereiste competenties is het toch interessant om deze te vermelden als illustratie: een leeftijdsbewust beleid integreert vaak verschillende praktijken inzake personeelsbeleid:

- De eerste doelstelling is zeer klassiek: elke vorm van discriminatie vermijden. Dit is een louter wettelijke doelstelling om ervoor te zorgen dat dat geen enkele persoon in het bedrijf wordt gediscrimineerd om welke reden dan ook.
- De tweede doelstelling vloeit voort uit een reflectie over diversiteit bij klanten. Het bedrijf vertrok van de hypothese dat indien een diversiteitsbeleid duurzaam diende te zijn, het noodzakelijk was dit beleid ook te integreren in zijn commerciële activiteiten. Een aanzienlijk deel van de klanten waren vrouwen ouder dan 75 jaar. . Vandaar het belang om de aanpak van het bedrijf aan te passen aan de diversiteit van de klanten.
- De derde doelstelling is diversiteit in de aanwerving. Elk talent ongeacht de leeftijd,... moet aangetrokken worden, zonder afgeremd te worden door vooroordelen.
- De vierde doelstelling bestaat erin op elk niveau de samenstelling van gemengde teams te bevorderen. Dit houdt in dat elk team dat beslissingen neemt, dat nadenkt over de behoeften van de klant, dat situaties analyseert, divers is naar leeftijd, geslacht, taal, profiel, .... Het bedrijf had vastgesteld dat zonder deze diversiteit er in de teams nog weinig overlegd werd. Opdat er creativiteit zou zijn, is discussie nodig. En opdat er discussie zou zijn, moeten er verschillende visies zijn.
- Tot slot werd de vijfde doelstelling, die meer betrekking heeft op het behoud van de vereiste kwalificaties gedefinieerd na een audit over diversiteit uit 2009-2010. Het bedrijf merkte dat er op sommige niveaus in het bedrijf glazen plafonds waren. Het hebben van glazen plafonds is een vergif. Als het bedrijf tegenwoordig mensen aanwerft – en dat geldt ook voor de factor leeftijd – is dat steeds met het doel de mensen tot het maximum van hun competenties te laten evolueren, en dit tot aan het einde van hun loopbaan.

Om die vijf doelstellingen gemakkelijker te kunnen bereiken, heeft het bedrijf de communicatie met zijn werknemers opgestart door hen een brief te sturen, ondertekend door zowel de CEO als door elke “business manager”, aangaande hun verbintenis tegenover diversiteit. Vervolgens heeft het bedrijf een e-learningprogramma over discriminatie gemaakt en verspreid. Dit ging in op de discriminatieproblemen in verband met de leeftijd binnen het bedrijf omdat die problemen een echt risico vormen, vooral wat betreft interne mobiliteit. Daarom werd er in het mobiliteitsbeleid dat vervolgens werd ontwikkeld een volledige paragraaf geïntegreerd over het belang van een diverse samenstelling van teams enerzijds en van de naleving van de regels inzake non-discriminatie anderzijds. In het kader van dit beleid heeft het bedrijf er ook voor gezorgd dat de leeftijd geanonimiseerd werd. Zo zijn er dagelijks mobiliteitsaanbiedingen beschikbaar zijn op het intranet. Het zijn aanbiedingen die nog niet extern worden gepubliceerd. Als het bedrijf iemand zoekt, kijkt het dus eerst of interne medewerkers met het juiste profiel geïnteresseerd zijn. Het plaatst dan een advertentie op het intranet en elke werknemer kan solliciteren.

Om dit te doen werd een doordacht en gestructureerd curriculum vitae ontworpen om de problematiek in verband met de leeftijd te voorkomen. Hierin worden noch de leeftijd van de persoon, noch zijn volledige beroepsloopbaan vermeld. Het vermeldt enkel de drie ervaringen van de persoon die het meest relevant zijn voor de functie die hem interesseert. Nog steeds in termen van mobiliteit is er een stage waardoor jongeren die zopas zijn aangeworven gedurende een jaar/anderhalf jaar naar de verschillende diensten van het bedrijf kunnen gaan om hun integratie te bevorderen. Het doel is ook ervoor te zorgen dat ze weten dat, als ze op een dag niet meer tevreden zijn binnen hun dienst, ze een andere functie in het bedrijf kunnen trachten te vinden in plaats van te veranderen van werkgever.

Daarenboven werden door deze reflectiegroepen, bestaande uit managers en non managers uit de 5 afdelingen van het bedrijf, specifieke problematieken vastgesteld alsook de interventieassen om deze problematieken het hoofd te bieden. Er werd bijvoorbeeld een analyse uitgevoerd van het aantal opleidingsdagen per medewerker. Hieruit blijkt dat het aantal opleidingsdagen bij de werknemers ouder dan 50 jaar duidelijk lager ligt dan de opleidingsdagen bij de andere leeftijdscategorieën. Dit is een gegeven dat moet worden getoetst aan het geslacht. Hierdoor kan men er zich rekenschap van geven dat bij vrouwen ouder dan 50 jaar de daling nog groter is. Een eerste actie die in dit kader werd uitgewerkt, was het instellen van een gesprek tussen de oudere werknemer en de manager om zich ervan te vergewissen dat elke werknemer ouder dan 50 jaar werkelijk overleg heeft gepleegd met zijn verantwoordelijke wat opleiding betreft en ervoor te zorgen dat het gemiddeld aantal opleidingsdagen van deze leeftijdscategorie met een dag of met anderhalve dag toeneemt. Bovendien hebben deze reflectieteams scharniermomenten in het leven van de werknemers (met name op 45 en op 55 jaar) geïdentificeerd waaruit de noodzaak bleek de aangeboden opleidingspraktijken aan te passen aan die behoeften.

In termen van resultaten moet allereerst worden opgemerkt dat de werknemers het op prijs stellen dat ze bij het project worden betrokken. Het bedrijf laat hen zien dat het geen project creëert zonder hen te raadplegen. Bovendien werd de diversiteit in de samenstelling van de teams begunstigd door het beleid inzake de strijd tegen de discriminatie. Voor het overige wacht het bedrijf nog steeds op cijferresultaten, met name wat het aantal opleidingsdagen voor de 50-plussers betreft, gezien de recente aard van dit project inzake het leeftijdsbewust beleid.

### **Problematiek en uitdagingen**

Een andere problematiek in verband met het welzijn op het werk zijn de gezondheidsproblemen gelieerd aan de werkomgeving. In België bepaalt de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers en de verschillende uitvoeringsbesluiten dat elke werkgever een preventiebeleid dient te voeren om de risico's te identificeren en om acties te voeren om die risico's te vermijden, weg te nemen of de effecten ervan te verminderen. In de Belgische wetgeving omvat het welzijn alle factoren met betrekking tot de omstandigheden waaronder het werk wordt uitgevoerd, dit wil zeggen de veiligheid, de bescherming van de gezondheid, de psychosociale belasting, de ergonomie, de hygiëne en de verfraaiing van de werkplekken.

De problematiek inzake het leeftijdsbewust beleid wordt vaak bekeken vanuit het oogpunt van het arbeiderspersoneel. Bovendien komt deze problematiek tot uiting via diverse vragen:

- Allereerst is **de identificatie van de risicofactoren** een eerste stap in een reflectie ter zake. De uitdaging hier is om een stand van zaken te kunnen opmaken van de probleemsituaties en van de talrijke risicofactoren in de werksituaties. Voor de betrokken bedrijven leiden moeilijke arbeidsomstandigheden tot dysfuncties op verschillende vlakken. Dit heeft op zijn beurt een weerslag op de bedrijfsresultaten en op het welzijn van de werknemers. Een verantwoordelijke waarmee we in contact kwamen vertelde ons het volgende: *“Ons bedrijf kent veel zware arbeidsongevallen alsook arbeidsongevallen met een permanente arbeidsongeschiktheid tot gevolg. We hebben veel verzuim, in het bijzonder bij de ouderen.”*
- Een andere vastgestelde uitdaging betreft **de opleiding van de werknemers** op het vlak van de veiligheid en gezondheid dat de werknemers toelaat hun taken op een veilige manier uit te voeren of bij deze uitvoering bewegingen en methodes te gebruiken die hun gezondheid beschermen. Dergelijke opleidingen passen in een preventiebeleid en niet in een reactief kader; zoals jammer genoeg nu nog het geval is. Zoals de volgende verantwoordelijke benadrukt: *“De 45-plussers verklaarden dat ze nu opleidingen voor het hanteren van lasten hadden, maar als hen op hun 20e was uitgelegd wat hen nu wordt uitgelegd, dan hadden ze meer hanteringsmogelijkheden gehad en zouden ze hun rug hebben gespaard.”*
- Bovendien kampen sommige bedrijven met de uitdaging om een **aantal aangepaste functies**, geschikt voor meer kwetsbare werknemers (oude werknemers, arbeidsongeschikten of gehandicapten) te creëren of te behouden. Een van de geïnterviewde verantwoordelijken formuleerde deze problematiek op de volgende manier: *“Het werk is hier toch zwaar voor de arbeiders en we willen voor sommige mensen geschiktere functies creëren. We trachten te vermijden dat de meer kwetsbare werknemers, van wie we weten dat ze gezondheidsproblemen hebben, op belastende arbeidsposten te plaatsen . Maar dit is jammer genoeg niet altijd mogelijk.”* Het kunnen beschikken over een voldoende aantal zogenaamde “lichte” of aangepaste werkposten wordt belangrijk geacht om bepaalde werknemerscategorieën toe te laten aan het werk te blijven. Soms zijn deze werkposten zeldzaam en is hun aantal beperkt, in het bijzonder in kleine organisaties.
- Vervolgens zien een aantal bedrijven de **automatisering van de taken** als oplossing om het werk minder zwaar te maken. Bovendien is het creëren van nieuwe productielijnen een kritiek moment waarop *“in het ontwerp van de werkplekken meer rekening kan worden gehouden met comfort en ergonomie. We kunnen het heffen tot een maximum beperken met als doel zoveel mogelijk te voorkomen dat mensen zich kwetsen.”*
- Tot slot zijn de **onderaanneming en de interimarbeid** ook problematieken die in enkele bedrijven werden vastgesteld. Hier wordt er dikwijls gebruik gemaakt van tijdelijke uitzendkrachten of jong personeel zonder ervaring. De uitdaging bestaat erin die personen te laten samenwerken met

mensen met meer ervaring die de werking van het bedrijf, de veiligheidsregels en het te verkiezen veiligheidsgedrag kennen. Maar het tijdskrediet en de arbeidstijdregeling van de meer ervaren werknemers kunnen problemen stellen in het kader van de werkorganisatie en aanwezigheid van ervaren werknemers op de werkvloer.

### **Geïdentificeerde actiepistes**

Elk actiepiste verwijst naar de situatie van een bedrijf in het bijzonder. De actiepistes die hier worden voorgesteld komen dus van meerdere organisaties.

- *Continue verbetering van de arbeidsomstandigheden*  
Het beleid inzake het welzijn op het werk beoogt de continue verbetering van de arbeidsomstandigheden. Dit gebeurt bij voorkeur via informatie en het raadplegen van de werknemers om te weten welke essentiële acties moeten worden uitgevoerd en welke de doelgroep van die acties moet zijn. Recent werd een studie over het welzijn uitgevoerd bij alle werknemers, ongeacht hun leeftijd. De resultaten lieten toe een lijst op te stellen van de probleemsituaties waarmee de werknemers geconfronteerd werden alsook van de door hen voorgestelde verbeteringen. Met de verzamelde gegevens kon een lijst worden opgesteld van de probleemsituaties voor het welzijn van de werknemers en kon worden geprofiteerd van de verbeteringsvoorstellen van de werknemers. De doorgevoerde aanpassingen hadden een enorme weerslag op het vlak van werkorganisatie, meer bepaald op het nachtwerk. Sommige werknemers moeten tussen 48 en 56 uur per week werken en ontvangen in ruil daarvoor een premie. Het bedrijf heeft een systeem voor een gewaarborgd loon ontwikkeld dat indien een werknemer instemt met een arbeidsduurvermindering zijn loonverlies gespreid wordt. Het eerste jaar behoudt de werknemer 100 % van zijn premie en deze vermindert geleidelijk tot aan 75 %. Dit systeem is goed gekend bij de werknemer, die er een beroep op kan doen op de dag dat hij niet meer in het 48 à 56 uur regime kan doorgaan.
- *Aanpassing van de arbeidsomstandigheden aan de technologische veranderingen*  
Er werd een technologische verandering doorgevoerd door van een informaticatool de nieuwe referentietool voor de werknemers te maken. Deze aanpassing is echter problematischer gebleken voor de oudere werknemers omwille van de psychosociale belasting die hiermee gepaard ging. Daarom hebben de verantwoordelijken de werkorganisatie aangepast. De uren van telefonische bereikbaarheid werden verminderd zodat er meer tijd overbleef om aan de dossiers te werken. Vanuit hun ervaring hebben de verantwoordelijken ook minder stresserende of meer aangepaste functies behouden of gecreëerd. Er werd thuiswerk ingevoerd om de woon-werkverplaatsingen, bron van vermoeidheid, te verminderen. Parallel werden opleidingen over stressbeheer aangeboden. Tenslotte werd bij de werkorganisatie de voorkeur gegeven aan samenwerking tussen de generaties in de twee richtingen: elk draagt vanuit zijn rol en zijn sterktes zijn steentje bij aan datgene wat hij het beste kent. Zo wordt de jongere werknemer vaak gevraagd hun oudere collega te helpen bij het gebruik van de informatica.
- *Wijzigingen aan de arbeidsomstandigheden- en de arbeidstijdregeling voor 45-plussers*  
De regelingen in verband met de arbeidsomstandigheden in dit bedrijf, waar het merendeel van het personeel 45 jaar en ouder is, zijn zeer goed uitgebouwd. Zo proberen de verantwoordelijken, met behulp van de externe dienst voor preventie op het werk en van de arbeidsgeneesheer, oplossingen uit te werken in overleg met de werknemers voor de moeilijkheden die de werknemer ondervindt bij de uitoefening van zijn/haar taken. Als bovendien blijkt dat een aanpassing voordelig is voor een werknemer of een groep werknemers, wordt deze later uitgebreid naar het voltallige personeel. De filosofie achter deze aanpassingen is dat deze aanpassingen geen kost zijn maar een investering.. Daarenboven doet het bedrijf beroep op diverse sectorinitiatieven om werknemers die moeilijkheden ondervinden te begeleiden naar een meer aangepaste functie.

Dit bedrijf beschouwt de werktijdregeling ook als een manier om de arbeidsbelasting te verlichten: arbeidsduurvermindering via tijdskrediet en flexibiliteit van de werkroosters. Geconfronteerd met de talrijke verzoeken voor tijdskrediet, heeft het bedrijf besloten om verder te gaan dan de wettelijke voorschriften en het aantal werknemers dat van dit soort maatregel kan profiteren verhoogd tot 7 %.

- *De vermindering van fysieke belastingen in functie van de leeftijd*  
In dit bedrijf werken de werknemers buitenshuis, bij de klant. De arbeidsomstandigheden zijn niet op elke werf dezelfde. Dus wordt de teamverantwoordelijke een sleutelfiguur in de strategie inzake risicopreventie. Die strategie berust op een goede kennis van zijn team. Het is belangrijk de werf van de klanten te kennen om na te gaan of deze geschikt is voor een werknemer: de aanwezigheid van trappen, het dragen van zware lasten, lange verplaatsingen. De taakverdeling in het team moet gebeuren in functie van de gezondheidstoestand, de ervaring of andere specifieke kenmerken van elk teamlid. Bovendien zijn sommige taken vanaf een bepaalde leeftijd lastig uit te voeren, zoals bijvoorbeeld werken in de hoogte. In dit kader werd een beleid ontwikkeld om de oudere werknemers te oriënteren naar fysiek minder belastend werk waarvoor wel meer kennis vereist is. Op deze manier is er een logische evolutie zowel op het niveau van promotie als op het niveau van de fysieke belasting: hoe meer promotie hoe lager de fysieke belasting.

### **Verwachte resultaten**

Verskillende positieve effecten werden gemeld door de bedrijven die maatregelen hebben genomen om de problematiek inzake de burn-out van werknemers het hoofd te bieden. De geïnterviewde verantwoordelijken benadrukken dat sommige van die gevolgen moeilijk meetbaar zijn. Zie hier de opsomming van die gevolgen.

- **het welzijn en de levenskwaliteit** van de werknemers is een algemene vaststelling voor al de bedrijven. Dit resultaat vloeit voort uit de daling van de risico's in het bedrijf. Dit moet wel bereid zijn om naar de medewerkers te luisteren en om zich meer specifiek op hun problemen, gezondheidsproblemen te richten. Zo is de deelname van de werknemers aan het verbeteringsproces noodzakelijk om optimale resultaten te bereiken. Deze benadering leidt op haar beurt tot een verhoging van de tevredenheid op het werk;
- **de vermindering van de kosten** (menselijke en financiële kosten) voor het bedrijf en de werknemer in verband met de preventie van burn-out, arbeidsongevallen of arbeidsongeschiktheid;
- **de vermindering van het verzuim** ten gevolge van arbeidsongevallen is een eerste positief gevolg vastgesteld in de bedrijven die een beleid inzake de verbetering van de arbeidsomstandigheden parallel met een aangepast beleid van de werktijdregeling hebben ontwikkeld;
- **het jobbehoud** wordt ook aangehaald door de bedrijven. Ze stellen vast dat het vertrek op pensioen uitgesteld wordt naar een latere leeftijd in hun bedrijf. Met minder stress en minder lastige situaties, passen de werknemers zich beter aan hun werkomgeving aan.
- **het creëren en delen van veiligheidskennis**, dankzij opleidingen. Hierdoor kunnen werknemers van alle leeftijden hun kennis over de beste methodes, technieken en goede praktijken uitbreiden. De risicoanalyse en de tevredenheidsenquêtes verstrekken de werkgroepen interessante informatie hieromtrent en laten de organisatie toe hiervan te leren en zich verder te verbeteren..
- **de verbetering van het imago van het bedrijf** door zich te positioneren als een aantrekkelijke werkgever die belang hecht aan het welzijn van zijn werknemers.

#### CASUS 4 : PROFESSIONEEL UITGEPUTTE EN AFWEZIGE ARBEIDERS

Voor dit middelgroot bedrijf uit de industriesector is het beheer van de arbeidsomstandigheden een essentiële uitdaging om de werknemers van alle leeftijden aan het werk te kunnen houden. De problematiek vloeit voort uit het feit dat ervaren werknemers met een hoge anciënniteit op het einde van hun loopbaan vaker afwezig zijn. Dit ten gevolge van zware arbeidsongevallen, soms met permanente arbeidsongeschiktheid tot gevolg. Van hun kant worden de jongere werknemers ook niet gespaard en vormen zij een kwetsbare groep gezien hun gebrek aan veiligheidskennis. Het bedrijf wordt immers gekenmerkt door moeilijke arbeidsomstandigheden voor het arbeiderspersoneel op fysiek vlak (zware lasten dragen en verplaatsen, eentonige en repetitieve taken, hoog tempo, lawaaierige, vochtige werkomgeving met een sterk schommelende temperatuur) en op psychosociaal vlak (stress in verband met vertragingen, kwaliteitsnormen, “just-in-time-management”).

Bijgevolg wordt het leeftijdsbewust beleid voor dit bedrijf voornamelijk beheerst door het vermogen om de arbeidsomstandigheden aan te passen en om burn-out van werknemers te voorkomen. De hier ontwikkelde benadering is in de eerste plaats “reactief”. Het wil een oplossing zijn voor de problemen op te lossen van het vergrijzende personeel dat in het verleden niet gespaard werd door slechtere arbeidsomstandigheden. Bovendien hebben veel werknemers hun hele loopbaan in dit bedrijf doorgebracht. Er werd vanuit een “preventieve” benadering ook aandacht besteed aan de jongere werknemers en aan het interimpersoneel dat het bedrijf en zijn risicofactoren nog niet kent.

De personeelsverantwoordelijken, preventieadviseurs en arbeidsgeneesheer werken samen op dit vlak. Ze moeten wel bereid zijn om te luisteren naar de problemen van de werknemers. Die laatsten worden niet rechtstreeks betrokken bij het overleg, ze worden uitgenodigd om hun hart te luchten en de problemen aan de oppervlakte te brengen bij de personeelsverantwoordelijke, de preventieadviseur of directe overste. De steun van de directie is essentieel voor de initiatieven tot het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Het is belangrijk om het budget hierop af te stemmen. De vakbonden zijn nauw betrokken bij deze thematiek, want ze zijn de weerspiegeling van wat de mensen willen en over het algemeen kennen ze de structuur.

- Het uitgangspunt is de sensibilisering van het personeel van de stafdiensten rond de vergrijzing en de weerslag hiervan op de productie. Dit personeel moet juiste en passende beslissingen kunnen nemen. Deze sensibilisering gebeurt tijdens de vergaderingen en de Comités voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW).
- Een ander actiepoint betreft de aanpassingen in de werkorganisatie door aan werknemers voor te stellen hun werkposten af te wisselen met posten waar het rustiger werken is en waar ze kunnen recupereren. Zo kunnen ze staand en vervolgens zittend werken. Bovendien doorbreekt dit de eentonigheid van bepaalde taken.
- In het aanwervingsbeleid heeft ervaring voorrang op leeftijd. Het bedrijf werft regelmatig werknemers ouder dan 50 jaar aan, want zij hebben ervaring. Het bedrijf geeft aan die personen evenwel geen moeilijke taken. Samen met de preventieadviseur en de vakbonden werden een tiental aangepaste werkposten gecreëerd, zowel voor de 55-plussers als voor kwetsbaardere mensen; als gevolg van een operatie of een arbeidsongeval. Bepaalde functies zijn bijzonder zwaar. Zo zal aan de operatoren niet meer worden gevraagd om gedurende de volledige dagtaak kisten van 50kg klaar te maken en te legen, maar zal het bedrijf hen lichtere taken geven, zoals het onderhoud. De verantwoordelijken hebben alle bestaande werkposten bekeken en hebben bepaald welke werkposten als aangepaste werkpost konden worden beschouwd. Bovendien hebben de vrouwen systematisch functies waarbij ze niet moeten heffen.
- Daarenboven zijn opleidingen inzake de veiligheid en het hanteren van lasten voor iedereen verplicht. Die opleidingen gaan door vanaf de integratie van de nieuwkomers.



Er worden interne opleiders aangewezen in functie van hun ervaring en hun kennis van de arbeidsomstandigheden en de risico's die hieraan verbonden zijn. Deze opleidingen duren in het algemeen vier tot acht weken. Daarnaast wordt eenmaal per jaar een opleiding gegeven door een externe opleider om aan de operatoren te leren welke houdingen aan te nemen bij het hanteren van de lasten. De externe persoon komt naar de werkpost, observeert en kijkt hoe ze werken. Vervolgens neemt hij/zij hen apart en legt hij/zij hen uit hoe ze een zware last moeten hanteren opdat ze hun rug niet kwetsen.

- De aanpassingen aan de werktijdregeling, met name aan het einde van de loopbaan, werd in deze casus veelvuldig toegepast. Naast de wettelijke verplichting om een bepaald percentage aanvragen tot tijdskrediet te aanvaarden, toont het bedrijf zich proactief en gaat het verder dan die wettelijke vereisten door het percentage te verhogen. Zo worden momenteel 40 "plaatsen" voor tijdskrediet aangeboden bij beurtrol. Om dit te doen, werden 3 categorieën gecreëerd:
  - de eerste categorie betreft de -50-jarigen;
  - de tweede categorie betreft de 50-plussers die verwachten dat ze tot aan hun pensioen tijdskrediet zullen hebben;
  - de derde categorie betreft de 50-plussers die hier al enkele jaren om verzoeken.
- Tot slot is het samenwerken binnen groepen werknemers een ander actiemiddel dat werd onderzocht. De diensthoofden moeten binnen de groepen werknemers verschillende ervaringsniveaus kunnen verenigen om de opleiding en het delen van veiligheidskennis te bevorderen.

Sinds de invoering van deze praktijken is het verzuim aanzienlijk gedaald en tonen de statistieken van de arbeidsongevallen aan dat er verder moet worden geïnvesteerd in de verbetering van de arbeidsomstandigheden. Volgens de geïnterviewde verantwoordelijken kunnen de aanpassingen aan de werktijdregeling het privé- en het beroepsleven duidelijk beter verzoenen. Bovendien verlicht dit de werkbelasting. Het is een win-winsituatie die voordelig is voor iedereen.

## 3. CONCLUSIE

Er bestaat geen “pasklare” oplossing die we op exact dezelfde wijze in elk bedrijf kunnen toepassen. De ervaringen van de 45 bedrijven waardoor we ons grotendeels hebben laten inspireren om deze gids op te stellen, verwijzen naar problematieken, uitdagingen en antwoorden die de vergrijzingsproblematiek vaak op een verschillende manier benaderen. Er zijn dus evenveel soorten leeftijdsbewust beleid als contexten en uitdagingen. In dit kader moedigen we de bedrijven aan zich te laten inspireren door wat er elders wordt gedaan in termen van goede praktijken.

Deze publicatie wil een manier zijn om de actoren op het terrein bewust te maken van het belang van het gestructureerd en globaal toepassen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid via verschillende praktijken die met elkaar gekruist kunnen worden. Zo kan deze gids in zijn geheel het bedrijf helpen om op een scherpzinnige manier na te denken over de ontwikkeling van een duurzaam en efficiënt leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het leeftijdsbewust personeelsbeleid mag niet worden beschouwd als een geheel van kosten, maar als een investering en een concurrentievoordeel.

## 4. DANKWOORD EN LIJST VAN BEDRIJVEN

We willen graag alle 45 bedrijven bedanken die ermee ingestemd hebben om aan deze enquête deel te nemen. Hun beschikbaarheid, hun kostbare informatie en hun dagelijkse betrokkenheid bij de ontwikkeling van hun personeelsbeleid, verankerd in de tijd, vormen ongetwijfeld het basismateriaal zonder hetwelk deze sensibiliseringsgids niet zou zijn gemaakt.

LIJST VAN DEELNEMENDE BEDRIJVEN DIE VERMELD MOCHTEN WORDEN	
Plaatselijk arbeidsbureau Namen	KVLV
Thuishulp en -verpleging Namen	Matexi
Amgen	Packo
Arcotec	Partena
Ateliers de la Meuse	Raffinaderij van Tienen
BNP Paribas Fortis	Recticel (2 sites)
Carodec	Waalse overheidsdienst
CEI-Demeyer	Serviplast
CHR Citadelle	Siemens
Cofinimmo	Waalse Gewestelijke Vervoersmaatschappij
Gemeente Jette	MIVB
OCMW Gent	Techspace Aero
Federatie Wallonië-Brussel	TNT Express
Iris Cleaning	Tupperware
ISOSL	UZ Gent
Jacques Delens	Dorp nr. 1 Koningin Fabiola

Ook dank aan de vele organisaties en aan alle actoren die hebben gefungeerd als tussenpersonen en dankzij wie we in contact konden komen met sommige van bovenstaande bedrijven. Zo willen we de bijdrage onderstrepen van het Ervaringsfonds, van de cel Diversiteit van Actiris, van SeniorFlex, van SPI+, van Constructiv en van de Initiatieven voor Professionele Vorming van de Voedingsnijverheid.

## 5. VOOR MEER INFORMATIE ...

ENKELE GIDSEN VOOR GOEDE PRAKTIJKEN INZAKE HET LEEFTIJDSEBEWUST BELEID	
Referenties	Inhoud
Europese Stichting tot Verbetering van de Levens- en Arbeidsomstandigheden: - Naegele & Walker (2006) "A guide to good practice in age management"	<u>Beschrijving:</u> Gids voor goede praktijken afkomstig van bedrijven verschillend in grootte en uit verschillende sectoren (11 landen waaronder België). Hierin vinden we 155 kwesties terug.  <u>Werkingsgebieden:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanwerving</li> <li>• Opleiding en vorming</li> <li>• Loopbaanontwikkeling</li> <li>• Flexibiliteit van de arbeidstijd</li> <li>• Bevordering en bescherming van de gezondheid, ontwikkeling van de werkposten</li> <li>• Outplacement</li> <li>• Uitdiensttreding en overgang naar het pensioen</li> </ul>
Voor meer informatie (EN): - Database: <a href="http://www.eurofound.europa.eu/research/0296.htm">http://www.eurofound.europa.eu/research/0296.htm</a> - Document : <a href="http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf">http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf</a>	
European Social Dialogue Committee in Electricity: - Pillinger (2008), "Changements démographiques dans l'Industrie de l'Electricité en Europe"	<u>Beschrijving:</u> Praktisch pakket en advies uit verschillende casestudy's (n=9) in de energiesector in Europa (7 landen).  <u>Werkingsgebieden:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanwerving en jobbehoud van de oude werknemers</li> <li>• Gezondheid en welzijn</li> <li>• Aantrekking van jonge werknemers</li> <li>• Flexibele arbeidstijd</li> <li>• Beleid inzake uitdiensttreding en pensionering</li> <li>• Rol van de sociale dialoog tussen werkgevers en vakbonden</li> </ul>
Voor meer informatie (FR-EN): - Document: <a href="http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeFR.pdf">http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeFR.pdf</a>	

<p>Business &amp; Society (2009):</p> <p>- “Du management des 45+ à la gestion des âges”</p>	<p><u>Beschrijving:</u></p> <p>Praktische gids van een werkgroep bestaande uit Belgische bedrijven</p> <p><u>Werkingsgebieden:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement van de directie</li> <li>• Bevordering van de diversiteit en werken aan vooroordelen</li> <li>• Opleiding van managers</li> <li>• Aanwerving van 45-plussers</li> <li>• Lifelong learning</li> <li>• Loopbaanbeleid</li> <li>• Interne mobiliteit</li> <li>• Competiebeleid en kennisoverdracht</li> <li>• Gezondheid en welzijn</li> <li>• Evenwicht beroepsleven-privéleven</li> <li>• Begeleiding bij de pensionering</li> </ul>
<p>Voor meer informatie (FR - EN):</p> <p>- Document: <a href="http://www.businessandsociety.be/fr/Documents/Publications-thmatiques">http://www.businessandsociety.be/fr/Documents/Publications-thmatiques</a></p>	
<p>Warwick Institute for Employment Research (2006):</p> <p>- “Ageing and Employment: Identification of Good Practices to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment”</p>	<p><u>Beschrijving:</u></p> <p>Goede praktijken van bedrijven uit 11 Europese landen. Er werden 41 casestudy’s uitgevoerd in verschillende sectoren (financiële diensten, detailhandel, overheidsdienst, elektronische industrie en bouw). Grote bedrijven en kmo’s.</p> <p><u>Werkingsgebieden:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkorganisatie</li> <li>• Mobiliteitsbeheer</li> <li>• Promoties</li> <li>• Definitie van de taken</li> <li>• Aanwerving</li> <li>• Arbeidstijdregeling</li> <li>• Nascholing en kennisoverdracht</li> <li>• Gezondheid op het werk</li> <li>• Outplacement</li> </ul>
<p>Voor meer informatie (EN):</p> <p>- Document: <a href="http://www.diversityatwork.net/EN/Docs/Ageing%20and%20Employment.pdf">http://www.diversityatwork.net/EN/Docs/Ageing%20and%20Employment.pdf</a></p>	
<p>Finnish Institute of Occupational Health:</p> <p>- Ilmarinen (2005), “Towards a longer worklife. Aging and the quality of worklife in the European Union”</p>	<p><u>Beschrijving:</u></p> <p>Rapport over het leeftijdsbewust beleid in bedrijven en de verschillende facetten ervan. Biedt enkele voorbeelden van goede praktijken in Finse bedrijven.</p> <p><u>Werkingsgebieden:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkomgeving</li> <li>• Leeftijdsdiscriminatie</li> <li>• Arbeidstijd</li> <li>• Vaardigheden</li> <li>• Bevordering van de gezondheid</li> <li>• Attitudes en waarden</li> </ul>
<p>Voor meer informatie (FR-EN):</p> <p>- Document: <a href="http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&amp;name=DLFE-8602.pdf">http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&amp;name=DLFE-8602.pdf</a></p>	

<p>ANDCP (nationale vereniging van personeelsdirecteuren in Frankrijk):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustal-Piriou (2006), "GRH et gestion des âges: la quadrature du cercle des GRH"</li> </ul>	<p><u>Beschrijving:</u> 19 Franse bedrijven en hun praktijken. Dit document biedt enkele instrumenten (benadering van vaardigheden, diagnose, enz.)</p> <p><u>Werkingsgebieden:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanwerving</li> <li>• Benadering van vaardigheden</li> <li>• Benadering van het tweede gedeelte van de loopbaan</li> <li>• Overgangsbeheer</li> </ul>
---	--

#### ENKELE REFERENTIES OP HET WEB

##### Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

- Link: [http://www.werk.belgie.be/welzijn\\_op\\_het\\_werk.aspx](http://www.werk.belgie.be/welzijn_op_het_werk.aspx)

##### Ervaringsfonds

- Beschrijving: Hou ervaren werknemers langer aan de slag
- Link: [www.ervaringsfonds.be](http://www.ervaringsfonds.be)

##### Europees Agentschap voor de Veiligheid en de Gezondheid op het Werk (FR-EN-NL)

- Beschrijving: informatie, rapporten, statistieken en wetgeving
- Link: <http://osha.europa.eu>

##### Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FR)

- Beschrijving: platform voor het leeftijdsbewust beleid (documentatie, interactieve instrumenten, agenda, opleidingen inzake een leeftijdsbewust beleid, enz.)
- Link: <http://www.gestiondesages.anact.fr/portal/page/portal/GDA>

##### Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail – Haute Normandie (FR)

- Beschrijving: instrument voor diagnose en identificatie van de belangen die verbonden zijn met het beheer van de veroudering op het werk (onder meer: informatie over het anticiperen op pensioneringen)
- Link: <http://www.haute-normandie.aract.fr>

##### Alliance de Recherche Université Communauté sur la Gestion des Ages et des Temps Sociaux (FR)

- Beschrijving: informatie, onderzoeksrapporten over de vergrijzing, de uitdiensttreding en de verzoening werk-gezin
- Link: <http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/aruc/spip.php?article1>

##### Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP)

- Beschrijving: gids voor de overdracht van kennis en kunde
- Link: <http://toutes-les-generations-en-entreprise.com/outils.php>

##### Réseau CEFRIO (FR)

- Beschrijving: informatie, publicaties en technische hulpmiddelen voor kennisbeheer
- Link: [http://www.cefrio.qc.ca/no\\_cache/outils/grille-daide-a-la-gestion-des-savoirs](http://www.cefrio.qc.ca/no_cache/outils/grille-daide-a-la-gestion-des-savoirs)

##### Leeftijd en Werk (NL)

- Beschrijving: informatie en goede praktijken betreffende diversiteit en leeftijdsgericht beleid
- Link: <http://www.leeftijdenwerk.be/>

##### Dejuistestoel.be (NL)

- Beschrijving: de infosite die 50-plussers aan het werk houdt
- Link: <http://www.dejuistestoel.be/>

# NOTA'S

A series of horizontal dotted lines for writing notes.





# NOTA'S

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

