

# Vlerick Repository

## Mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van onze (toekomstige) zilvervloot op de arbeidsmarkt

Authors	Dewilde, Thomas;Vlaminckx, Annick;De Vos, Ans;Buyens, Dirk
Download date	2025-01-18 18:34:26
Link to Item	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12127/2091">http://hdl.handle.net/20.500.12127/2091</a>



Flanders **District of Creativity**

KENNISPARTNER



the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

ONDERZOEKSRAPPORT

---

# Mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van onze (toekomstige) zilvervloot op de arbeidsmarkt

Thomas Dewilde, Annick Vlamincx, Ans De Vos, Dirk Buyens  
Juni 2006



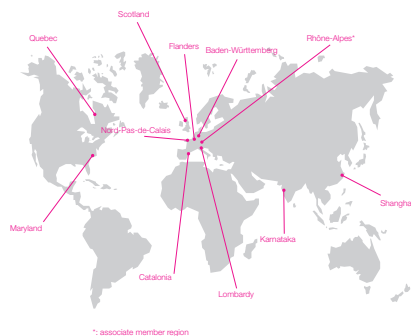
Flanders District of Creativity is de Vlaamse organisatie voor meer ondernemingscreativiteit, opgericht in 2004 door de Vlaamse regering. Ondernemingscreativiteit is geen doel op zich, maar een middel om Vlaanderen economisch gezond te houden en nieuwe jobs te creëren. Dankzij ondernemingscreativiteit vinden bedrijven nieuwe, innovatieve en creatievere antwoorden op hun huidige en toekomstige uitdagingen. Ze kunnen beter anticiperen op evoluties, en dat geeft hen een concurrentieel voordeel.

Flanders DC werkt op drie manieren aan meer ondernemingscreativiteit:

## 1. INTERNATIONALE CONTACTEN EN NETWERKING: INSPIRATIE UIT HET BUITENLAND

Vlaanderen is niet de enige regio die belang hecht aan ondernemingscreativiteit. Daarom organiseert Flanders DC ervaringsuitwisseling op vlak van ondernemingscreativiteit en innovatie met de regio's in het Districts of Creativity netwerk (zie kaartje hieronder). Op 15 en 16 november 2006 verzamelt Flanders DC bedrijfsleiders, kenniswerkers en beleidsmakers in Gent op het Creativity World Forum (zie [www.creativityworldforum.be](http://www.creativityworldforum.be)).

Het Districts of Creativity netwerk bestaat uit volgende regio's:



| 3

## 2. SENSIBILISERING ROND ONDERNEMINGSCREATIVITEIT

Flanders DC wil bedrijven overtuigen van het belang van ondernemingscreativiteit. Flanders DC reikt hen ook tools aan om meer ondernemingscreativiteit te realiseren. Zo lanceerde Flanders DC onlangs "GPS voor ondernemingen", een ideeëngeneratie-tool voor bedrijven om slim in te spelen

op trends en ontwikkelingen, en zo sterker te concurreren. Flanders DC staat ook in voor de sensibiliseringscampagne voor het brede publiek rond creativiteit en innovatie 'jij bent Flanders' Future'.



### 3. KENNISVERSPREIDING OVER ONDERNEMINGSCREATIVITEIT

Flanders DC brengt kennis rond ondernemingscreativiteit naar bedrijven en instellingen. Hiervoor heeft Flanders DC een kenniscentrum opgericht, samen met Vlerick Leuven Gent Management School. Flanders DC zorgt zo voor een reeks rapporten en studies, zoals een jaarlijks internationaal rapport waarin de 10 Districts of Creativity met elkaar economisch worden vergeleken op het vlak van de creatieve kenniseconomie. We onderzoeken zowel vraagstukken die een impact hebben op het macro-economische gebeuren waarin onze economie competitief moet zijn, als op het vlak van de onderneming en het menselijk potentieel. Dit rapport is een product van de samenwerking tussen Flanders DC en Vlerick Leuven Gent Management School.



ONDERZOEKSRAPPORT:  
Ondernemingscreativiteit als motor van  
groei in de Vlaamse steden en Brussel

De partners en leden van de raad van bestuur van Flanders DC zijn:



	FLANDERS DISTRICT OF CREATIVITY .....	3
	INHOUDSTAFEL .....	5
	EXECUTIVE SUMMARY .....	10
<b>1.</b>	<b>INLEIDING</b> .....	<b>13</b>
1.1	De vergrijzing van de arbeidsmarkt .....	13
1.2	De participatiegraad van oudere werknemers opkrikken .....	15
1.3.	De lage participatiegraad onder de loep .....	17
1.4.	Samen vorm geven aan het loopbaaneinde .....	19
	1.4.1. Perceptie en invulling van de eigen loopbaan .....	21
	1.4.2. Het eindloopbaangebeuren bekeken door de ogen van de werkgever .....	23
	1.4.3. Dynamiseren en mobiliseren van de (toekomstige) zilvervloot .....	24
<b>2.</b>	<b>ONDERZOEKSMETHODOLOGIE</b> .....	<b>26</b>
2.1	Het begrip ‘oudere’ werknemer .....	26
2.2.	Algemeen onderzoeksopzet .....	26
	2.2.1. Kwantitatieve survey naar het eindloopbaangebeuren .....	27
	2.2.1.1. Participanten en procedure .....	27
	2.2.1.2. Meetinstrumenten .....	28
	2.2.1.3. Statistische verwerking .....	28
	2.2.2. Kwalitatief onderzoek naar beleid en best practices .....	28
	2.2.2.1. Participanten en procedure .....	28
	2.2.2.2. Focusgroepbevraging .....	29
	2.2.2.3. Gegevensverwerking .....	30
<b>3.</b>	<b>MICRONIVEAU:</b>	
	<b>RESULTATEN VAN HET KWANTITATIEVE ONDERZOEK BIJ WERKNEMERS</b> .....	<b>31</b>
3.1	Beschrijving van de steekproef .....	31
3.2.	Hoe kijkt de oudere werknemer aan tegen zijn job? .....	33
	3.2.1. De vier levensrollen .....	33
	3.2.2. Jobbetrokkenheid .....	34
	3.2.3. Werkgerelateerde attitudes ten aanzien van ouder worden .....	35
3.3.	Toekomstverwachtingen van de 40-plusser .....	36
3.4.	Het einde van de loopbaan .....	38
	3.4.1. De vervroegde uittrede .....	38
	3.4.2. Determinanten van de pensioensbeslissing .....	40
3.5.	Discriminatie op de werkvloer .....	44
3.6.	Eindloopbaanstelsels en organisatiespecifieke acties .....	46
3.7.	Integratief model .....	51
3.8.	Synthese .....	54

4.	<b>MESONIVEAU:</b>	
	<b>RESULTATEN VAN HET KWANTITATIEVE ONDERZOEK BIJ WERKGEVERS</b>	55
4.1	Beschrijving van de steekproef	55
4.2.	De eindloopbaanproblematiek door de ogen van de werkgever	56
4.3.	Houding en visie ten aanzien van oudere werknemers	60
4.4.	De rol van de overheid	61
4.5.	Conclusie	62
5.	<b>MACRONIVEAU:</b>	
	<b>BELEIDSMATIGE MAATREGELEN OP BASIS VAN KWALITATIEVE STUDIE</b>	63
5.1	Componenten van een leeftijdbewust personeelsbeleid	63
5.1.1.	Evenwichtige leeftijds piramide	65
	5.1.1.1. Confrontatie met de focusgroepen	65
	5.1.1.2. Initiatieven en best practices	66
5.1.2.	Employability	67
	5.1.2.1. Confrontatie met de focusgroepen	68
	5.1.2.2. Initiatieven en best practices	69
5.1.3.	Welzijn op het werk en kwaliteit van arbeid	70
	5.1.3.1. Confrontatie met de focusgroepen	70
	5.1.3.2. Initiatieven en best practices	71
5.1.4.	Zachte landingsmogelijkheden	72
	5.1.4.1. Confrontatie met de focusgroepen	72
	5.1.4.2. Initiatieven en best practices	73
5.2.	De verantwoordelijkheid van de werknemer	73
5.3.	De taak van de overheid	74
	5.3.1. Informatieve – Communicatieve maatregelen	74
	5.3.2. Stimulerende – Economische maatregelen	75
	5.3.3. Regulerende – Juridische maatregelen	77
	5.3.4. Faciliterende – Ondersteunende maatregelen	77
5.4.	Conclusie	78
6.	<b>REFERENTIES</b>	81

## 01 - 09

1	De participatiegraad in Vlaanderen .....	13
2	Steekproefkenmerken werknemers .....	31
3	Belang en tijdsverdeling van de vier grote levensrollen (per leeftijdscategorie) .....	33
4	Belang en tijdsverdeling van de vier grote levenrollen (per functieniveau) .....	34
5	Werkgerelateerde attitudes ten aanzien van het ouder worden .....	35
6	Toekomstige wensen, verzuchtingen, aspiraties .....	36
7	Aspiraties in de werksituatie .....	37
8	Pieken in de gewenste stopleeftijd (per functiecategorie) .....	40
9	Stoppen met werken in functie van enkele belangrijke levensgebeurtenissen .....	42

## 10 - 19

10	Determinanten van uittrede .....	43
11	Discriminatie op de werkvloer .....	45
12	Gevoel van fysieke en mentale aftakeling .....	46
13	Attitudes ten aanzien van een aantal eindloopbaanstelsels .....	48
14	Kans op gebruik van een aantal eindloopbaanstelsels .....	48
15	Voorkomen van organisatiespecifieke acties .....	49
16	Effectiviteit organisatiespecifieke acties .....	50
17	Antecedenten van het uitbouwen, afbouwen of behouden van de huidige loopbaan .....	51
18	Steekproefkenmerken werkgevers .....	55
19	(Verwachte) confrontatie met de eindloopbaanproblematiek .....	56

## 20 - 22

20	Organisatiepraktijken inzake aanpassingsgerichte, ontwikkelingsgerichte en uittrede faciliterende maatregelen .....	58
21	Aanbieden organisatiespecifieke acties .....	59
22	Beoordeling van fysieke en mentale aftakeling .....	61



## LIJST MET FIGUREN

1	Levensverwachting en leeftijd waarop gestopt wordt met werken ( in functie van geslacht).....	16
2	Interactie tussen actoren op macro-, micro- en mesoniveau in de vormgeving van een beleid voor het ontwerp van het einde van de loopbaan.....	20
3	Beïnvloedende componenten bij de bepaling van een ouderenbeleid.....	21
4	Integratief model.....	53



### Het onderzoekskader

In Vlaanderen en Europa tikt een tijdbom. Terwijl de werkende populatie stilaan veroudert, zien we dat veel bedrijven een demografische opbouw kennen die omgekeerd is aan de maatschappelijke leeftijds piramide. Deze trend zal op middellange termijn nefaste gevolgen hebben: (1) doordat oudere werknemers voortijdig het arbeidsproces (moeten) verlaten, komt de steeds groter wordende pensioenslast op de rug van de jongere generaties terecht. Bovendien (2) zal omwille van de daling van het geboortecijfer van de voorbije decennia het aantal arbeidsplaatsen niet zo makkelijk ingevuld raken.

Om proactief aan deze problematiek tegemoet te komen stelde de Europese Unie zichzelf de norm om de participatiegraad tegen 2010 te verhogen tot 70%. Een belangrijk aandeel daarvan moet worden gerealiseerd via de verhoging van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Ook Vlaanderen onderschreef dit doel, maar zit met de huidige participatiegraad van 30% nog lang niet op het vooropgestelde niveau.

Om de vergrijzende populatie langer aan het werk te houden is een eindeloopbaanbeleid nodig dat betrokkenheid van de actoren op microniveau (werknemers), mesoniveau (werkgevers) en macroniveau (de overheid) vraagt. In deze studie gaan we op zoek naar (1) de wijze waarop oudere werknemers zelf het einde van hun loopbaan ontwerpen; (2) de beweegredenen en barrières voor werkgevers om oudere werknemers aan het werk te houden en wordt de vraag gesteld (3) hoe effectieve beleidsmaatregelen getroffen kunnen worden die de 'oudere werknemers' op onze arbeidsmarkt dynamiseren en mobiliseren.

| 10

### De onderzoeksmethode

Voor het beantwoorden van de eerste en tweede onderzoeksvraag werd gebruik gemaakt van een kwantitatief onderzoeksopzet. Gestuurd door literatuuronderzoek werd een vragenlijst voor werknemers en werkgevers opgesteld, die online beschikbaar werd gesteld. Op deze wijze bereikten we een representatieve pool van werknemers en werkgevers. Voor de werknemers werd besloten enkel verder te werken met de antwoorden van 40-plussers. Deze leeftijd is namelijk voor velen een scharnierleeftijd; gezien velen voor de leeftijd van 60 jaar het arbeidsproces verlaten, heeft men op 40-jarige leeftijd ongeveer de helft van de actieve loopbaan achter de rug en lijkt het in het kader van een proactief individueel carrièremanagement aangewezen na te denken over de invulling van het einde van de loopbaan.

De derde onderzoeksvraag wordt uitgewerkt aan de hand van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Via focusgroepen bij HR-managers, lijnmanagers en sociale partners werd dieper ingegaan op de voorwaarden waaraan werk moet voldoen om mensen langer aan het werk te houden en welke organisatie- en overheidscontext daarbij noodzakelijk is.

### Kwantitatieve studie bij werknemers

Werknemers hebben een grote verzuchting naar meer vrije tijd. Tegenwoordig wordt systematisch meer tijd besteed dan men eigenlijk intrinsiek zou willen, aan werken. Dat laat zich ook overduidelijk voelen in de sterke immateriële verzuchtingen die de 40-plusser vandaag heeft. Waarschijnlijk moet de oorzaak gezocht worden bij de sterk samengedrukte loopbaan, waarin op zeer korte tijd maximale output wordt gehaald om bestaande aspiraties nog te kunnen verwezenlijken. Werknemers geven dan ook massaal aan vóór de leeftijd van 60 jaar te willen stoppen met werken. Ook op professioneel

gebied liggen de aspiraties veeleer op het behouden van de status quo, dan wel op het afbouwen van de loopbaan.

Op zoek naar de determinanten van het gewenste loopbaaneinde komt naar voren dat de betrokkenheid op de job, samen met de aspiraties die men koestert bepalend zijn voor het uitbouwen, afbouwen of behouden van de huidige job.

De betrokkenheid is op haar beurt functie van een aantal factoren op het niveau van de persoon (gezondheid, belastbaarheid), op het niveau van de job (inhoud en omstandigheden) en op het niveau van de organisatie (waardering). Of een hoge betrokkenheid zal leiden tot het verder uitbouwen of het behouden van de loopbaan zal afhangen van de mate waarin de aspiraties nog op het materiële en de carrière gericht zijn. Omgekeerd zal een lage betrokkenheid, gecombineerd met financiële aspiraties aanleiding geven tot het behouden van de job, terwijl een sterke verzuchting naar vrije tijd zal aanzetten tot het afbouwen van de job.

### **Kwantitatieve studie bij werkgevers**

Werkgevers lijken zich vandaag te weinig bewust van de lange termijngevolgen van een verouderende samenleving. Ruim 50% geeft aan momenteel niet geconfronteerd te worden met de problematiek van het langer werken en één op vier verwacht ook niet daarmee in de toekomst geconfronteerd te zullen worden. Uit de data komt ook naar voren dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid nog lang niet is doorgedrongen in de meeste organisaties. In heel wat organisaties is er van een structureel overleg over aanpassingsgerichte, ontwikkelingsgerichte en uittrede-ontmoedigende maatregelen geen sprake. Dat blijkt tevens uit het geringe aantal organisaties dat specifieke acties naar zijn oudere werknemers onderneemt. Als belangrijkste barrières schuiven zij de organisatorische haalbaarheid ervan naar voren en het feit dat werknemers er niet om vragen. Dit laatste is mogelijk een gevolg van het feit dat ze vandaag nog onvoldoende geconfronteerd worden met de problematiek. Voor de overheid zien werkgevers vooral een stimulerende en faciliterende rol weggelegd.

| 11

### **Aanbevelingen voor het beleid**

Micro-, meso- en macroniveau zijn met elkaar verbonden en een eindeloopbaanbeleid speelt in op elk van deze actoren. Langs werkgeverszijde is er nood aan een proactief leeftijdsbewust personeelsbeleid dat werk maakt van (1) een evenwichtige leeftijdspiramide, zich richt op (2) de inzetbaarheid van medewerkers, aandacht heeft voor (3) welzijn op het werk en de kwaliteit van arbeid en (4) een zachte loopbaanlanding mogelijk maakt. Werkgevers moeten daarbij ondersteund worden door de overheid die zij vooral een stimulerende en faciliterende rol toeschuiven. Concrete maatregelen op niveau van de overheid dienen steeds rekening te houden met de economische context waarbinnen ondernemingen opereren. Zo zal ook de financiële aantrekkelijkheid van het brugpensioen en de kleine verschillen tussen werken en niet werken maken dat al te vaak werknemers vroegtijdig de arbeidsmarkt verlaten.

Van de individuele werknemer wordt een voldoende maturiteit verwacht. Men kan niet blijven volhouden dat men minder wil werken zonder hiervoor in te leveren. Sensibiliseren en bewustmaking worden hier de grootste uitdagingen.

Tot slot wordt een pleidooi gehouden voor het idee van “maatwerk” in het eindeloopbaangebeuren. De individuele verzuchtingen van de organisatie én de werknemer dienen steeds het uitgangspunt te vormen voor een creatieve invulling van sturen naar langer werken.



## 1.1 De vergrijzing van de arbeidsmarkt

De wereldpopulatie is sterk aan het verouderen. Dit geldt evenzo voor Vlaanderen. Maar liefst 10% van de totale bevolking wereldwijd heeft de leeftijd van 60 jaar reeds bereikt. In Vlaanderen is dit cijfer nog meer spectaculair, 22.7% van de totale bevolking heeft anno 2005 de kaap van 60 jaar overschreden. Ook in de komende jaren voorziet men weinig verandering in deze trend. Reden hiervoor is dat de babyboomgeneratie (geboren tussen 1946 – 1965) massaal de leeftijd van 60 jaar begint te bereiken, terwijl een laag geboortecijfer voor onvoldoende onderbouw zorgt. Het verouderen van onze Vlaamse bevolking kan dan ook beschouwd worden als een van de belangrijkste sociale fenomenen voor de volgende halve eeuw, waarvan de gevolgen zich op verschillende gebieden zullen laten voelen; niet alleen zal dit gevolgen hebben voor de gezondheidszorg en de volledige consumentenmarkt, het is vooral de arbeidsmarkt die het meest getroffen zal worden.

Er zijn heel wat cijfers en grafieken voorhanden die een beeld geven van de Vlaamse arbeidsmarktsituatie, een van de belangrijkste indicatoren is evenwel de werkzaamheidsgraad van de bevolking. Deze geeft het aantal werkende personen in de bevolking op actieve leeftijd (15-64 jaar) weer, als percentage van het totale aantal personen binnen deze leeftijdsgroep. Tabel 1 toont ons de situatie voor Vlaanderen.

→ Tabel 1 De participatiegraad in Vlaanderen

Vlaams Gewest	2000			2001			2002			2003			2004		
	M	V	T	M	V	T	M	V	T	M	V	T	M	V	T
15/24 jaar	37,1	30,2	33,7	37,7	31,1	34,5	37,0	31,6	34,4	35,0	30,0	32,6	35,1	30,4	32,8
25/49 jaar	93,2	75,2	84,3	92,2	75,6	84,0	91,9	76,3	84,2	90,4	75,8	83,2	92,0	77,5	84,9
50/64 jaar	53,9	25,8	39,9	53,3	26,9	40,1	53,3	27,7	40,6	54,2	29,8	42,1	55,0	32,4	43,8
55/64 jaar	36,8	14,7	25,6	35,3	14,0	24,5	35,5	15,8	25,6	36,7	16,4	26,5	39,3	19,6	29,5
<b>totaal</b>	<b>72,8</b>	<b>54,0</b>	<b>63,5</b>	<b>72,1</b>	<b>54,5</b>	<b>63,4</b>	<b>71,6</b>	<b>55,2</b>	<b>63,5</b>	<b>70,7</b>	<b>55,0</b>	<b>62,9</b>	<b>71,6</b>	<b>56,7</b>	<b>64,3</b>

Bron: NIS, Enquête naar de Arbeidskrachten (EAK) en Eurostat, Labour Force Survey (LFS); bewerking Steunpunt WAV

Op basis van deze tabel zien we dat na een daling van de werkzaamheidsgraad in 2003, Vlaanderen zich herpakt heeft. Met een percentage van 64,3%, zitten we anno 2004 zelfs boven het Europese gemiddelde van 63,3%. Men mag zich echter niet blindstaren op dit (positief) cijfer. Deze stijging wordt immers vooral gerealiseerd door een stijging in arbeidsdeelname van vrouwen de laatste jaren. Waar deze in 1996 49,3% bedroeg, staat die vandaag op 56,7%. Een bewijs dat vrouwen, door betere onderwijsparticipatie en door de invoering van een aantal flexibele arbeidsmaatregelen (deeltijdse arbeid, tijdelijke arbeid, thuiswerk,...) steeds makkelijker de weg lijken te vinden naar de arbeidsmarkt (Europees beleid en monitoring, 2005).

Een opvallende vaststelling is de lage participatiegraad binnen de leeftijdsgroep van 15 tot 24 jaar. Hier bengelen we, in vergelijking met de andere Europese lidstaten, onderaan. België heeft te

kampen met een nog steeds te grote jeugdwerkloosheid die deels veroorzaakt wordt door de lage conjunctuur. Verder leidt de onaangepastheid van kwalificaties (VBO, 2003) tot een mismatch op de arbeidsmarkt. Jonge arbeidskrachten zijn dikwijls onvoldoende gekwalificeerd om aan de bestaande noden te kunnen voldoen. Op deze manier kan men tegelijk een hoge werkloosheid en toch een groot aantal openstaande betrekkingen hebben. Anderzijds, speelt het verdringingseffect (VBO, 2003); wanneer de arbeidsvraag gering is zal het steeds een relatief grotere groep van werkzoekenden zijn die meedingen naar de openstaande betrekkingen. Op die manier beconcurreren de verschillende groepen werkzoekenden elkaar (afgestudeerden, allochtonen, gehandicapten, laag geschoolden, ontslagen werknemers,...). Het lage participatiecijfer in deze leeftijdscategorie moet echter genuanceerd worden, aangezien het deels een onderschatting betreft, veroorzaakt door het hoge percentage studerenden in deze leeftijdsgroep.

Een ander sterk opvallend cijfer is de lage participatiegraad van oudere werknemers. Van de 55 tot 64-jarigen is minder dan 30% actief. Daarmee bengelen we ook in deze groep helemaal onderaan het EU-peleton (Herremans & Van Gils, 2004). Het opkrikken van de participatiegraad is meteen één van de grootste toekomstige uitdagingen voor Vlaanderen. Niet alleen onze eigen sociaal-economische situatie noodzaakt ons hiertoe, ook de opgelegde normen vanuit Europa dwingen ons hiertoe. Met als doel om van de EU de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie ter wereld te maken, die in staat is tot duurzame economische groei met meer en betere banen en een sterkere sociale samenhang, werden in maart 2000 op de Europese top te Lissabon enkele maatregelen genomen. Het verhogen van de totale werkzaamheidsgraad tot 70% tegen 2010 werd daarbij als een van de belangrijkste normen naar voren geschoven. Dit werd later, tijdens de top van Stockholm nog verder uitgewerkt. Tegen 2010 moet de werkzaamheidsgraad van ouderen (55-64 jaar) verhoogd worden tot 50%. In het licht van bovenstaande richtlijnen werd door de Vlaamse overheid en de sociale partners in 2001 een aantal afspraken gemaakt in het Pact van Vilvoorde. Daarin verbinden ze zich er toe de werkzaamheidsgraad van 70% van de bevolking op beroepsactieve leeftijd zo dicht mogelijk te benaderen. Voor 55-64-jarigen werd het streefdoel, overeenkomstig de conferentie van Stockholm, op 50% vastgelegd.

I 14

Willen we de werkzaamheidsgraad van de Vlaamse bevolking opkrikken tot 70%, dan zal het verhogen van de werkzaamheidsgraad van ouderen tot 50% één van de belangrijkste uitdagingen zijn. Met de huidige 30% en nog slechts vier jaar te gaan hebben we dus in korte tijd nog een lange weg af te leggen.

Dat we hiermee voor een zeer moeilijke uitdaging staan, hebben we de voorbij maanden kunnen vaststellen. Het eindeloopbaandebat werd op het scherp van de snee gevoerd. De vergrijzing van de bevolking is vandaag de dag een van de dominante thema's geworden die het politieke en sociaal economische landschap bepalen.

De verschillende overheden schuiven het actief houden van ouderen als beleidsprioriteit naar voor (zie o.a. Beleidsnota Werk 2004-2009, Beleidsnota Gelijke kansen 2004-2009 en Vlaams Actieplan Europese werkgelegenheidsrichtsnoeren 2004) en nemen hiertoe ondersteunende maatregelen (bijv. het Ervaringsfonds, landingsbanen, peterschapsformules). Daarnaast wordt de bedrijfswereld aangespoord om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren, waarbij de aandacht gaat naar het motiveren van oudere werknemers om langer aan de slag te blijven. De oudere generatie wordt onderwerp van onderzoek dat peilt naar motieven om uit de arbeidsmarkt te stappen.

Ook in de wetenschappelijke literatuur over loopbanen krijgt de idee van langer werken de laatste jaren meer aandacht. Hoewel de traditionele visie over loopbanen impliciet nog steeds vertrekt van een model van leeftijdsdifferentiatie (Krain, 1995), zien we de laatste jaren een verschuiving naar een model van leeftijdsintegratie (Van Hoof, 2001; Schmid, 1998). Het traditionele loopbaantraject, gekenmerkt

door een opeenvolging van opleiding – voltijdse tewerkstelling binnen een beperkt aantal organisaties – (vervroegd) pensioen, verliest hierbij haar monopoliepositie op de arbeidsmarkt en maakt plaats voor loopbaanconcepten waarin werken sterker wordt gespreid over de levenscyclus en wordt geïntegreerd met andere levenssferen zoals opleiding of zorg voor het gezin. Dit denken in termen van leeftijdsintegratie sluit aan bij nieuwe loopbaanconcepten zoals de ‘boundaryless career’ over verschillende organisaties heen (Arthur, Inkson & Pringle, 1999; Arthur & Rousseau, 1996), de ‘protean career’ gekarakteriseerd door levenslang leren (Hall & Mirvis, 1995; Hall, Briscoe & Kram, 1997) en het model van de transitionele arbeidsmarkt (Schmid, 1998). Dit soort nieuwe loopbaanconcepten impliceert voor werknemers niet enkel een andere dynamiek tijdens de periode van tewerkstelling, maar gaat er tevens van uit dat werknemers naar het einde van hun loopbaan toe langer actief en inzetbaar blijven (Soens et al., 2005). Zij formuleren met andere woorden een (theoretische) oplossing voor de huidige ‘samengebalde’ loopbaan van ongeveer 25 jaar, waarbij iemand voorbij de 50 reeds als “out” wordt beschouwd.

Vandaag wordt de discussie over het probleem van de vergrijzing, en het opkrikken van de participatiegraad vaak gevoerd in termen van het verhogen van de pensioensleeftijd en het terugdringen van de bestaande brugpensioensregelingen. Dat men daarmee een zeer gevoelige snaar raakt bij de werknemers blijkt uit de vele stakingen, debatten, en bladzijden papier die hieraan werden besteed. Een te enge focus op het afbouwen van bepaalde uittredekanalen zal echter tot gevolg hebben dat oudere werknemers andere kanalen zullen gebruiken om alsnog de arbeidsmarkt te verlaten (Tielens, Herremans, 2004). De eindeloopbaanproblematiek vraagt dan ook om een geïntegreerde aanpak; langer werken moet ingebed zijn in een breder maatschappelijk en organisationeel kader. Dit debat zal ook in de toekomst een belangrijke plaats innemen en het blijft dan ook zoeken naar creatieve en innovatieve oplossingen.

| 15

Onderhavig rapport stelt zich tot doel een bondig en verdiepend inzicht te verschaffen in deze problematiek. Daarbij gaan we aan de hand van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden op zoek naar beter inzicht in de belevingen rond het eindeloopbaan gebeuren bij werknemers en werkgevers en gaan we op zoek naar maatregelen om onze zilvervloot te mobiliseren tot langer werken.

## 1.2 De participatiegraad van oudere werknemers opkrikken

De belangrijkste reden om de participatiegraad te verhogen is ongetwijfeld het verzekeren van de leefbaarheid van het sociale zekerheidsstelsel. Met de dreigende demografische verschuiving van de babyboomers, aangevuld met het lage geboortecijfer in Vlaanderen, is het niet moeilijk in te zien dat wanneer deze groep massaal de pensioensleeftijd bereikt zal hebben, de maatschappelijke verhouding tussen de bevolking op beroepsactieve leeftijd en de gepensioneerden uit balans dreigt te geraken. Gezien het de werkenden zijn die de pensioenslast voor de ouderen dragen, stelt zich de vraag naar de (blijvende) betaalbaarheid van het systeem.

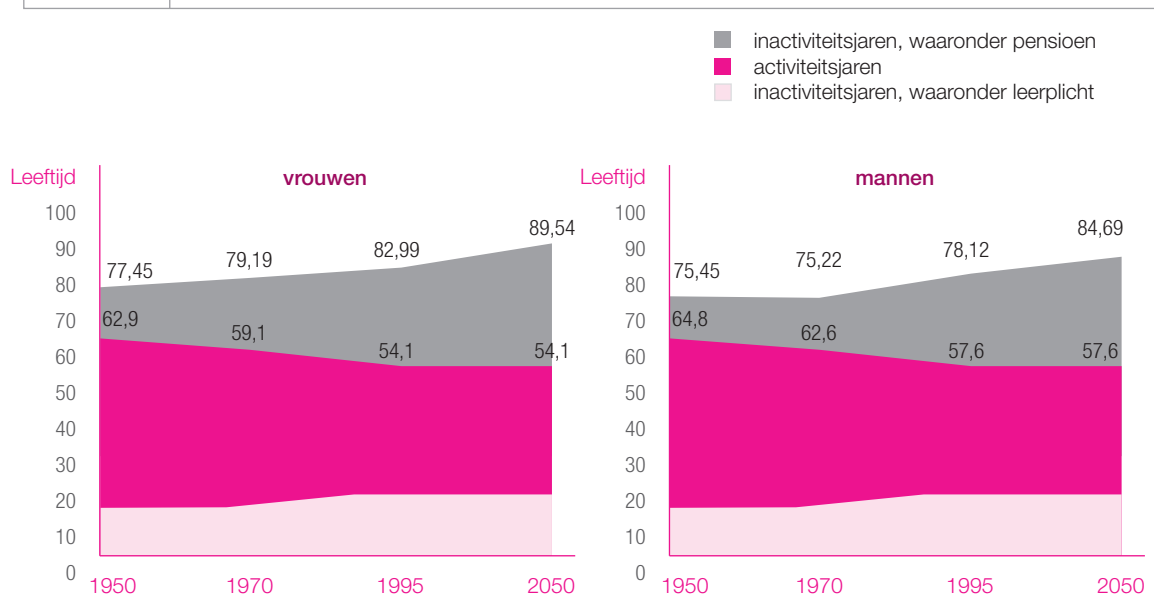
Daarnaast stijgen ook de uitgaven voor geneeskundige verzorging fors met de leeftijd. Door de geringe reikwijdte van de demografische onderbouw zullen de pensioenslast en uitgaven voor gezondheidszorg een enorme belasting voor de sociale zekerheid met zich meebrengen. In hun jaarverslag 2004 raamt de Studiecommissie voor de Vergrijzing de netto meerkost van de vergrijzing op 3,4% van het BBP voor de periode 2003-2030. Het is niet moeilijk in te zien dat tegenover deze enorme meerkost, ook een extra vorm van inkomsten moet komen te staan. Deze kan gegenereerd worden door ‘langer aan het werk’ te blijven. Vraag blijft natuurlijk hoe we dit ‘langer werken’ zullen invullen? En zijn er geen andere alternatieven om het systeem betaalbaar te houden?

De grotere meerkost heeft deels te maken met de duur waarin mensen van een pensioens- uitkering



kunnen genieten. Met een verbetering op het gebied van hygiëne, voeding, geneeskunde en wetenschap is de levensverwachting de laatste decennia sterk toegenomen, zoals onderstaande figuren laten zien.

→ Figuur 1 | Levensverwachting en leeftijd waarop gestopt wordt met werken ( in functie van geslacht)



Deze figuren illustreren een van de belangrijkste hedendaagse paradoxen waarmee we in Vlaanderen worden geconfronteerd, met name dat mensen steeds langer leven en tegelijkertijd de neiging hebben om steeds vroeger op pensioen te gaan (OECD, 2004). De spectaculaire toename in levensverwachting, zowel voor mannen als voor vrouwen, gaat gepaard met een spectaculaire daling van de pensioensleeftijd. Bedenk daarbij dat ook de leeftijd waarop men de arbeidsmarkt betreedt onder andere door een langere studieperiode is toegenomen en het wordt snel duidelijk dat het aantal activiteitsjaren sterk is afgenomen. Dit creëert onoverkomelijk een situatie die op lange termijn niet langer houdbaar is. Tijdens deze jaren van inactiviteit geniet de gepensioneerde van een pensioen, dat evenwel gefinancierd wordt door de werkenden. Deze evolutie confronteert onze samenleving met een aantal grote spanningen, want om onze welvaartstaat gezond te houden, moet er een draagbaar evenwicht blijven bestaan tussen werkenden en niet-werkenden. En het is dit evenwicht dat helemaal uit balans dreigt te raken als we er niet dringend in slagen om onze oudere generatie langer aan het werk te houden (Van Grambergen, 2000).

Tegelijk betekent deze inkrimping van het aantal jaren dat men actief is op de arbeidsmarkt, dat de loopbaan meer samengebald wordt. Tijdens deze jaren dient er zeer hard en productief gewerkt te worden, vermits in deze periode een groot aantal van de inkomsten moeten gegenereerd worden. Op deze manier ontstaat een overspannen welvaartsstaat.

Een tweede uitdaging waar we mee geconfronteerd worden en die alleen nog maar zal toenemen indien we niets aan de huidige situatie veranderen, is de enorme spanning die op de arbeidsmarkt ontstaat. Tot de dag van vandaag werd de uitstroom van oudere werknemers steeds ondervangen door een voldoende grote onderstroom van nieuwe intreders (pas afgestudeerden, vrouwen,...), maar

op termijn zal dit onvoldoende worden om de grote groep uittreeders te vervangen. Daarnaast gaat deze uitstroom gepaard met een verlies aan bekwaamheden en competenties binnen de organisatie die telkenmale moeten worden opgevangen. Wanneer er op dat moment onvoldoende nieuwe krachten kunnen worden aangewend, zullen de organisaties met grote problemen geconfronteerd worden. Enkel een proactief uitgevoerd leeftijdsbewust personeelsbeleid kan dat ondervangen. De gangbare bedrijfsvoering waarbij het vroegtijdig verlaten van de arbeidsmarkt en het rekruteren van jonger talent de gevolgde weg is, zal niet langer haalbaar blijven. Het mag dan wel bij tijden goed geweest zijn voor de werkgevers (en in sommige gevallen ook voor de werknemers); het druist loodrecht in tegen de 'policies' en de 'practices' die nodig zijn om straks om te kunnen gaan met de toekomstige tekorten aan talent en ervaring (Robson, 2001).

### 1.3 De lage participatiegraad onder de loep

Een van de meest pertinente vragen die we onszelf moeten stellen is hoe het komt dat de arbeidsparticipatie van oudere werknemers zo laag is. Afgaande op de relatief jonge leeftijd waarop de Vlaming met pensioen gaat (rond 57 jaar) wordt nogal snel beweerd dat de oudere Vlaming niet bereid zou zijn om langer te werken. Deze vaststelling doet echter afbreuk aan de complexiteit van de situatie. Ten eerste mag men er niet van uitgaan dat al wie niet langer actief is op de arbeidsmarkt met brugpensioen zou zijn, ten tweede moet men een onderscheid maken tussen vrijwillige en onvrijwillige uittrede uit de arbeidsmarkt. Zo worden oudere werknemers nog al te vaak binnen de organisatie ondergewaardeerd en zijn zij vaak de eersten die getroffen worden wanneer er afvloeiingen dienen te gebeuren, ten gevolge van herstructurering en downsizing. Het fenomeen kan daarom niet eenduidig worden verklaard. Dat werknemers zo 'jong' uit de arbeidsmarkt (moeten) treden, heeft te maken met zowel kenmerken van de oudere werknemer als de houding van de werkgever en met bestaande institutionele maatregelen en het gevoerde beleid, factoren die op elkaar inwerken en elkaar versterken (Soens et al., 2005).

Ook in de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen persoonlijke en institutionele factoren, welke een invloed hebben op de beslissing tot uittrede. Bij de persoonlijke factoren zijn het de mentale en fysieke gezondheid van het individu, attitudes tegenover het werk en vrije tijd, sociale netwerken, leefomstandigheden, financiële reserves en verwachtingen voor de toekomst (Quinn & Burkhauser, 1994) die hun invloed hebben op deze beslissing. De meest belangrijke zijn ongetwijfeld gezondheidsoverwegingen en de financiële situatie waarin men verkeert. Zoals Farr en Ringseis (2002) vaststelden, daalt de geplande pensioensleeftijd naarmate de gezondheidszorgen en de financiële status toenemen.

De (verwachte) financiële situatie is ongetwijfeld een van de meest voor de hand liggende verklaringen. Het pensioensinkomen bestaat uit een samenstelling van sociale zekerheid (maandelijks pensioen), pensioensvoordelen van de werkgever en persoonlijk sparen. Naarmate de gepercipieerde inkomensbron van deze drie groter wordt, daalt de gewenste pensioensleeftijd. Ook gezondheidsredenen worden vaak genoemd als reden voor een vroegtijdige pensionering. Er dient echter wel rekening mee gehouden te worden, zoals P. B. Levine (1993) opmerkte, dat veel van deze data via zelfrapportering wordt bekomen, waardoor het mogelijk is dat zij die vroegtijdig met pensioen gaan sneller gezondheidsredenen gaan opgeven omdat dit sociaal beter aanvaard is. Anderzijds is onze maatschappij er op gezondheidsgebied de voorbije 30 jaar heel sterk op vooruitgegaan. Daarenboven heeft de verschuiving naar een diensteneconomie de aard en het aantal fysieke vereisten van het werk veranderd, waardoor men sneller aan de fysieke vereisten van de job kan voldoen.

De perceptie van de gezondheidstoestand wordt mede ingegeven door de bestaande stereotypingen rond ouder worden. Deze vooroordelen en mythes worden gevoed door de populaire en professionele literatuur, de geschreven en gesproken pers, het Internet, conversaties en grappen en deze geven op subtiele wijze mee vorm aan sociale, gezondheids- en werkervaringen (Nelson, 2002). Thornton (2002) stelt dat de meest gangbare mythes de ouder wordende populatie en de oudere werknemer beschrijven als ongezond, seniel, eenzaam, humeurig, seksueel non-actief, gebrekkige vitaliteit, en weerstand biedend om nog bij te leren of te veranderen. Ook de productiviteit en rentabiliteit van oudere werknemers wordt vaak in vraag gesteld: ze zouden minder productief zijn, meer gezondheidsproblemen hebben en een lagere fysieke capaciteit. Tenslotte zouden ze niet flexibel zijn en geen opleiding willen volgen. Daartegenover staat dan weer de stelling dat ze betrouwbaar, ervaren en efficiënt zijn. Onderzoek toont ons echter een genuanceerd beeld over onze oudere collega's. De fysieke capaciteit neemt dan wel af, maar sociale en mentale vaardigheden, zoals ondermeer verantwoordelijkheidsgevoel, leidinggeven, nauwgezetheid en creativiteit, versterken met de jaren (Meganck, De Vos & Buyens, 2004; Simoens & Denys, 1997). Oud zijn staat ook niet noodzakelijk garant voor een verlaagde productiviteit, maar duidelijk is wel dat men in sommige banen sneller oud wordt, afhankelijk van de aard en de belasting van het werk (SERV, 2001). Het gevaar bestaat evenwel dat deze mythes ook het zelfbeeld van de oudere werknemer aantasten en deze mythes een self-fulfilling prophecy worden (Hedge, Borman & Lammlein, 2006).

We mogen echter niet voorbijgaan aan het feit dat ouderen individueel van elkaar verschillen in kwaliteiten en capaciteiten en in behoeften en vragen. Bovendien kunnen deze persoonlijke kenmerken enkel spelen indien er een vrije keuze is tot uittrede (Soens et al., 2005).

Naast deze persoonlijke factoren, zijn er ook een aantal institutionele factoren die van belang zijn. Ook het organisatiebeleid, de nationale wetgeving, de economische situatie en de beschikbaarheid van jobs spelen allemaal een belangrijke rol. Ondanks sociale zekerheidsregulering, antileeftijdscriminatie- en andere wetgeving, blijft het al te vaak zo dat organisaties, geconfronteerd met downsizing en herstructureringen, blijven kiezen voor maatregelen die de oudere werknemers disproportioneel treffen (Shea, 1991). Daardoor is een groot deel van deze bevolkingsgroep onvrijwillig werkloos geworden. Wanneer deze zich opnieuw in de zoektocht naar werk begeven, stuiten ze dan weer op de barrières die werkgevers opwerpen om oudere werknemers nog in dienst te nemen. Naast de bestaande vooroordelen tegenover deze groep, zijn de kostprijs van oudere werknemers (hoger salaris) en de korte verwachte payback periode (aantal dienstjaren) twee vaak gehoorde argumenten om te kiezen voor een 'jonger alternatief'.

Daarnaast blijft de trend van vervroegd verdwijnen uit de arbeidsmarkt een gevolg van een veralgemeend gebruik van institutionele voorzieningen zoals onder andere brugpensioenregelingen en Canada Dry-regeling (SERV, 2004a). De ouder wordende Vlaming heeft veel van zijn collega's vervroegd zien gaan en verwacht nu ook op relatief jonge leeftijd van een 'goed verdienende' rust te mogen genieten (Van Dender, 1993). Toch blijkt dat vervroegde pensionering vaak geen vrijwillige keuze van de werknemer is (SERV, 2001). De kosten-batenafweging van de calculerende werkgever brengt niet alleen de loonkost van oudere werknemers, maar ook de – al dan niet vermeende – verlaagde productiviteit van oudere werknemers in rekening en resulteert vaak in een aantrekkelijke uitstapregeling (SERV, 2001).

In België en in Vlaanderen werd het brugpensioen geïnstalleerd vanuit de rationale op die manier de jeugdwerkloosheid te doen afnemen. Vandaag is duidelijk dat er geen direct verband bestaat tussen de uittrede van ouderen en de jeugdwerkloosheid. In het verleden heeft dit nooit gewerkt en ook in de toekomst zal dit nooit werken. De arbeidsmarkt is geen communicerend vat waarbij een lage participatiegraad van de oudere werknemers ten goede komt aan de jongerenwerkloosheid (VBO, 2003). Zoals we hierboven reeds hebben gezien staat ontoereikendheid van kwalificaties en verdringingseffect dit verband in de weg. Maar de grootste uitdaging rond dit brugpensioen situeert

zich in het publiek gepercipieerde verworven recht vroegtijdig uit de arbeidsmarkt te kunnen treden. Algemeen is men het erover eens dat wij in België (en dus ook in Vlaanderen) er redelijk vroeg de brui aan geven (Elchardus & Cohen, 2003; Blöndal & Scarpetta, 1999; Pestiau, 2000). Op basis van cijfers van het Oeso zien we dat de gemiddelde leeftijd waarop vrouwen stoppen met werken 54,1 jaar bedraagt en 57,6 jaar voor mannen. Kennelijk hebben het brugpensioen, en andere stelsels van vervroegde uitdiensttreding hun doel niet gemist. Elchardus (2003) schrijft het als volgt: “De vervroegde pensionering en het brugpensioen zijn uitgegroeid tot een heuse instelling die zich zowel in wetgeving, als in de gewoonten en verwachtingen heeft genesteld. Vanaf de leeftijd van 55 jaar spelen die stelsels een belangrijke rol bij de uittrede uit de arbeidsmarkt. Zij worden door werkgevers gebruikt als standaardcomponent van het personeelsbeleid en zij beantwoorden aan een verzuchting van een niet onaardig deel van de bevolking.”

In deze uitspraak zit de nuancering verrat die ook in de realiteit terug te vinden is. Het is waar dat stelsels van vervroegde uitdiensttreding voldoen aan de verzuchting van een groot deel van de bevolking, maar het is evenzeer waar dat een aantal bedrijven hun oudere werknemers onderwaarderen en elke kans te baat nemen om hen te laten afvloeien. Men mag echter niet vervallen in een vingerwijzend discours waarbij alle schuld op de onbereidheid tot langer werken van de werknemers terecht komt, of op de onbereidheid tot het geven van kansen van de werkgever uit. Dat werknemers zo ‘jong’ uit de arbeidsmarkt (moeten) treden heeft én met de werknemer zelf, én met de werkgever én met de bestaande institutionele maatregelen te maken. Een beleid dat gericht is op het mobiliseren van de (toekomstige) zilvervloot moet op deze drie actoren inspelen.

Samengevat kunnen we stellen dat werknemers in Vlaanderen een kortere loopbaan kennen dan in veel andere Europese landen. Met de vergrijzing van de bevolking en een dalende instroom van jonge arbeidskrachten op de arbeidsmarkt, is het een prioriteit voor het beleid om werk te maken van een effectief eindloopbaanbeleid dat rekening houdt met de bekommernissen van zowel werknemers als werkgevers. Om deze beleidsprioriteit te realiseren is echter verder gedetailleerd inzicht nodig in de beweegredenen en bekommernissen van alle betrokken actoren.

| 19

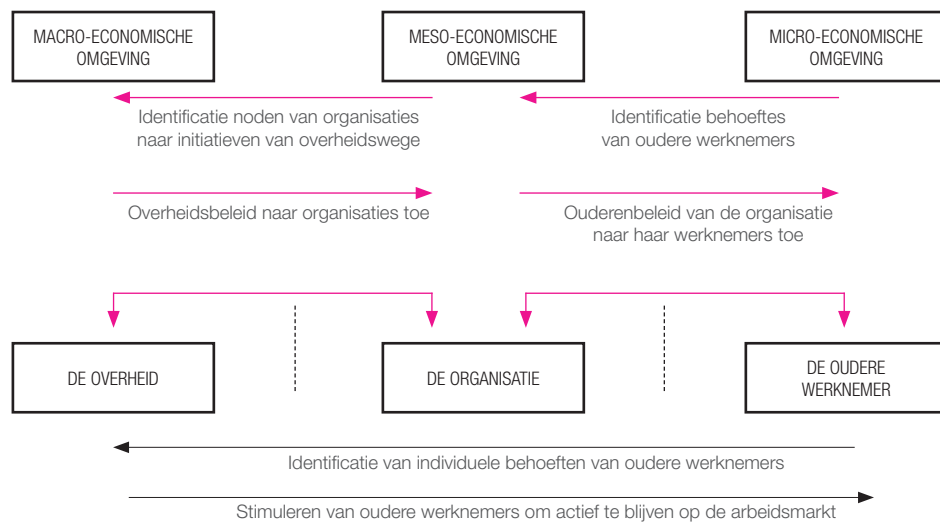
Het lijkt ons essentieel om, in het licht van de factoren die het mechanisme van de vervroegde uittrede bewerkstelligen, te bekijken hoe werknemers en werkgevers hun eindloopbaanvragen (willen) beantwoorden. Willen we echt werk maken van het toekomstscenario waarin ouderen actief blijven dan zullen we maatregelen moeten nemen die inwerken op beide fronten, met name op dat van werkgevers en werknemers. Vanuit deze confrontatie kunnen we dan mee nadenken over mogelijke beleidsmatige maatregelen, die overheid, werkgevers en werknemers, als mature partners kunnen ondersteunen.

## 1.4 Samen vorm geven aan het loopbaaneinde

Uit de voorgaande beschrijving blijkt duidelijk dat het loopbaaneinde niet los staat van de context waarin wordt gewerkt en geleefd, dit mocht ook reeds blijken uit eigen onderzoek (Soens et al., 2005; Buyens & Wouters, 2001). Om de eindloopbaan problematiek te vatten in al haar facetten en op basis daarvan een beleid te ontwikkelen dat aansluit bij de Vlaamse context, is het cruciaal om dit thema te bestuderen vanuit de perspectieven van alle betrokken actoren (Dittman, 2004). De

volgende actoren zijn met name van belang bij het bestuderen van het einde van de loopbaan: (1) de (oudere) werknemers zelf (microniveau), (2) bedrijven (mesoniveau), en (3) beleidsmakers (macroniveau) (McNamara, 2004). De actoren op deze niveaus staan uiteraard niet los van elkaar en zullen met elkaar verzoend moeten worden om te komen tot een beleid dat zowel aansluit bij de individuele noden van oudere medewerkers, bij de noden van het bedrijfsleven als bij de maatschappelijk-economische evoluties (zie Figuur 2).

→ Figuur 2 Interactie tussen actoren op macro-, micro- en mesoniveau in de vormgeving van een beleid voor het ontwerp van het einde van de loopbaan



I 20

Tot op vandaag is er echter onvoldoende inzicht in de bestaande eindloopbaanpreferenties aan werknemerszijde en in de barrières en stimulansen die ervaren worden aan werkgeverszijde. Bovendien focussen bestaande studies zich vaak op deelaspecten van de eindloopbaanproblematiek: óf de werknemers zelf, óf de organisaties, óf bepaalde acties van intermediairen (vb. outplacement of loopbaanbegeleiding), óf de rol van de overheid, etc.

Omdat een eindloopbaanbeleid betrokkenheid vraagt van actoren op meerdere niveaus, neemt het onderhavige onderzoeksvoorstel deze drie niveaus als centraal uitgangspunt voor het formuleren van de volgende **algemene onderzoeksvragen**:

1. Op welke wijze percipiëren oudere werknemers zelf het einde van hun loopbaan en hoe willen ze deze ingevuld zien?
2. Hoe kijken werkgevers aan tegen het eindloopbaangebeuren en wat zijn de beweegredenen/barrières voor werkgevers om oudere werknemers aan het werk te houden?
3. Hoe kunnen effectieve beleidsmaatregelen getroffen worden die 'oudere werknemers' op onze arbeidsmarkt dynamiseren en mobiliseren?

### 1.4.1. Perceptie en invulling van de eigen loopbaan

Willen we een beter inzicht verwerven in het einde van de loopbaan, dan dienen we dit in eerste instantie te benaderen vanuit een werknemersperspectief. De beschikbaarheid van microdata is essentieel voor een goed begrip van de manier waarop oudere werknemers zelf het einde van hun loopbaan vormgeven (Dittman, 2004). Zo stelden we recent vast in een kwalitatief onderzoek bij een steekproef van oudere werknemers dat er een enorme diversiteit aan voorkeuren bestaat bij oudere werknemers over het al dan niet vervroegd uittreden, waarbij de voornaamste breuklijn bleek te liggen tussen de hoger- versus lagergeschoolde oudere werknemers (Soens et al., 2005). Vooral deze laatste groep bleek met name sterk vast te houden aan hun gepercipieerde “recht” op vervroegde uittreding.

De data die momenteel beschikbaar zijn over oudere werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt (SERV, 2004a; SERV, 2004b), geven reeds een gediversifieerd beeld in functie van socio-demografische variabelen en morfologische variabelen die de organisaties waarin ouderen werken kenmerken, maar geven geen informatie over de motieven en drijfveren die bij deze werknemers meespelen in hun beslissing omtrent het einde van hun loopbaan. Dit laatste is nochtans een essentiële voorwaarde voor het implementeren van beleidsmaatregelen die hun effect op de beoogde doelgroep niet missen.

In de wetenschappelijke literatuur vinden we twee tegengestelde theoretische invalshoeken terug wanneer het gaat over individuele uitstroombpreferenties. De disengagement theory stelt dat oudere werknemers zich hoe langer hoe meer gaan terugtrekken uit hun verschillende sociale rollen en verplichtingen. De relevantie van deze theorie in het kader van de eindloopbaanproblematiek wordt echter steeds meer in vraag gesteld (Leisink, Thijssen & Walter, 2004). De activity theory vertrekt daarentegen van de idee dat ouder wordende werknemers zoveel mogelijk actief wensen te blijven (ook op de arbeidsmarkt), zolang de omgeving dit blijft toelaten (Henkens & Van Solinge, 2003). Deze theorie gaat er dan ook vanuit dat het vooral een aantal contextuele factoren zijn die het al dan niet actief blijven op de arbeidsmarkt van oudere werknemers zullen bepalen, in tegenstelling tot de op het individu gerichte disengagement theorie.

Naast de discussie over het relatieve belang van individuele en contextfactoren in de eindloopbaanpreferenties, vinden we in de literatuur ook modellen terug die op basis van strategieën die de oudere werknemers aanwenden voor het ontwerpen van het einde van hun loopbaan, zes groepen van “eindloopbaanpaden” onderscheiden (Dittman, 2004; Schlossberg, 2004; Stern & Kaplan, 2003).

Een eerste groep, de zogenaamde “continuërs”, zijn die oudere werknemers die betrokken wensen te blijven op de arbeidsmarkt, al dan niet op deeltijdse basis. Voor deze groep is het belangrijk dat de activiteiten die ze uitvoeren op het einde van hun loopbaan in het verlengde liggen van wat zij in het verleden deden. Dit in tegenstelling tot de tweede groep, de “adventurers” genaamd (Dittman, 2004; Schlossberg, 2004). Deze werknemers wensen eveneens actief te blijven op de arbeidsmarkt, maar starten volkomen nieuwe activiteiten die helemaal geen verband houden met de vroegere job. Zij zien het einde van hun loopbaan als een kans om een aantal onvervulde dromen waar te maken of om een volledig nieuwe wending te geven aan hun activiteiten. Sullivan et al. (2003) nuanceren dit beeld van de “adventurer” en merken op dat een onderscheid dient gemaakt te worden tussen gedwongen en vrijwillige motivatie voor de nieuwe loopbaanwending. Zij refereren dan ook liever naar “recycling” van de carrière en verwijzen daarbij naar de vernieuwing van de carrière op basis van verschillende beweegredenen: organisatorische veranderingen (downsizing, herstructurering...), carrièreplateaus en persoonlijke crisis of wens (Beijan & Salomone, 1995).

De derde groep, de “searchers”, zijn diegenen die onzeker zijn over het einde van hun loopbaan en die zich maar moeizaam een beeld kunnen vormen over de manier waarop zij het einde van hun loopbaan willen/kunnen vormgeven. Een identiteitscrisis die kenmerkend is voor deze groep, leidt ertoe dat men via vallen en opstaan een aantal zaken gaat uitproberen die zowel in het verlengde kunnen liggen van de vroegere activiteiten als volledig nieuwe activiteiten kunnen zijn. De vierde groep, de “easy gliders”, zijn oudere werknemers die actief wensen te blijven op de arbeidsmarkt, maar die langzaam maar zeker hun professionele activiteiten afbouwen, met de bedoeling om te genieten van meer vrije tijd. Zij staan onder meer open voor initiatieven zoals deeltijds tijdscrediet, die hen toelaten om zich geleidelijk aan te passen aan hun nieuwe rol als gepensioneerde.

Naast deze vier groepen die actief wensen te blijven op de arbeidsmarkt, worden er in de literatuur ook twee groepen van oudere werknemers onderscheiden die dit niet wensen (Dittman, 2004). Enerzijds zijn er de “involved spectators”, die hun professionele activiteiten wensen stop te zetten maar wel interesse blijven bewaren in hun vakgebied of in nieuwe activiteiten en dus ook na het stopzetten van hun loopbaan actief wensen te blijven, zij het dan niet op de arbeidsmarkt (bv. in vrijwilligerswerk). Anderzijds zijn er de “retreaters”, die eveneens wensen hun professionele activiteiten te staken, maar een negatieve houding ontwikkelen t.a.v. het einde van hun loopbaan en een aversie tegenover nieuwe wendingen of het voortzetten van vroegere activiteiten.

Het spreekt voor zich dat het pad dat oudere werknemers kiezen op het einde van hun loopbaan geen statisch gegeven is, maar dat dit kan evolueren. Het is dan ook belangrijk om de onderliggende dynamieken en processen te identificeren die leiden tot de keuze voor een bepaald “eindelooppaanpad”. Zo kunnen facetten van de voorafgaande loopbaan, het opleidingsverleden, de organisatiecontext (zoals de cultuur t.a.v. oudere werknemers en de aard van het productieproces), persoonlijkheidskenmerken en familiale omstandigheden leiden tot de keuze van een bepaald loopbaanpad (Schlossberg, 2004; Verbruggen, Forrier, Sels & Vandenbrande, 2004). Daarnaast zijn er ook een aantal individuele pull- en pushfactoren die vervroegde uitstroming kunnen teweegbrengen, zoals bijvoorbeeld ervaringsconcentratie, obsolescentie, gezondheidsverwachting en waardering (Leisink et al., 2004).

Bij het uitwerken van beleidsmaatregelen zal het gezien de veelheid aan beïnvloedende factoren zaak zijn voldoende in te spelen op deze differentiatie. Een loutere opsplitsing tussen zij die wel en zij die niet bereid zijn langer actief te blijven zou een al te eenvoudige veralgemening zijn van de realiteit.

In dit onderzoek zullen we vanuit het hierboven beschreven theoretisch kader vertrekken om inzichten te verwerven in de wijze waarop oudere werknemers zelf aankijken tegen het einde van hun loopbaan. We willen niet enkel peilen naar de houding ten opzichte van vervroegde uittreding versus langer werken, maar rekening houden met de sociologische, psychologische en demografische factoren die deze houding mee beïnvloeden. Uiteindelijk doel is te komen tot een geïntegreerd kader welk ons inzicht verschaft in de dynamiek van de verschillende persoonlijke en contextuele factoren die invloed hebben op de verschillende eindelooppaanpaden. Dit kader moet ons toelaten om beleidsmaatregelen te koppelen aan de diversiteit van werknemers.

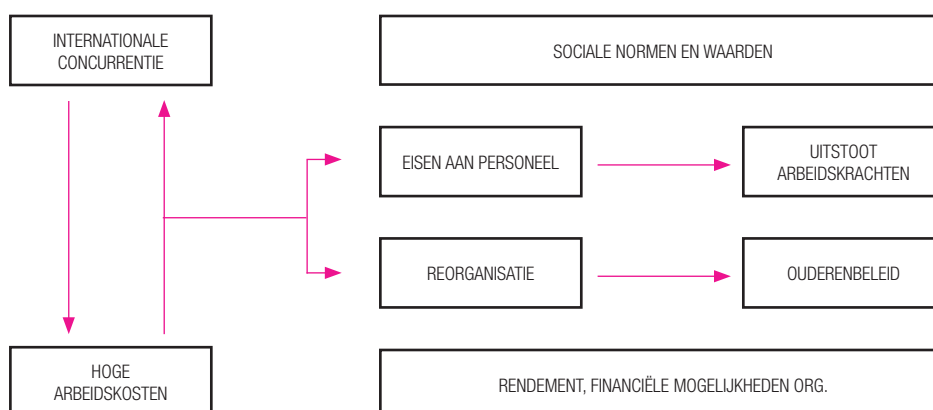
### 1.4.2. Het eindeloopbaangebeuren bekeken door de ogen van de werkgever

Uiteraard is het niet alleen de oudere werknemer die het einde van de loopbaan vormgeeft. Zoals mocht blijken uit eigen onderzoek naar 'het begrip loopbaan', is ook de organisatie zelf een belangrijke stakeholder in dit proces (Soens et al., 2005). Om oudere werknemers langer in dienst houden is het dan ook cruciaal om op het niveau van de organisatie de nodige voorzieningen te treffen (Van Coppenolle, 2001). In de huidige situatie van groeiende internationale concurrentie en hoge arbeidskosten blijken heel wat bedrijven voor een fundamentele keuze te staan: zullen ze hogere eisen stellen aan het personeel en oudere arbeidskrachten die niet aan die eisen voldoen, uitstoten of willen ze reorganisaties doorvoeren waarbij toch aandacht wordt geschonken aan een ouderenbeleid? Belangrijk in dat keuzep proces zijn de bestaande sociale normen en waarden. In dit verband verwijzen Leisink et al. (2004) naar de rol van de lijnmanager. Zij zijn namelijk degenen die het ouderenbeleid in praktijk dienen te realiseren, maar ook mee bepalen. Zo is bijvoorbeeld uit onderzoek van Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen (1993) gebleken dat de meeste leidinggevenden een piramidale leeftijdsopbouw binnen een organisatie zien als het ideaal: veel jonge medewerkers en weinig oudere medewerkers. Daarbij komt ook nog dat de stereotypen over oudere werknemers een taai leven leiden in managementkringen. Zo krijgen ouderen vaak stigma's toebedeeld over bijvoorbeeld flexibiliteit, dynamisme, bereidheid tot opleiding, motivatie, weerstand tegen verandering, traagheid, lagere fysieke capaciteit en productiviteit (Simoens & Denys, 1997). Zoals eerder beschreven, blijken deze echter niet steeds op te gaan, maar bepalen ze wel het beleid en de maatregelen ten aanzien van oudere werknemers.

Naast de sociale normen en waarden, zijn er ook een aantal overwegingen inzake het rendement en de financiële mogelijkheden van de onderneming die bepalen of een organisatie al dan niet zal kiezen voor een ouderenbeleid (Bolweg & Dijkstra, 1993) (zie Figuur 3). Er wordt immers algemeen uitgegaan van het principe 'oud is duur', maar bedrijfseconomisch bekeken kunnen er wel een aantal vraagtekens geplaatst worden bij de uitstoot van oudere werknemers, zeker als we kijken naar de groep 'arbeiders' (Schelstraete, 1996). Men mag namelijk niet uit het oog verliezen dat met de 'jaren' ook veel kennis en ervaring de organisatie verlaten.

| 23

→ Figuur 3 | Beïnvloedende componenten bij de bepaling van een ouderenbeleid (Bolweg & Dijkstra, 1993)





Volgens Simoens, Van Hoof, Denys & Omeij (1995) wordt uitstoot van arbeid vaak verkozen boven een ouderenbeleid omwille van de conjuncturele situatie of omwille van de veranderende eisen van het productieproces van de organisatie. Ouderen aan het werk houden zou in dergelijke situaties een te dure aangelegenheid zijn.

Meer en meer wordt leeftijdsbewust personeelsbeleid naar voor geschoven als middel om oudere werknemers een plaats te geven in de organisaties van vandaag. Een dergelijk beleid gaat uit van (1) een evenwichtige leeftijds piramide, (2) de employability van oudere werknemers, (3) het welzijn van oudere werknemers en (4) mogelijkheden tot 'zachte landingsbanen' (Soens et al., 2005). In de praktijk blijken initiatieven om oudere werknemers te valoriseren en / of langer aan het werk te houden, rekening houdende met hun specifieke mogelijkheden of beperkingen, echter niet altijd zonder hindernissen te verlopen. Als men bijvoorbeeld arbeidsduurvermindering, interne mobiliteit of specifieke werktijden als maatregel wil invoeren, loopt men vaak aan tegen praktische problemen. Daarnaast vormen ook diepgewortelde denkbeelden en percepties in organisaties een aanzienlijke drempel; gebruik maken van mogelijkheden om minder te werken, minder verantwoordelijkheid op te nemen, fysiek minder belastend te werken, worden vaak beschouwd als 'minderwaardig' en men zet zich hiermee op een zijpad binnen de organisatie.

De meeste oplossingen blijken om al deze redenen dan ook vaak moeilijk veralgemeenbaar zowel in een organisatie als over organisaties heen. Zo zijn ook organisatiekenmerken als sector, grootte of karakter een niet te onderschatten factor (Soens et al., 2005).

Om organisaties ertoe aan te zetten om oudere werknemers toch aan het werk te houden of werk te verschaffen is verder onderzoek nodig naar de beweegredenen die hierin een rol spelen aan werkgeverszijde. In ons onderzoek bevragen we de visie van de werkgever omtrent het eindeloopbaangebeuren en 'oudere werknemers' en toetsen we de mate waarin er vandaag reeds inspanningen gedaan worden langs werkgeverszijde om werknemers (al dan niet) langer aan het werk te houden.

### 1.4.3. Dynamiseren en mobiliseren van de (toekomstige) zilvervloot

Teneinde het huidige arbeidslandschap te hertekenen dient er door de verschillende betrokken actoren een voldoende maturiteit aan de dag gelegd te worden, waarbij een evenwichtige balans gezocht wordt tussen het wenselijke en het haalbare. Sturen naar langer werken vereist gezamenlijke inspanningen en gaat verder dan een louter regulerende aanpak van overheidswege uit. Ook de bedrijven zullen met een leeftijdsbewust personeelsbeleid proactief moeten handelen. Met het oog op een succesvolle aanpak noopt zich allereerst een ver doorgedreven sensibilisering van de betrokken partijen waarin de bestaande vooroordelen tegenover oudere werknemers weggenomen worden en waardoor een kader ontstaat waarin de arbeidsbereidheid van onze zilvervloot toeneemt. Daarnaast is er nood aan een ruimer regulerend kader waarbinnen stimulerende en faciliterende maatregelen door overheid en werkgevers genomen kunnen worden.

Op basis van de antwoorden op de eerste twee onderzoeksvragen willen we komen tot een concretisering van het in Figuur 2 voorgestelde model, door het formuleren van concrete adviezen voor het beleid ten aanzien van werknemers en organisaties. Daarbij willen we een beeld scheppen van die aspecten waarop het bedrijfsleven kan inspelen bij het waarmaken van hun leeftijdsbewust personeelsbeleid. Tevens gaan we op zoek naar alternatieve, creatieve en innovatieve maatregelen die langer werken aanmoedigen, dan wel vroegtijdig stoppen ontmoedigen. Daarbij hebben we aandacht voor aspecten van inter- en intragenerationele rechtvaardigheid zoals beschreven in Myles (2002). Concreet proberen we een antwoord te formuleren op volgende vragen: (1) aan welke criteria moet

tewerkstelling voldoen om ouderen aan het werk te houden, (2) welke maatregelen kan de overheid nemen aan werkgevers- en werknemerszijde om oudere werknemers aan het werk te houden, (3) hoe kan de overheid via haar beleid prikkels creëren waardoor onze economie – met schaarse middelen – wordt uitgedaagd innovatief in te spelen op de vergrijzingsproblematiek en wordt gestimuleerd ‘oudere’ werknemers maximaal in te schakelen.

## 2. ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

### 2.1 Het begrip 'oudere' werknemer

De term 'oudere' werknemer wordt snel in de mond genomen al is er veel variabiliteit in de operationalisatie ervan. Ook in de literatuur is er geen eensgezindheid over de grensleeftijd stellen Maurer, Wrenn en Weiss (2003) vast. Definities over wat oud betekent variëren van 35 en ouder, tot 36-60, tot 55-67, tot 58-84. Bovendien ontbreekt het in veel studies aan enige rationale voor het kiezen van een welbepaalde leeftijd om werknemers als oud te definiëren. Wanneer wij binnen onze studie spreken over de oudere werknemer, doelen we eigenlijk op de ouder wordende werknemer. We beogen die medewerkers die omwille van hun plaats in het personeelsbestand en de fase in hun loopbaan tot de oudere medewerkers gerekend kunnen worden. Daarmee willen we geenszins de indruk wekken dat we oudere werknemers gelijk stellen aan mensen die oud, versleten en maatschappelijk afgeschreven zijn.

In ons onderzoek naar de beleving van oudere werknemers bevragen we medewerkers vanaf 40 jaar. Deze keuze is deels arbitrair. Toch menen wij enkele sterke argumenten naar voren te kunnen brengen voor het hanteren van deze grens. Vooreerst menen wij dat in het kader van een individueel carrièremangement elkeen bewust moet bezig zijn met het uittekenen van zijn of haar eigen loopbaan. De verantwoordelijkheden voor de keuzes die gemaakt worden liggen deels bij het individu zelf. Met het oog op de (vervroegde) uittrede uit de arbeidsmarkt dienen werknemers proactief na te denken over de manier waarop ze hun loopbaaneinde vorm willen geven. Bovendien wordt het vandaag de dag om allerlei redenen niet als vanzelfsprekend ervaren dat werknemers hun volledige loopbaan afmaken. Verschillende werknemers en werkgevers houden daar reeds lang voor de effectieve uittredeleeftijd rekening mee. Het gevolg is dat voorsorteer- en uitrangereffecten dus ook al voor jongere medewerkers spelen en niet enkel voor 50-plussers (SERV, 2004). In het kader van deze proactieve benadering lijkt de leeftijd van 40 jaar ons niet te vroeg. Anderzijds komt uit de literatuur naar voren dat de leeftijd van 40 tot 45 jaar voor velen een scharniermoment is (Super, Hall, 1978). Waar sommigen na het bereiken van deze leeftijd nog sterke loopbaanevoluties kennen, bereikt een groot deel het hoogtepunt van hun carrière. Hierna treedt er stagnatie op of zelfs verval. Vandaar dat wij menen met de bevraging van 40-plussers een juiste doelgroep te benaderen.

| 26

### 2.2 Algemeen onderzoekopzet

In eerste instantie wensen we dieper inzicht te krijgen in de huidige beleving van werken en 'langer werken' bij oudere werknemers in Vlaanderen. Daarbij zijn we geïnteresseerd in hun perceptie van het eindeloopbaangebeuren en gaan we op zoek naar de determinanten die mee vorm geven aan het einde van de loopbaan. Door middel van empirisch onderzoek willen we meer bepaald inzicht krijgen in de demografische, psycho-sociale en contextuele factoren die invloed hebben op de leeftijd en de manier waarop mensen hun uittrede plannen. Anderzijds willen we inzicht verwerven in de attitude van de oudere werknemer ten aanzien van een aantal bestaande stelsels die vervroegd stoppen met werken mogelijk maken. Tot slot hebben we aandacht voor de manier waarop de eigen performantie wordt geëvalueerd en de mate waarin een negatief maatschappelijk beeld van de minder performante oudere werknemer doorgedrongen is in het zelfbeeld van de oudere werknemer.

In een tweede luik van deze studie worden de werkgevers bevraged. Hoe kijken zij aan tegen de bestaande eindeloopbaanproblematiek? In welke mate voelen zij dit aan als een belangrijk hedendaags probleem en welke acties ondernemen zij reeds om de oudere werknemer (niet) in de onderneming te

houden? Welk beeld heeft de werkgever van de oudere werknemer en in welke mate strookt dit met het zelfbeeld van de 40-plusser? En tenslotte, welke taak zien zij weggelegd voor de overheid in het stimuleren tot langer werken?

Tenslotte, hebben we als derde doelstelling het formuleren van beleidsmatige maatregelen die onze (toekomstige) zilvervloot moeten dynamiseren, mobiliseren en enthousiasmeren om langer te werken. Hoe kunnen we op macroniveau (overheid) en mesoniveau (de organisatie) onze zilvervloot aanzetten om langer aan de slag te blijven? Op welke componenten kunnen overheid en organisatie inspelen en wat is de verantwoordelijkheid van de werknemer zelf?

Deze drie onderzoeksdelen worden aan de hand van verschillende methodologische benaderingen uitgewerkt. De eerste twee doelstellingen worden vanuit een kwantitatief onderzoeksopzet (survey) benaderd. Voor de derde doelstelling hanteren we een kwalitatieve onderzoeksmethode (de focusgroep). Inzichten beschreven in de wetenschappelijke literatuur vormen waar mogelijk een aanvulling of bevestiging van de bevindingen.

## 2.2.1 Kwantitatieve survey naar het eindeloopbaangebeuren

### 2.2.1.1. *Participanten en procedure*

Om een representatief beeld te krijgen van de eindeloopbaanpreferenties en attitudes van de oudere werknemer (onderzoeksvraag 1) en inzichten te verwerven in wijze waarop werkgevers naar de oudere werknemers kijken (onderzoeksvraag 2), moeten we beschikken over een ruime groep respondenten, met diverse profielen. Een ruime, heterogene steekproef weerspiegelt het best onze samenleving en is het vlotst te bereiken door middel van een kwantitatief onderzoeksopzet. We opteren om de zilvervloot en hun werkgevers te bevragen aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst.

| 27

Beide vragenlijsten (werknemers en werkgevers) werden gedurende zeven weken op de website van een grote mediasponsor geplaatst. Via een mediacampagne werden respondenten opgeroepen om aan het onderzoek deel te nemen. Het hanteren van een online bevraging is een bewuste keuze welke vooraf gekende voor- en nadelen heeft. Als grote voordeel is er de efficiëntie van het medium. Met relatief weinig inspanning kan een grote groep respondenten worden bereikt en bevraged in een relatief korte tijdspanne. Tevens laat het de respondenten toe om onafhankelijk van tijd en plaats de vragenlijst in te vullen. Keerzijde is echter dat enkel die mensen bereikt worden die over Internet beschikken en daarmee vertrouwd zijn en dat enkel bezoekers van de site van de mediasponsor worden bereikt.

Via onze online survey werden de antwoorden van 2479 werknemers geregistreerd. Na verwijdering van de niet-buikbare antwoorden (half of verkeerdelijk ingevulde vragenlijsten) bleven er uiteindelijk 1290 over die voor verdere analyses in aanmerking kwamen (dit leverde ons een bruikbaarheidspercentage op van 52%). Zoals eerder vermeld, kwamen voor deze studie enkel werknemers vanaf 40 jaar in aanmerking. Deze sample bedroeg nog steeds 70% van onze initiële steekproef. Met dit aantal kunnen we spreken van een voldoende grote steekproef die het zinvol maakt verdere analyses uit te voeren die ons toelaten een representatief beeld te krijgen van de oudere werknemers.

Langs werkgeverszijde werden op dezelfde manier 321 vragenlijsten ingevuld. Ook hier bleken enkele vragenlijsten niet te voldoen (17%), aangezien slecht of onvoldoende ingevuld, en deze werden uit de steekproef verwijderd. Op deze manier bleef er uiteindelijk een steekproef over van 266 organisaties die voor verdere analyses in aanmerking kwamen.

### 2.2.1.2. Meetinstrumenten

De samenstelling van de vragenlijsten voor werknemers en werkgevers werden maximaal gestuurd vanuit het theoretisch kader. In functie van onze onderzoeksvragen werden een aantal bestaande bruikbare schalen geselecteerd, die werden aangevuld met een aantal items die betrekking hebben op de verschillende thema's waarin we geïnteresseerd waren.

De vragenlijst langs werknemerszijde bevroeg in eerste instantie enkele demografische variabelen. Naast de leeftijd in jaren moesten variabelen als geslacht, functie, statuut, arbeidsregime, opleidingsniveau, burgerlijke status en het al dan niet ten laste hebben van financieel afhankelijke kinderen, zorgbehoevende ouders of de afbetaling van een lening ons inzicht verschaffen in de samenstelling en de situatie van de respondenten. In tweede instantie werden een aantal schalen opgenomen; de vier levensrollen van Super (Super & Sverko, 1995), jobbetrokkenheid werd bevestigd aan de hand van 4 items (Lawer, Hall, 1970; Morrow, 1983) en kende een betrouwbaarheidscoëfficiënt van .79. De schaal voor stress en werkdruk, fysieke belasting, gezondheid en aspiraties voor de toekomst werden ontleend aan Elchardus (2003). Stress en werkdruk leverde een betrouwbaarheidscoëfficiënt van .77 op en ook de vier aspiratieschalen leverden bevredigende alpha-coëfficiënten op, respectievelijk .73 voor verzuchting naar vrije tijd, .69 voor zelfontplooiing, .74 voor carrière gerelateerde aspiraties en .61 voor materiële aspiraties. Gezondheid en fysieke belasting hadden echter onvoldoende betrouwbaarheid om in de verdere analyses weerhouden te kunnen worden. Gezondheid werd bijgevolg gemeten aan de hand van 1 item met name, 'ik word in mijn werksituatie gehinderd door mijn gezondheidstoestand'. Tenslotte werden heel wat items opgenomen die de attitudes van werknemers moesten bevragen aan de hand van een vijf puntenschaal.

128

Langs werkgeverzijde werd eveneens geopteerd voor een aantal demografische variabelen van organisatie (sector, grootte, verhouding arbeiders-bedienden, en de respondent zelf (leeftijd, geslacht en diploma). Daarnaast werd aan hen enkele items voorgelegd uit de scan Ouderenbeleid (Leisink, Thijssen & Walter, 2004), en items die opgesteld werden in functie van de onderzoeksvragen.

### 2.2.1.3. Statistische verwerking

Voor de gegevensverwerking maken we gebruik van het statistische verwerkingspakket SPSS. Om een dieper inzicht te krijgen in de perceptie en de invulling van oudere werknemers en eindeloopbaan preferenties wordt gebruik gemaakt van frequentie-analyse en correlatieonderzoek. Meer diepgaande statistieken worden verkregen aan de hand van lineaire regressie.

## 2.2.2 Kwalitatief onderzoek naar beleid en best practices

### 2.2.2.1. Participanten en procedure

In het kader van het onderzoek naar beleidsmatige maatregelen die, zoals naar voren geschoven in onderzoeksvraag drie, zowel op het niveau van werkgevers als op het niveau van de overheid kunnen plaatsvinden wordt geopteerd voor een kwalitatief onderzoeksdesign (de focusgroep). We opperen twee motieven voor het hanteren van dit onderzoeksinstrumentarium (Soens et al., 2005). Ten eerste is er de complexiteit van het onderzoeksthema. Beleidsmaatregelen laten zich dan ook minder eenvoudig bevragen aan de hand van een kwantitatieve bevestiging. De kwalitatieve vorm van onderzoek daarentegen is bij uitstek geschikt voor een diepgaande dataverzameling. Ten tweede laat kwalitatief onderzoek toe om meer verfijnde explicatieve informatie te vergaren, in tegenstelling tot de meer exploratieve kwantitatieve dataverzameling, waardoor we diepgaandere inzichten kunnen verwerven. De diepgaande exploratie en verzameling van informatie – waar we in dit onderzoek naar streven – speelt daarom opnieuw in het voordeel van een kwalitatief onderzoek.

Voor het plannen en de concrete uitvoering van focusgroeponderzoek komen in de literatuur telkens volgende drie elementen naar voren (Fern, 2001; Greenbaum, 2000; Krueger, Casey, 2000, Soens et al., 2005):

- **Bepaling van het aantal uit te voeren focusgroepen:** Vertrekkend vanuit het principe van saturatie geeft de theorie aan per onderzochte topic 2 à 3 focusgroepen te organiseren (Glaser, Strauss, 1967; Morgan, 1997).
- **Bepaling van de grootte van de focusgroepen:** Eveneens in lijn met de theorie bestonden de focusgroepen uit minimum 6 deelnemers gezien minder deelnemers het moeilijk maakt discussie te creëren. Voor maxima vinden we in de literatuur verschillende cijfers terug gaande van 10 tot 15 participanten (Morgan, 1997).
- **Bepaling van het profiel van de deelnemers:** Cruciaal bij de planning van de focusgroep is het opstellen van het gewenste profiel van de participanten. Het moge duidelijk zijn dat een homogene groep deelnemers meer kans biedt het onderzoeksthema vanuit eenzelfde achtergrond te belichten, wat relevantere discussies oplevert dan een onderling sterk verschillende groep qua achtergrond (Morgan, 1997). Dit criterium wordt in rekening gebracht bij het samenstellen van de focusgroepen, geenszins afbreuk doend aan optimale dataverzameling betreffende percepties en beleving.

Rekening houdende met deze drie criteria werden drie groepen bepaald (met een opkomst van 6 tot 10 deelnemers):

#### **HR professionals en –managers**

Deze doelgroep representeert het mesoniveau uit figuur 2. Deze doelgroep wordt opgenomen omwille van hun specifieke kennis van het HR-beleid ten aanzien van oudere werknemers in hun organisatie. Ook zullen zij straks betrokken worden bij het uitdenken en implementeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, al dan niet aangegeven vanuit beleidsmatig opgelegde maatregelen.

#### **Lijnmanagers**

Deze doelgroep wordt vanuit hun dagdagelijkse activiteiten, continu geconfronteerd met de werknemers. Vaak vormen zij de schakelfunctie tussen het kader van de organisatie en de werkvloer. Deze groep van respondenten geeft richting en motivatie aan de werknemers en zal straks mee betrokken worden bij de implementatie van de door hoger hand opgelegde maatregelen.

#### **Sociale partners**

Op beleidsniveau (macro-niveau) zit deze belangengroep mee rond de tafel. Zowel werkgeversorganisaties als werknemerorganisaties worden hierbij opgenomen. Zij zullen elk, vanuit hun specifieke vertegenwoordigingsrol mee denken over wat haalbaar is, bij het uittekenen van de te nemen maatregelen. Tevens zullen zij straks hun achterban moeten dynamiseren en overtuigen van de wenselijkheid van de genomen beslissingen.

#### *2.2.2.2. Focusgroepbevraging*

Om dynamieken als groepsconformiteit en sociale wenselijkheid in te perken, wordt een element van de Delphi-techniek ingevoerd (Hellendoorn, 1998). Vooraleer in discussie met elkaar te treden, dienen de deelnemers eerst individueel de open onderzoeksvragen te beantwoorden. Dit geeft tevens de mogelijkheid aan de deelnemers om hun gedachten vooraf aan de discussie te structureren. Tijdens de discussie werden vragen voorgelegd aan de respondenten die peilden naar het beeld dat zij hebben van de oudere werknemers en aan welke criteria werk, volgens hen, moet voldoen om werknemers langer aan het werk te houden. Daarna werd ingegaan op de organisatiecontext en de overheidscontext die daarbij noodzakelijk is.

### *2.2.2.3. Gegevensverwerking*

Gegevensverwerking in geval van kwalitatief onderzoek gebeurt aan de hand van inhoudsanalyse-technieken, waarbij de verzamelde data gecodeerd en geclusterd worden om inzicht te krijgen in de verschillende antwoordpatronen (Miles, Huberman, 1989; Weber, 1990). Dergelijke methodiek wordt toegepast om de individuele percepties en aanbevelingen van de specifiek bevraagde subgroepen neer te schrijven.

### 3. MICRONIVEAU: RESULTATEN VAN HET KWANTITATIEVE ONDERZOEK BIJ WERKNEMERS

#### 3.1 Beschrijving van de steekproef

Tabel 2 geeft ons een overzicht van de samenstelling van de respondenten. Om een beter inzicht te krijgen in de samenstelling van de steekproef en de representativiteit ervan werden een aantal socio-demografische variabelen mee opgenomen in de vragenlijst. Een aantal onder hen worden ook in de literatuur genoemd als mogelijke determinanten van de pensioneringsbeslissing.

We zien dat in onze steekproef de mannelijke populatie iets oververtegenwoordigd is. Toch is dit resultaat niet echt bevreemdend. Enerzijds hebben we tot de dag van vandaag ook in de werkende populatie een onevenwicht tussen mannen en vrouwen. Afgaand op de cijfers uit Tabel 1 zien we dat de participatiegraad van mannen een kwart hoger ligt, dan bij vrouwen. Opnieuw blijkt dat de verschillen in werkzaamheidsgraad volgens geslacht ook het grootst zijn bij de 50-plussers. Een eerste reden hiervoor is de verschillende pensioenleeftijd. Mannen gaan tot op vandaag wettelijk gezien op pensioen op hun 65ste, voor vrouwen is dit 63 jaar. Op basis hiervan hoeft het niet te verwonderen dat relatief gezien meer mannen actief zullen zijn op de arbeidsmarkt dan vrouwen. Een tweede verklaring kan gevonden worden in het zogenaamde kostwinnersmodel dat kenmerkend is voor deze groep van de bevolking. Dit model heeft in Vlaanderen lang stand gehouden waardoor heel wat vrouwen nooit buitenshuis hebben gewerkt, of vroegtijdig een punt hebben gezet achter hun loopbaan om terug in dit kostwinnersmodel te stappen. Ook in onze data zien we dat de kloof tussen het aantal mannelijke en vrouwelijke respondenten toeneemt met stijgende leeftijd.

→ Tabel 2 Steekproefkenmerken werknemers

Geslacht	Man	62,30 %
	Vrouw	37,70 %
Functie	Arbeider	9,80 %
	Bediende	65,99 %
	Kaderlid	11,26 %
	Directie	12,95 %
Leeftijd	41 – 45 jaar	19,56 %
	46 – 50 jaar	29,16 %
	51 – 55 jaar	30,91 %
	56 – 60 jaar	15,69 %
	> 61 jaar	4,68 %
Statuut	Zelfstandig	4,03 %
	Vastbenoemd (openbare sector)	28,52 %
	Werknemer (onbepaalde duur)	63,31 %
	Werknemer (bepaalde duur)	4,14 %
Diploma	Lager onderwijs	1,86%
	Secundair lager onderwijs	7,93%
	Secundair hoger onderwijs	20,75%
	Hoger onderwijs korte type	28,79%
	Hoger onderwijs lange type	12,59%
	Universitair	28,09%



Arbeidsregime	Voltijds	76,05 %
	Deeltijds > 75 %	11,63 %
	Deeltijds 50 – 75 %	11,28 %
	Deeltijds < 50 %	1,05 %
Burgerlijke staat	Alleenstaand	7,0 %
	Gehuwd of samenwonend	83,5 %
	Gescheiden	8,5 %
	Weduw(e)(naar)	1,0 %
Varia	Financieel afhankelijke kinderen (1=ja, 0=neen)	56,5 %
	Afbetaling lening, hypotheek (1=ja, 0=neen)	55,0 %
	Zorgbehoevende ouders (1=ja, 0=neen)	20,0 %

Verder zien we dat onze gemiddelde respondent beschreven kan worden als voltijds tewerkgesteld bediende. Het merendeel van de respondenten heeft een contract van onbepaalde duur bij een privé instelling, doch is een kleine 30% werkzaam in een openbare instelling. Net geen 70% van onze respondenten zijn hoger opgeleide mensen. Dit betekent dat arbeiders, die het zwaarst getroffen worden door maatregelen tot langer werken, ondervertegenwoordigd zijn. Niet alleen hebben deze mensen, wanneer zij de leeftijd waarop ze in aanmerking komen voor het brugpensioen, gemiddeld meer activiteitsjaren op hun naam staan dan een bediende. Anderzijds is het zo dat er in de literatuur een verband wordt aangetoond tussen opleidingsniveau en levensverwachting. Hoe lager het opleidingsniveau, hoe lager de levensverwachting, waardoor langer werken voor deze mensen een groter offer betekent dan voor een bediende (Bossuyt, 2000).

Bij de verdere interpretatie van de gegevens van de werknemerssteekproef dienen deze vaststellingen steeds in het achterhoofd te worden gehouden. Bij de extrapolatie van de resultaten naar de volledige werkpopulatie (arbeiders en bedienden, hoger en lager opgeleiden) dient er toch enige voorzichtigheid aan de dag gelegd te worden.

Wanneer gekozen wordt voor een online bevraging moeten de gevolgen hiervan onderkend worden. Niet alleen worden daarmee enkel mensen bereikt die over internet (kunnen) beschikken, ook bereikt men enkel die mensen die de weg naar de hostsite weten te vinden. Op zich is het dus niet bevreemdend dat meer mannen, meer bedienden en meer jongere werknemers de weg naar onze vragenlijst hebben gevonden.

Verder bleek dat het merendeel van de respondenten gehuwd of samenwonend is, meer dan de helft heeft nog financieel afhankelijke kinderen en een lening af te betalen. Eén op vijf heeft zorgbehoevende ouders. Deze situatie lijkt ons normaal voor een steekproef met gemiddelde leeftijd van 50,8 jaar.

## 3.2 Hoe kijkt de oudere werknemer aan tegen zijn job?

### 3.2.1. De vier levensrollen

Vooreerst werd gepeild naar het relatieve belang dat 40-plussers toekennen aan hun werk, in relatie tot drie andere belangrijke levensrollen. Globaal bekeken, kennen mensen vier grote levensrollen. Naast werk, wordt er tijd geïnvesteerd in het gezin, in ontspanningsactiviteiten, en in een eventueel engagement in een vereniging. Er werd gevraagd aan de respondenten 100 punten te verdelen over deze vier levensrollen, zowel voor het belang dat ze toekenden aan deze vier levensrollen, als voor de actuele tijd die ze aan elk van deze besteden.

De vraag naar het belang van en tijdsverdeling over de levensrollen vertelt ons meer over de waarden die men nastreeft in het leven.

Onderstaande tabel toont ons de gemiddelde resultaten (aantal punten) voor belang en tijd (tussen haakjes), opgesplitst per leeftijdscategorie.

→ Tabel 3 Belang en tijdsverdeling voor de vier grote levensrollen (per leeftijdscategorie)

	41-45	46-50	51-55	56-60	> 60
<b>Werk</b>	33,89 (50,66)	35,61 (51,32)	34,61 (51,14)	38,80 (54,74)	42,5 (49,37)
<b>Gezin</b>	37,60 (28,21)	35,89 (28,69)	35,86 (27,44)	33,41 (25,05)	28,47 (25,97)
<b>Vrije Tijd</b>	21,58 (15,86)	20,24 (13,57)	21,43 (15,25)	19,48 (14,00)	20,34 (17,63)
<b>Engagement</b>	6,9 (5,26)	8,26 (6,44)	8,09 (6,23)	8,29 (6,37)	8,68 (7,03)

| 33

Uit de cijfers blijkt dat er over de leeftijdscategorieën heen geen grote verschillen vast te stellen zijn wanneer we naar de verdeling van de rollen kijken. We constateren zelfs dat de 60-plusser het meeste belang hecht aan zijn werk. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat in deze groep de mensen die werk minder als een prioriteit beschouwen, intussen de arbeidsmarkt al verlaten hebben via een van de bestaande eindeloopbaanstelsels. Verder is het grote verschil tussen 'belang' en 'tijd' opvallend. Blijkbaar moeten mensen nog steeds veel meer tijd aan werk besteden, dan ze zelf zouden willen. Ook interessant zijn de resultaten wanneer we de opsplitsing maken per functiecategorie.

→ Tabel 4 | Belang en tijdsverdeling voor de vier grote levensrollen (per functieniveau)

	Arbeider	Bediende	Kaderlid	Directie
<b>Werk</b>	27,74 (43,70)	34,39 (51,59)	39,62 (56,11)	43,27 (59,68)
<b>Gezin</b>	41,21 (30,19)	35,55 (27,48)	34,42 (25,22)	32,17 (22,85)
<b>Vrije Tijd</b>	21,84 (18,06)	22,28 (15,22)	18,78 (13,85)	16,98 (12,39)
<b>Engagement</b>	9,22 (8,10)	7,77 (5,72)	7,19 (4,82)	7,59 (5,29)

Geheel in de lijn van wat zou kunnen verwacht worden vinden we dat het belang en de tijd die aan werk wordt toegekend recht evenredig stijgt naarmate men hoger op de hiërarchische ladder komt te staan. Voor 'gezin' is het verband omgekeerd evenredig; hoe hoger op de hiërarchische ladder, hoe minder belang gehecht wordt aan en tijd gaat naar het gezin. Ook vrije tijd en engagement nemen gestaag af met een opklimmend functieniveau.

Deze bevindingen zijn op zich al een mooie illustratie van de complexiteit van de situatie. Er heerst een sterk gedifferentieerde attitude bij verschillende individuen. Daardoor is het een grote uitdaging om de juiste initiatieven naar voren te schuiven waarbij elkeen evenredig (en volgens verschillende preferentie) wordt aangesproken.

| 34

### 3.2.2. Jobbetrokkenheid

Interessant is ook de jobbetrokkenheid bij onze respondenten te bekijken omdat verwacht kan worden dat deze gelinkt zal zijn aan de manier waarop men het einde van zijn loopbaan invulling wil geven. Jobbetrokkenheid werd gecorreleerd met leeftijd, functieniveau en opleidingsniveau. Alle drie deze factoren vertoonden significante correlaties met betrokkenheid, respectievelijk .10 voor leeftijd, .21 voor functie en .20 voor opleidingsniveau. Zowel voor leeftijd, functieniveau als opleidingsniveau geldt dat hoe ouder (respectievelijk hoe hoger op de hiërarchische ladder, hoe hoger opgeleid) hoe meer betrokken men is.

Er kan als mogelijke verklaring geopperd worden dat naarmate men een hoger opleidingsniveau heeft, men ook hoger op in de organisatie zal geraken (cf. correlatie van functieniveau en opleidingsniveau van .48). Hogere posities in de organisatie worden dan weer gekenmerkt door meer autonomie, meer uitdaging, meer verantwoordelijkheid, enz. waardoor de betrokkenheid hoger zal zijn. De correlatie met leeftijd moet mogelijk gezocht worden in het feit dat onze bevroegde respondenten allen nog aan het werk waren, waardoor zij die op hogere leeftijd nog aan het werk zijn, mogelijk gekenmerkt worden door een grotere betrokkenheid.

Om onze hypothese te bevestigen dat een hogere betrokkenheid zou leiden tot een latere gewenste stopleeftijd werden beide eveneens gecorreleerd. Geheel in de lijn van de verwachtingen vinden we een positieve correlatie van .31. Hoe hoger de betrokkenheid hoe later de leeftijd waarop men wil stoppen met werken.

### 3.2.3. Werkgerelateerde attitudes ten aanzien van ouder worden

Om een diepgaander beeld te krijgen van de manier waarop de 40-plusser tegen zijn huidige loopbaan aankijkt, werden hem vervolgens een aantal uitspraken voorgelegd. Deze dienden beoordeeld te worden op een vijf-puntenschaal, gaande van (1) helemaal oneens, tot (5) helemaal eens. Onderstaande tabel geeft de resultaten weer.

→ Tabel 5 | Werkgerelateerde attitudes ten aanzien van het ouder worden

	Helemaal oneens	Oneens	Noch eens, noch oneens	Eens	Helemaal eens
Ik verwacht dat hoe ouder ik word, hoe minder ontwikkelingskansen ik zal krijgen	4,9	30,8	23,0	32,1	9,3
Ik denk dat ik in de toekomst mijn huidige status in de organisatie niet zal kunnen handhaven	16,0	41,5	23,8	14,2	4,4
Mijn collega's doen een beroep op mijn ervaring	1,1	3,3	19,5	60,4	15,8
Ik heb het gevoel dat ik achterop geraak ten aanzien van mijn collega's	19,5	21,6	18,9	19,8	20,3
Ik werk liever niet voor een jongere baas	20,4	18,4	20,2	20	21
Ik word gewaardeerd in het werk dat ik doe	4,4	12,5	26,4	45,8	10,9

Percentage respondenten per antwoordalternatief

Voor een aantal van deze items vinden we geen eenduidig beeld. Zo verwacht 41% van de 40-plussers minder ontwikkelingskansen naar de toekomst toe. Daar tegenover staat evenwel dat 35,7% van de respondenten het oneens is met deze uitspraak. Hetzelfde geldt voor de uitspraken 'ik heb het gevoel dat ik achterop geraak ten aanzien van mijn collega's' en 'ik werk liever niet voor een jongere baas'. Ook hier vinden we langs beide kanten van het continuüm een goede 40% van de respondenten terug. Tegenover een groot deel van de respondenten die het oneens zijn met de uitspraken, staan vaak een evengroot deel respondenten die het wel eens is. Zo verwachten vier op tien mensen minder ontwikkelingskansen, of hebben het gevoel achterop te geraken en werken liever niet voor een jongere baas. Over de drie andere uitspraken is er meer eenduidigheid. Meer dan 57% denkt de huidige status te kunnen handhaven in de toekomst, tegenover 19% die denkt dit niet te kunnen realiseren. Ruim 75% van de respondenten geeft aan dat zijn of haar collega's een beroep doen op hun ervaring. Meer dan 55% heeft het gevoel gewaardeerd te worden in het werk.

Geïnteresseerd in de mate waarin het systematisch dezelfde mensen zijn die het eens, dan wel oneens zijn met de voorgelegde resultaten werd een variantie-analyse uitgevoerd. Daarbij stelden we ons de vraag of er een duidelijke profilering naar functie en/of leeftijd naar voren komt. De verklaarde variantie bleek echter steeds zo laag (minder dan 4%) dat een bespreking van de resultaten hier niet verder wordt opgenomen. Opnieuw vinden we argumenten die ons vermoeden dat het veeleer de contextuele factoren, dan wel de demografische factoren zijn welke van invloed zijn op de attitudes van oudere werknemers versterken.

### 3.3 Toekomstverwachtingen van de 40-plusser

Om een idee te krijgen van hoe de 40-plusser over het einde van de loopbaan denkt, peilden we naar de aspiraties die hij koestert ten aanzien van de toekomst. Er kan immers verwacht worden dat deze aspiraties en verwachtingen een invloed zullen hebben op de uittredebeslissing. Om deze verzuchtingen te bevragen, werd gebruik gemaakt van 13 items uit de 26 item schaal van Elchardus (2003). Elk item werd beoordeeld aan de hand van een vijfpuntenschaal. Factor analyse bracht, net zoals bij Elchardus vier factoren aan het licht, welke we hieronder bespreken.

→ Tabel 6 Toekomstige wensen, verzuchtingen, aspiraties

Welke van de volgende zaken zou u in de toekomst nog willen realiseren?	Helemaal niet	Waarschijnlijk niet	Misschien	Waarschijnlijk wel	Heel zeker	Dimensie
Een andere job vinden waarin ik mezelf kan ontplooiën	30,9	30,1	23,8	8,8	6,4	4
Een job vinden met een hoger loon of meer status	34,7	34,8	20,0	6,5	3,9	4
Een eigen zaak beginnen of uitbreiden	56,0	24,8	14,1	3,7	1,4	4
Meer erkenning krijgen in mijn werk	13,2	23,8	37,3	18,2	7,6	4
Mijn huis verbouwen of herinrichten	17,5	19,6	23,9	27,7	11,4	3
Mijn eigen huis verwerven of afbetalen of een andere woning of tweede woonst verwerven	26,0	19,2	23,0	18,1	13,6	3
Meer welstand verkrijgen, een appeltje voor de dorst opbouwen	5,8	11,7	26,1	39,4	16,9	3
Gezonder gaan leven: meer sporten, gezonder eten	2,3	8,6	24,7	43,0	21,4	1
Meer tijd spenderen aan mijn (klein)kinderen – een gelukkig gezin uitbouwen	2,9	7,5	19,9	42,2	27,5	1
Meer tijd spenderen aan familie en vrienden	0,7	7,5	22,5	43,8	25,5	1
Rustiger gaan leven, minder stress en tijdsdruk	1,8	9,7	17,3	37,6	33,6	1
Meer tijd spenderen aan culturele activiteiten buitenshuis	0,8	8,6	22,1	41,8	26,6	2
Meer reizen, een buitenlandse reis maken of een wereldreis maken	3,5	8,7	21,3	36,8	29,7	2

Percentage respondenten per antwoordalternatief

36

De eerste dimensie wordt door Elchardus de verzuchting naar tijd genoemd: tijd voor familie, vrienden en voor de eigen gezondheid. Dat deze verzuchting sterk leeft blijkt uit het feit dat 70% van de respondenten aangeeft in de toekomst meer tijd te willen vrijmaken voor de (klein)kinderen, familie en vrienden. Een goede 71% wil in de toekomst een rustiger leven gaan leiden met minder stress en veel minder tijdsdruk. 64% neemt zich voor ook gezonder te gaan leven door meer aan sport te doen en gezonder te gaan eten. Het lijkt erop dat onze 40-plusser te kampen heeft met een chronisch tijdstekort. Wellicht ontstaat deze verzuchting naar meer kwalitatieve vrije tijd doordat er in een relatief kort tijdsbestek heel veel welvaart moet vergaard worden. Aangezien het aantal activiteitenjaren ten opzichte van het aantal non-activiteitsjaren is afgenomen, moet er extra hard gewerkt worden tijdens de actieve fase om in al zijn of haar (toekomstige) behoeften te kunnen voorzien. Het is in dit verband dat minister Vandenbroucke (2003) spreekt over de 'overspannen' welvaartsstaat, waarin de scherpe scheidingslijn die er bestaat tussen de hyperactieven aan de ene kant en de totaal niet-actieven aan de andere kant onmogelijk een gezond en duurzaam draagvlak kan creëren voor de sociale uitdagingen waar we nu voor staan.

De tweede belangrijke aspiratie, wordt door Elchardus 'zelfontwikkeling' genoemd. Ook hier betreft het een verzuchting naar tijd, alleen betreft het hier tijd voor zelfontwikkeling. 68% van de respondenten geeft aan meer tijd te willen besteden aan culturele activiteiten zoals film-, theater-, en museabezoek. Ruim 66% ziet zelfontwikkeling meer op het vlak van reizen, interculturele ervaringen opdoen, een wereldreis maken. Net geen 50% neemt zich voor in de toekomst nog iets te gaan bijstuderen. Kennelijk leeft er bij de 40-plusser nog een sterke aspiratie om bij te leren. Daarbij wordt leren zowel opgevat vanuit een onderwijzende invalshoek, als vanuit een culturele invalshoek.

Daarnaast hebben mensen ook 'materiële aspiraties' zoals Elchardus ze noemt. Deze zijn echter minder uitgesproken bij de 40-plusser. 39% van de respondenten geeft aan hun huis te willen verbouwen of herinrichten en 31,7% wil in de toekomst zijn huis afbetalen of een eigen woonst verwerven. Opvallend is wel dat 56,3% aangeeft meer welvaart te willen of een appeltje voor de dorst te willen opbouwen. Mogelijk ligt dit cijfer hoger dan in de studie van Elchardus (30%) doordat er een groot deel van onze respondenten nog tussen de 40 en 45 jaar is en zich op dat moment financieel nog niet veilig voelt, terwijl Elchardus pas werknemers vanaf 45 jaar in zijn studie opneemt. Algemeen kunnen we wel besluiten dat op basis van deze en voorgaande cijfers de aspiraties van onze respondenten meer op het immateriële vlak blijken te liggen dan op het materiële.

De vierde en laatste groep bevat de aspiraties aangaande 'het beroep'. Het is opvallend dat de verzuchtingen en aspiraties van onze respondentengroep zich niet langer op dit gebied richten. 15,2% geeft aan nog een andere job te willen uitvoeren, 10,4% wil een job met een hoger loon of meer status en prestige. 25% wil niet van job veranderen, maar hoopt wel meer erkenning te krijgen. Amper 5% geeft aan nog een eigen zaak te willen beginnen.

| 37

Naast de aspiraties en verzuchtingen op persoonlijk vlak, werd ook gepeild naar de verwachtingen aangaande de toekomstige werksituatie. Op basis van de ambities die een werknemer (nog) koestert jegens zijn arbeidssituatie kan men verwachten dat hij of zij anders tegen het einde van de loopbaan aankijkt.

→ Tabel 7 Aspiraties in de werksituatie

Welke verwachtingen heeft u ten aanzien van uw werksituatie in de toekomst?	Helemaal niet	Waarschijnlijk niet	Misschien	Waarschijnlijk wel	Heel zeker	Dimensie
Ik wil dezelfde functie met dezelfde taken uitvoeren	5,5	9,9	19,6	46,7	18,4	3
Ik wil dezelfde functie uitvoeren met lichamelijk lichtere taken	41,8	29,1	14,9	10,8	3,4	1
Ik wil dezelfde functie uitvoeren met minder verantwoordelijkheden	43,6	35,6	12,5	7,4	0,9	1
Ik wil dezelfde functie uitoefenen maar met meer leidinggevende taken	21,5	29,1	24,6	19,6	5,3	2
Ik wil minder of part-time werken	23,7	19,7	20,2	22,4	14,1	1
Ik wil een totaal nieuwe richting in slaan in mijn carrière	45,8	23,3	20,6	7,1	3,3	3
Ik wil mijn huidige verantwoordelijkheden afbouwen	41,4	30,6	14,1	10,5	3,4	1
Ik wil jongere medewerkers coachen / opleiden	6,3	6,4	25,9	38,5	22,8	2
Ik wil een expert worden / blijven in mijn vakgebied	4,7	9,0	17,2	37,1	32,1	2
Ik wil een meer generalistische / managementfunctie opnemen	33,8	24,9	22,6	13,6	5,0	2

Percentage respondenten per antwoordalternatief

Op basis van factoranalyse kunnen we deze items indelen in drie factoren die samen 43% van de variantie verklaren.

Een eerste factor groepeer items die verwijzen naar het ‘afbouwen van de job’. Lichamelijk lichtere taken, minder verantwoordelijkheden, minder gaan werken, het betreft allen ingrepen die de job lichter maken. Verrassend vinden we in onze steekproef terug dat het merendeel van de respondenten aangeeft geen afzwakking van de job te willen. Een interessante vaststelling in het licht van het gangbare stereotype beeld, dat maatschappelijk opgehangen wordt als zou de oudere werknemer minder performant zijn omdat hij of zij fysisch en/of psychisch niet langer kan volgen. Enkel over het minder of parttime gaan werken zijn de meningen meer verdeeld. Minder gaan werken hoeft uiteraard niet steeds te betekenen dat men de taken en/of verantwoordelijkheden afbouwt. Hoewel men minder uren werkt, verandert de functie inhoud niet steeds, wat mogelijk de verdeeldheid in meningen kan verklaren.

De tweede factor bevat de items die peilen naar het verder ‘uitbouwen van de job’ met meer leidinggevende en meer management gerichte taken, maar ook met het verder verwerven van expertise en het coachen van jongere medewerkers. Uitbouwen van de job, begrijpen we dus vooral als het opnemen van meer leidinggevende verantwoordelijkheden.

De resultaten tonen duidelijk dat, hoewel de aspiraties niet sterk op het verwerven van leidinggevende / managementgerichte functies liggen, de 40-plusser wel graag zijn expertise wil blijven uitbouwen en deze wil aanwenden in een coachende functie.

De derde factor tenslotte verwijst naar het ‘behoud van de job’. De 40-plusser voelt zich duidelijk goed in zijn huidige functie. 65% geeft aan zijn huidige functie te willen behouden en 70% geeft te kennen dat zij niet van plan zijn een totaal nieuwe richting in te slaan. We vinden opnieuw dat de aspiraties van de 40-plusser niet langer primair gericht zijn op het carrière gebeuren.

| 38

### 3.4 Het einde van de loopbaan

In deze sectie gaan we op zoek naar de leeftijd waarop de 40-plusser zichzelf op (vervroegd) pensioen ziet gaan en peilen we naar die gebeurtenissen die bepalend zouden kunnen zijn voor een vervroegde uittrede. Verder proberen we inzicht te krijgen in de predictoren van de uittrede-intentie.

#### 3.4.1. De (vervroegde) uittrede

Gevraagd naar de leeftijd waarop men definitief wilt stoppen met werken, oppert de gemiddelde respondent de leeftijd van 59,5 jaar. Kennelijk wordt de kaap van 60 jaar nog steeds gezien als het omslagpunt van het actieve werklevens naar het post-actieve leven. Ongeveer 20% heeft er echter nog geen idee van wanneer ze willen stoppen. Het zijn deze mensen die straks waarschijnlijk het snelst te overtuigen zullen zijn van de nieuwe maatregelen.

We dienen echter in het achterhoofd te houden dat onze bevroegde 40-plussers allen nog werkzaam zijn, waardoor we te maken hebben met een respondentpopulatie die relatief gezien langer werkt. De effectieve stopleeftijd van de totale werkpulatie ligt dan ook lager (zie figuur 1).

Opnieuw hebben we de antwoorden uitgesplitst naar geslacht en functieniveau, teneinde een meer gedetailleerd beeld te verkrijgen. Voor mannen ligt de gemiddelde gewenste stopleeftijd op 59,9 jaar

(tegenover een effectieve stopleeftijd van 57,6), voor vrouwen bedraagt die 58,6 jaar (tegenover een effectieve stopleeftijd van 54,1), ruim een jaar vroeger.

Zowel mannen, als vrouwen noemen de leeftijd van 60 jaar het vaakst (respectievelijk 31% en 28%). Bij vrouwen is met 20% de leeftijd van 55 jaar de tweede populairste leeftijd, waar deze bij mannen met 13% pas op de vierde plaats komt. Bij de mannen is de tweede plaats voor 58 jaar met 17,5%, tegenover 17% bij de vrouwen. De leeftijd van 65 jaar wordt in 14% van de gevallen bij mannen genoemd, slechts in 11% van de gevallen bij vrouwen. Het is opvallend dat meer vrouwen dan mannen de leeftijd van 55 jaar zien als het moment om een punt achter de actieve loopbaan te zetten en meer mannen dan vrouwen blijken 65 jaar op te geven als de leeftijd waarop zij graag hun loopbaan hadden beëindigd. Mannen blijken dan ook meer geneigd om langer actief te blijven op de arbeidsmarkt. Het feit dat de wettelijke pensioensleeftijd voor mannen later ligt dan voor vrouwen en het feit dat het voor vrouwen sociaal meer aanvaard is vroegtijdig te stoppen met werken zullen hiertoe zeker bijdragen.

De resultaten voor de functiecategorieën arbeider, bediende, kaderlid en directie staan samengevat in onderstaande tabel. We beperken ons tot de scharnierleeftijden die het vaakst genoemd werden. De resultaten staan uitgedrukt in percentages. Daarnaast wordt tevens de gemiddelde leeftijd vermeld. Gevraagd naar de leeftijd waarop men definitief wilt stoppen met werken, oppert de gemiddelde respondent de leeftijd van 59,5 jaar. Kennelijk wordt de kaap van 60 jaar nog steeds gezien als het omslagpunt van het actieve werklevens naar het post-actieve leven. Ongeveer 20% heeft er echter nog geen idee van wanneer ze willen stoppen. Het zijn deze mensen die straks waarschijnlijk het snelst te overtuigen zullen zijn van de nieuwe maatregelen.

We dienen echter in het achterhoofd te houden dat onze bevroegde 40-plussers allen nog werkzaam zijn, waardoor we te maken hebben met een respondentpopulatie die relatief gezien langer werkt. De effectieve stopleeftijd van de totale werkpopulatie ligt dan ook lager (zie figuur 1).



→ Tabel 8 | Pieken in de gewenste stopleeftijd (per functiecategorie)

	Arbeider	Bediende	Kaderlid	Directie
55 jaar	19,1	17,4	8,8	5,5
58 jaar	29,4	16,1	18,8	13,2
60 jaar	19,1	30,0	36,3	31,9
65 jaar	5,9	11,6	12,5	23,1
<b>gemiddeld</b>	57,9 jaar	59,2 jaar	60,3 jaar	61,3 jaar

*Percentage respondenten per leeftijdspiek*

Het is opvallend dat de gewenste stopleeftijd gemiddeld toeneemt, naarmate men hoger op de hiërarchische ladder klimt. Ook hier blijkt de leeftijd van 60 jaar voor alle categorieën, met uitzondering van de arbeiders de uitgelezen leeftijd om er de brui aan te geven.

Dat arbeiders de enige categorie vormen waar gemiddeld een vroegere pensioenleeftijd wordt opgegeven moeten we vermoedelijk gaan zoeken bij de grotere fysieke belasting van de job, evenals het feit dat arbeiders over het algemeen vroeger in het arbeidsproces stappen. Eveneens opvallend is het feit dat bijna één op vier directieleden de leeftijd van 65 jaar noemt. Kennelijk is de bevoegenheid in deze categorie het grootst, wat overigens volledig conform onze bevinding is dat de betrokkenheid gerelateerd is aan het functieniveau.

Het is interessant deze resultaten af te spiegelen aan de leeftijd tot welke zij verwachten te zullen mogen/moeten werken vanuit de organisatie. Hier zien we drie piekleeftijden naar voren komen; respectievelijk 58 jaar (14,3%), 60 jaar (33,4%) en 65 jaar (36,8%). Gemiddeld genomen is de leeftijd van 61,5 jaar de leeftijd waarop men verwacht te mogen stoppen. Het is duidelijk dat er verwacht wordt langer te zullen moeten werken dan gewenst is en dat een groot deel van de respondenten meent te zullen moeten werken tot aan de wettelijke pensioensleeftijd van 65 jaar. Verder is het interessant vast te stellen dat ruim één op vier respondenten aangeeft niet te weten tot welke leeftijd zij zullen mogen en of moeten werken vanuit de organisatie.

| 40

### 3.4.2. Determinanten van de pensioensbeslissing

Er bestaat heel wat literatuur over de factoren die een invloed hebben op de beslissing om voortijdig (vroeger dan de wettelijk vastgelegde pensioensleeftijd) de arbeidsmarkt te verlaten. Casey (1998) en Tillesley et al. (2001) geven een overzicht van deze extensieve literatuur. Het is niet verwonderlijk dat dit zo veel aandacht krijgt, gezien de dominante trend van de laatste 20 jaar waarbij elke opeenvolgende cohorte steeds vroeger op pensioen blijkt te gaan dan hun voorgangers. Bovendien gaat deze trend gepaard met een groeiende bezorgdheid omtrent het verlies aan potentieel en de implicaties ervan op de gouvernementele fiscale balans. Vroegtijdige uittrede valt algemeen bekeken uiteen in drie grote groepen:

- Onvrijwillige stopzetting van tewerkstelling op initiatief van de werkgever
- Vrijwillige stopzetting van tewerkstelling op initiatief van de werkgever, aangevuld met financiële aanmoedigingsprikkels
- Vrijwillige stopzetting van tewerkstelling op initiatief van de werknemer

De laatste twee – waarin een zekere vrijwilligheid zit vervat – blijken globaal genomen beïnvloed te worden door vier groepen factoren. De factoren komen consistent naar voren in verschillende studies, hoewel de relatieve sterkte van de effecten varieert van land tot land. De factoren binnen de groepen interageren met elkaar, in die zin dat factoren uit een groep gecompenseerd kunnen worden door factoren uit een andere groep. We bespreken deze factoren zoals voorgesteld door Meadows (2003).

### **Persoonlijke factoren**

Mensen met een lager opleidingsniveau en minder competente werknemers gaan globaal bekeken vroeger op pensioen dan zij die beter opgeleid zijn en/ of meer competent zijn. Etnische minderheden en immigranten blijken ook sneller uit te treden dan hun blanke tegenhangers. Alleenstaande vrouwen blijken later te pensioneren dan getrouwde vrouwen, ondanks de burgerlijke status voor mannen niet significant blijkt te zijn. Tot slot, gaan zij die met sterke interesses in de vrije tijd vroeger met pensioen.

### **Werkgerelateerde factoren**

Werkgerelateerde factoren kunnen nog eens opgedeeld worden in twee groepen. Deze die leiden tot afdanking, op initiatief van de werkgever en deze die leiden tot de individuele keuze vroegtijdig de werkplunje aan de wilgen te hangen. De meest belangrijke onvrijwillige factoren die leiden tot vroegtijdige uitdiensttreding zijn reorganisatie en technische (r)evoluties. De meest opvallende ‘vrijwillige’ push factoren zijn: stress, repetitief of saai werk, gebrek aan autonomie, weinig of veel uitdaging, fysisch veeleisend werk, gebrek aan flexibiliteit,...

### **Gezondheidsfactoren**

Zwakke of slechte gezondheid en zwakke of slechte gezondheid van de partner blijken vaak een doorslaggevende factor om vroegtijdig uit te treden, net zoals de zorgtaak voor een ernstig ziek familielid.

### **Financiële prikkels**

Grote spaarhoeveelheden en andere vormen van huidige of verwachte weelde zullen de vervroegde uittrede faciliteren. Zo kunnen de wettelijke pensioensstelsels al dan niet aangevuld met een aanvullend pensioen welke door de organisatie als voordeel wordt verschaft, het vooruitzicht bieden op een financieel interessante situatie na de pensionering, waardoor de beslissing tot uittrede wordt aangemoedigd.

Deze opdeling bevat een extensieve opsomming van factoren, die in de literatuur gezien worden als mogelijke predictoren van de uitloopbaanbeslissing. Het is echter essentieel in te zien dat het steeds een mix van deze factoren zal zijn die bepalend is voor de beslissing te stoppen met een bepaalde job en dat dit niet noodzakelijk dezelfde mix van factoren is die van belang is voor het definitieve stoppen met werken in het algemeen.

We vroegen naar de impact van mogelijke gebeurtenissen op het al dan niet definitief stoppen met werken. Daarbij namen we een aantal items op die gerelateerd waren aan de hoger vermelde factoren rond gezondheid, financiële situatie, werk en persoonlijke situatie.

→ Tabel 9 | Stoppen met werken in functie van enkele belangrijke levensgebeurtenissen

**Op welk moment bent u van plan definitief te stoppen met werken? Op het moment dat...**

ik ernstig ziek word	51,3
ik niet langer gemotiveerd ben om te blijven werken	49,6
het financieel mogelijk is	48,8
mijn partner ernstig ziek wordt	32,9
er veranderingen worden doorgevoerd die mijn job beïnvloeden	17,0
de kinderen het huis uit zijn	3,8

*Percentage respondenten dat positief antwoordt*

De resultaten laten zien dat de persoonlijke gezondheid met meer dan 51% absoluut de meest belangrijke factor is. De gezondheid van de partner neemt met 33% nog steeds een aanzienlijke plaats in. Op de tweede plaats staat de werkgerelateerde factor. Gebrek aan motivatie blijkt voor net geen 50% van de respondenten aanleiding te zijn om uit te treden. Veranderingen aan de job zou voor 17% van de bevroegde 40 plussers aanleiding geven om te stoppen met werken. Ook de financiële situatie is voor net geen 50% genoeg om uit te treden. Daarmee geven onze respondenten deels te kennen aan de slag te blijven uit financiële noodzaak. Het moment dat ze financieel 'binnen' zijn zouden ze ermee op houden. Dit valt netjes te rijmen met de bovenstaande vaststelling dat de materiële (financiële) verzuchtingen bij de oudere werknemer niet meer zo groot zijn. Als de situatie het toelaat, is de kans dat men er definitief mee stopt groter. Tot slot valt het op dat het uit huis zijn van de kinderen op zich slechts voor een klein deel aanleiding zouden geven om te stoppen met werken. Uiteraard kan dit verklaard worden door het feit dat de aan- of afwezigheid van kinderen op zich geen garanties biedt voor de financiële situatie van de werkende 40-plusser.

| 42

Heel wat mensen hebben min of meer een idee van de leeftijd waarop zij willen stoppen met werken. We waren geïnteresseerd in die factoren die hier een mogelijke invloed op hebben. Daarom werd een variantie-analyse uitgevoerd bij die respondenten die een leeftijd hadden opgegeven op de vraag wanneer zij een punt achter hun loopbaan willen zetten.

Het is evenwel belangrijk in te zien dat, hoewel de intentie vaak een goede voorspeller is voor het gedrag, het hier determinanten betreft die invloed hebben op de wensen van een individu, zonder dat die daarom ook noodzakelijkerwijze invloed hebben op het uiteindelijke gedrag.

Zoals we eerder hebben vermeld wordt de vrijwillige (vervroegde) uittrede gefaciliteerd door een viertal groepen van factoren; persoonlijke demografische factoren, gezondheidsfactoren, werkgerelateerde factoren en financiële prikkels. We hebben ons bij de keuze van de predictoren zoveel mogelijk laten leiden door deze vierdeling. Aangezien gezondheidsfactoren en financiële factoren minder aan bod kwamen in onze vragenlijst, hebben we ons voornamelijk geconcentreerd op de eerste twee factoren.

We opteerden voor een multivariate regressie-analyse waarbij de gewenste stopleeftijd de afhankelijke variabele was. In een eerste stap worden de demografische factoren als geslacht, functie, opleidingsniveau, financiële afhankelijke kinderen en werkregime opgenomen. In een tweede blok werd stress en workload en jobbetrokkenheid opgenomen als werkgerelateerde factoren, gezondheid werd bevroegd aan de hand van het item 'ik word in mijn werksituatie gehinderd door mijn gezondheidstoestand', en via de vraag of men nog een lening heeft lopen probeerden we ook een maat van financiële prikkel in ons model te hebben. Tenslotte werden de factorladingen op de vier types verzuchtingen opgenomen.

We beschouwen een variabele als een predictor indien deze in de simultane toetsing, naast de invloed van alle andere factoren nog steeds een significant effect vertoont met de gewenste pensioensleeftijd. Tabel 10 geeft de resultaten weer.

Voor de keuze van de predictoren werd gebruik gemaakt van de hoger genoemde opdeling in persoonlijke factoren, werkgerelateerde factoren, gezondheidsfactoren en financiële prikkels. Daarnaast werden nog enkele extra variabelen opgenomen waarvan we een verband met gewenste uittrede kunnen vermoeden op basis van onze frequentieanalyses of op basis van voorgaand onderzoek. Tevens werden enkele interactie-effecten opgenomen waarvan wij van oordeel waren dat ze een nuttige bijdrage tot het model zouden leveren. In het totaal laat ons vooropgesteld model toe om 44% van de variatie in onze data te verklaren. Ondanks het ontbreken van interactie-effecten, bleken toch een aantal van onze opgenomen factoren een significant effect te vertonen. Tabel 10 toont ons de gestandaardiseerde regressiegewichten.

→ Tabel 10 | Determinanten van uittrede

**Dependent: Gewenste stopleeftijd in jaren ( $\beta$ )**

Blok 1		R <sub>0.11</sub>
Geslacht	.182**	.150**
Fin. afhankelijke kinderen	-.078	-.071*
Zorghoevende ouders	-.039	-.026
Functieniveau	.135**	.053
Opleidingsniveau	.179**	.109**
Arbeidsregime	.047	.055
Blok 2		R <sub>0.35</sub>
Afbetaling hypotheek		-.085*
Jobbetrokkenheid		.258**
Stress en werkdruk		-.222**
Gezondheid		-.023
Gemiddelde stopleeftijd organisatie		.277**
Gemiddelde stopleeftijd vriendenkring		.053
Verzuchting naar tijd		-.101**
Verzuchting naar zelfontplooiing		-.113**
Materiële aspiraties		.052
Carrière aspiraties		.113

Hoewel beide modellen significant bleken te zijn, blijkt ons tweede model, met alle predictoren, voor bijna een verdriedubbeling van de verklaarde variantie in te staan. Op basis van de verandering in verklaarde variantie kunnen we vermoeden dat het vooral de contextuele werkgerelateerde factoren zijn die van belang zijn.

Van de sociodemografische variabelen blijkt voornamelijk opleidingsniveau en geslacht significant te zijn. Mannen geven een latere stopleeftijd op dan vrouwen en de gewenste stopleeftijd neemt toe met het opleidingsniveau. De aanwezigheid van financiële afhankelijke kinderen heeft, tegen de verwachtingen in, een negatief effect. Uit de tweede blok variabelen is het vooral de jobbetrokkenheid en de mate van stress en psychische belasting die een negatieve invloed heeft op de gewenste stopleeftijd. Hoe meer stress en werkdruk, hoe vroeger men wil stoppen met werken. Ook de omgeving lijkt een invloed te hebben, zij het wel enkel de werkomgeving. Hoe vroeger de gemiddelde leeftijd waarop gestopt wordt in de organisatie, hoe vroeger men zichzelf ziet stoppen met werken. Tenslotte hebben drie van de vier verzuchtingen een significant effect op de gewenste stopleeftijd. Hoe groter de verzuchting naar tijd en

hoe groter de verzuchting naar zelfontplooiing, hoe sneller men uit de arbeidsmarkt wil stappen. Een sterkere aspiratie gericht op de carrière daarentegen leidt tot een latere gewenste leeftijd. Eigenaardig genoeg heeft ook het hebben van een lening een effect dat tegengesteld is aan wat verwacht kan worden.

Dat mannen een latere stopleeftijd dan vrouwen noemen, is mogelijk te verklaren door de hogere wettelijke pensioensleeftijd. Hierdoor hebben mannen zich mogelijk al ingesteld om op latere leeftijd te stoppen wat zijn effect kan hebben op de genoemde leeftijd. Anderzijds is het ook mogelijk dat het voor een man minder sociaal aanvaard is om vroegtijdig uit het arbeidsproces te stappen.

Stress werd gemeten via het gevoel dat men nooit bijgewerkt raakt, meer moet doen dan men zou willen doen, niet de tijd heeft om alles te doen wat men zou willen doen, en dat de verwachtingen hoger liggen dan wat gerealiseerd kan worden. Er kan verwacht worden dat hogere scores hierop niet ten goede zullen komen aan de arbeidsvreugde en de kwaliteit van arbeid. Vandaar dat we hier een sterk negatief resultaat vinden.

Dat noch het hebben van financieel afhankelijke kinderen, noch een lopende lening leidt tot een latere stopleeftijd is mogelijk te verklaren doordat beide niet gekoppeld hoeven te zijn aan de financiële situatie. Waarschijnlijk is het veeleer de verwachte financiële situatie bij pensionering die bepalend zal zijn. Dit werd echter niet bevraagd in onze vragenlijst.

We onthouden ook dat de invloed van de omgeving een rol speelt in de leeftijd. Daarbij is het niet zozeer de leeftijd waarop er in de vriendenkring gestopt wordt die van tel is, maar wel de leeftijd waarop gemiddeld in de organisatie gestopt wordt. Dit kan mogelijk ook te maken hebben met de gangbare procedures in een organisatie. Als het brugpensioen bijna als standaard wordt gehanteerd in een organisatie is het niet verwonderlijk dat men zichzelf ook vroeger ziet stoppen.

### 3.5 Discriminatie op de werkvloer

In het bovenstaande werd reeds vastgesteld dat naast de persoonlijke factoren, de contextuele factoren een heel belangrijke rol innemen bij het uittekenen van het eindeloopbaanpad. Daarbij menen wij dat een belangrijke factor de attitude in het bedrijf tegenover oudere werknemers zal zijn. Het lijkt weinig waarschijnlijk dat werknemers blijven werken in een omgeving waar hun werkgever liever zou hebben dat ze op (brug) pensioen gingen of waar de jongere collega's de oudere werknemer reeds hebben afgeschreven.

Stereotypering en leeftijdsdiscriminatie hebben een zeer schadelijk invloed in de organisatie. Ondanks een wettelijk verbod op leeftijdsdiscriminatie zijn de hogere loonkost en beperkte activiteitsjaren dikwijls redenen om oudere sollicitanten niet te weerhouden in de selectieprocedure. Anderzijds komen gangbare stereotype beelden van de oudere werknemer als zijnde minder performant, trager, vaker afwezig enzovoort niet dadelijk ten goede aan positieve attitudes ten aanzien van hen. Deze kunnen zo pervasief zijn dat ze op termijn ook in het zelfbeeld van de werknemer sluipt. Op termijn kan er dan een vicieuze cirkel ontstaat waarbij perceptie voor waarheid wordt aangenomen en deze de beslissingen die in organisaties genomen worden gaan beïnvloeden. Zo blijkt bijvoorbeeld vaak dat werkgevers weinig inspanningen leveren op het gebied van training en ontwikkeling van oudere werknemers, waardoor deze minder on-the-job training krijgen dan hun jongere collega's. Systematisch komen dezelfde verklaringen naar boven voor dit fenomeen (Hedge, 2004); a) opportunitetskost (ervaren oudere werknemers zijn te waardevol in hun huidige job om het verlies aan productiviteit door de opleiding

of training te verantwoorden), b) loonschaal (oudere werknemers zitten vaak aan de bovenkant van de loonschaal, waardoor de tijd die zij aan training besteden duurder is, dan de tijd van hun jongere evenbeelden) en c) verwachte return on investment (oudere werknemers hebben nog minder jaren te werken, waardoor de effecten van de training minder lang zullen renderen voor de organisatie dan bij jongere werknemers).

We waren benieuwd hoe onze respondenten de houding van hun organisatie tegenover oudere werknemers ervaren. We bevroegen daartoe de mate waarin ze het gevoel hebben dat in hun organisatie werknemers vanaf 40 jaar worden achtergesteld.

→ Tabel 11 Discriminatie op de werkvloer

In welke mate heeft u het gevoel dat...	Helemaal oneens	Oneens	Noch eens, noch oneens	Eens	Helemaal eens
in uw organisatie sollicitanten vanaf 40 jaar geweigerd worden	21,2	23,8	29,1	14,9	11,0
in uw organisatie medewerkers vanaf 40 jaar minder kans maken op promotie	24,7	28,5	24,6	14,4	7,8
in uw organisatie medewerkers vanaf 40 jaar strenger beoordeeld worden	24,8	35,8	24,8	10,3	4,3
in uw organisatie medewerkers vanaf 40 jaar minder trainingen kunnen volgen	30,9	35,5	20,8	8,6	4,3
in uw organisatie medewerkers vanaf 40 jaar meer extra legale voordelen krijgen	26,8	39,5	24,4	7,7	1,6
in uw organisatie aan medewerkers vanaf 40 jaar hogere kwaliteitseisen worden gesteld	13,9	38,8	28,8	15,0	3,5
in uw organisatie medewerkers vanaf 40 jaar sneller ontslagen worden	33,5	35,4	19,2	7,9	4,0

Percentage respondenten per antwoordalternatief

| 45

Het eerste wat opvalt aan deze cijfers is dat onze bevroegde respondenten het over de band genomen oneens zijn met de beweringen dat werknemers vanaf 40 jaar gediscrimineerd zouden worden. Er zijn drie mogelijke interpretaties; 1) er wordt inderdaad niet gediscrimineerd in organisaties, 2) er wordt wel gediscrimineerd in organisaties, maar niet vanaf de leeftijd van 40 jaar (wat in lijn ligt met het feit dat werknemers aangeven gemiddeld vanaf 51 jaar het gevoel te hebben dat hun loopbaanvooruitzichten beperkt worden) en 3) door zelfselectie zit in onze respondentengroep reeds een bevoorrechte groep van werknemers die langer aan de slag zijn omdat zij niet aan discriminatie te beurt gevallen zijn.

Anderzijds valt op dat tussen de 20 en 30% van de respondenten aangeeft het noch eens, noch oneens te zijn met deze uitspraken. Mogelijk vinden zij het moeilijk hier een objectieve mening over te geven doordat zij zelf nog niet geconfronteerd werden met discriminatie. Verder geeft toch rond de 25% van de respondenten aan het eens te zijn met de uitspraken dat 40-plussers minder snel worden aangeworven of promotie krijgen. Aansluitend vroegen we ook om het eigen fysieke en cognitieve presteren te evalueren. Al te vaak wordt immers een beeld opgehangen van de minder performante oudere werknemer door fysieke en mentale aftakeling. Deze stereotypen kunnen dermate maatschappelijk doordrongen zijn, dat ze ook in het zelfbeeld van de oudere werknemer verschijnen. Benieuwd of we inderdaad een negatief zelfbeeld terugvinden bij de 40-plussers, lieten we hen enkele vaardigheden scoren op hun evolutie. Tabel 12 geeft de resultaten weer.

→ Tabel 12 | Gevoel van fysieke en mentale aftakeling

Op welke manier zijn de volgende zaken voor u veranderd de afgelopen 5 jaar	Sterk verminderd	Verminderd	Gelijk gebleven	Toegenomen	Sterk toegenomen
Mijn snelheid van werken	20,3	19,0	21,8	19,7	19,2
Mijn prestatievermogen, de hoeveelheid werk die ik aankan	18,9	21,1	21,1	21,2	17,7
Mijn concentratievermogen	20,5	19,5	20,4	18,2	21,4
Mijn algemene gezondheidstoestand	19,1	19,7	22,9	19,7	18,5
Mijn kennis en expertise	20,2	19,6	19,4	19,9	21,0
Het aantal dagen dat ik jaarlijks afwezig ben door ziekte	17,1	19,5	21,0	20,4	21,4
Mijn ambities om iets te bereiken op het werk	20,0	22,5	21,2	18,1	18,2
Mijn werkmotivatie, gedrevenheid om te gaan werken	19,2	21,4	21,0	20,4	18,0

*Percentage respondenten per antwoordalternatief*

Voor elk aspect van cognitief of fysiek functioneren zien we telkens hetzelfde patroon naar voren komen. Ongeveer 40% van de respondenten vindt dat zijn of haar belastbaarheid / gezondheid is afgenomen, maar een even groot deel van onze bevroegde 40 plussers stelt het tegenovergestelde; de belastbaarheid / gezondheid is toegenomen. 20% is van oordeel dat deze aspecten gelijk gebleven zijn over de jaren. Het is moeilijk op basis van deze resultaten te oordelen hoe de gemiddelde 40-plusser aankijkt tegen zijn algehele performantiemogelijkheden. Regressie analyses met een aantal demografische variabelen kon ons geen antwoord bieden op de vraag of het systematisch dezelfde groep respondenten was die zich positief of negatief uitlieten op deze vragen.

We vermoeden dat de perceptie die men heeft over de evoluties van zijn of haar capaciteiten sterk beïnvloedt zal worden door de specifieke context waarin een bepaalde job wordt uitgevoerd en de individuele belastbaarheid.

Uit studies blijkt dat er geen evidentie gevonden wordt voor een daadwerkelijke afname van productiviteit (Meadows, 2003) met de leeftijd, althans niet voor de leeftijd van 70 jaar. En de kans dat iemand op dat moment nog aan het werk is, is eerder klein. Bovendien blijkt dat waar er al een mogelijke achteruitgang is, dit vaak gecompenseerd wordt door de opgedane ervaring.

Jammer genoeg is vaak de perceptie belangrijker dan de realiteit en zolang daar niet op wordt ingespeeld is het weinig waarschijnlijk dat dit beeld spontaan zal verdwijnen.

### 3.6 Eindeloopbaanstelsels en organisatiespecifieke acties

Op dit ogenblik bestaan er heel wat eindeloopbaanstelsels die de werknemer een kader geven om op geleidelijke wijze de overgang van de actieve fase naar de postactieve fase te maken. Deze uitloopregelingen geven de werknemer de kans om minder dan voltijds te gaan werken, waardoor hij of zij het niet alleen rustiger aan kan doen, maar ook zijn of haar ervaring en competentie blijvend aan de organisatie ter beschikking kan blijven stellen. Hieronder bespreken we kort twee federale regelingen (voor een uitgebreider en gedetailleerder overzicht, zie Soens et al., 2005) die een geleidelijke overgang mogelijk maken.

### Tijdskrediet

'Tijdskrediet' is een systeem waarbij de werknemer zijn prestaties tijdelijk kan beperken of stopzetten zonder dat hierdoor een einde komt aan de bestaande arbeidsovereenkomst en waarbij de loopbaanonderbreker een zogenaamde onderbrekingsuitkering in het kader van de werkloosheidsverzekering ontvangt. Voor de 50-plusser worden bij de deeltijdse versie substantiële extra voordelen voorzien. Mits aan de voorwaarden voldaan is (50 jaar zijn op het moment van de aanvraag en minstens 20 jaar anciënniteit als werknemer, waarvan de laatste 5 jaar voorafgaand aan de schriftelijke kennisgeving in de onderneming waar de aanvraag wordt gedaan) kan de 50-plusser onbeperkt (i.e. tot aan de pensioensleeftijd) genieten van een arbeidsduurvermindering van 1/5, dan wel een vermindering tot een halftijdse betrekking, afhankelijk van enkele nader gespecificeerde voorwaarden.

### Halftijds brugpensioen

Deze regeling houdt in dat een werknemer van minstens 55 jaar (en mits een anciënniteitsvoorwaarde van 25 jaar arbeid als loontrekkende, waarvan minstens 1 jaar anciënniteit bij dezelfde werkgever) die zijn voltijdse betrekking terugbrengt tot een halftijdse betrekking, voor de halftijdse inactiviteitsperiode aanspraak kan maken op een forfaitaire werkloosheidsuitkering, aangevuld met een aanvullende vergoeding welke in principe voor rekening van de werkgever is.

Deze stelsels hebben, onder andere de bedoeling het loopbaaneinde progressief te laten intreden. Een van de beoogde doelstellingen daarbij is de oudere werknemer langer aan het werk te houden. Anderzijds hebben we in België ook stelsels die een vervroegde stopzetting van de arbeid mogelijk (en zelfs aantrekkelijk maken). De meest voor de hand liggende en gekende is het conventionele brugpensioen.

### Brugpensioen

Het conventioneel brugpensioen is een regeling die sommige oudere werknemers, in geval van ontslag, de mogelijkheid biedt om, naast de werkloosheidsuitkering, een aanvullende vergoeding te genieten die ten laste komt van de werkgever. Er is een duidelijk onderscheid tussen het conventioneel brugpensioen en het vervroegd pensioen op 60 jaar. De bruggepensioneerde kan geen beroep doen op een vervroegd pensioen; deze maatregel werd door de overheid ingesteld om te vermijden dat werkgevers de kosten van de bruggepensioneerden vanaf 60 jaar op de overheid kunnen afwentelen.

We vroegen aan onze respondenten hoe zij tegenover deze stelsels aankijken en hoe groot zij de kans achten gebruik te zullen maken van deze regelingen. Aansluitend bevroegen we hun mening ten aanzien van de wettelijke pensioensleeftijd van 65 jaar en het recht en / of de plicht te mogen of moeten werken na 65 jaar.

De 40-plusser staat positief tegenover de stelsels die hem in staat stellen vroeger een einde aan de loopbaan te maken. Halftijdsbrugpensioen, brugpensioen en tijdskrediet voor 50-plussers kunnen allemaal op positieve bijval rekenen. Ook het recht om te mogen werken na 65 wordt positief onthaald. Kennelijk kunnen die regelingen die de werknemer in staat stellen vroeger, dan wel later dan de wettelijke pensioensleeftijd van 65 jaar te stoppen met werken bekoren. Daarmee is niet gezegd dat dit verplicht zou moeten worden. De plicht om langer te werken dan 65 jaar wordt door bijna 90% van de respondenten als negatief beoordeeld. De mogelijkheid is dus belangrijk, niet de verplichting. Ook de wettelijke pensioensleeftijd wordt door 45% van de respondenten negatief geëvalueerd.



→ Tabel 13 Attitudes ten aanzien van een aantal eindeloopbaanstelsels

Hoe staat u tegenover de huidige eindeloopbaanstelsels?	Heel erg positief	Positief	Neutraal	Negatief	Heel erg negatief
Halftijdsbrugpensioen	16,7	37,4	27,7	11,5	6,6
Tijdskrediet voor 50-plusser	29,4	42,8	19,2	6,0	2,5
Brugpensioen of gelijkaardig stelsel	22,1	33,3	23,6	12,4	6,4
Pensioen op 65 jaar	7,6	18,4	25,4	26,0	20,8
Het recht om te mogen werken na 65 jaar	16,3	42,1	22,7	10,2	7,1
De plicht om te moeten werken na 65 jaar	0,3	1,3	6,9	27,7	62,9

Percentage respondenten per antwoordalternatief

In welk mate denken onze respondenten ook gebruik te zullen maken van deze stelsels? Tabel 14 laat de resultaten zien.

→ Tabel 14 Kans op gebruik van een aantal eindeloopbaanstelsels

Hoe groot acht u de kans dat u gebruik zal maken van een van deze stelsels?	Geen enkele kans	Kleine kans	Redelijke kans	Grote kans	Zeer grote kans
Halftijdsbrugpensioen	32,4	34,8	19,3	8,2	4,6
Tijdskrediet voor 50-plusser	25,2	30,4	21,6	10,1	11,9
Brugpensioen of gelijkaardig stelsel	27,3	28,3	20,3	12,8	10,3
Pensioen op 65 jaar	15,4	26,5	21,7	18,5	16,8
Het recht om te mogen werken na 65 jaar	41,3	31,9	14,5	8,4	2,9

Percentage respondenten per antwoordalternatief

Ondanks de erg positieve attitude jegens deze stelsels zien we dat onze respondenten de kans om gebruik te maken van deze stelsels eerder laag inschatten. We opperen enkele mogelijke verklaringen: mogelijk voelt de oudere werknemer reeds de maatschappelijke druk ontstaan en denkt hij of zij, als het op het gebruik van deze stelsels aankomt, uit de boot te zullen vallen. Als tweede mogelijke verklaring kunnen we opnieuw opperen dat het enkel werkende mensen zijn die we bevestigd hebben. Het gros van mensen boven de 50 jaar die nog werkzaam zijn, hebben misschien reeds gekozen geen gebruik van deze stelsels te maken. Tot slot is het mogelijk dat dit voor een aantal mensen voorlopig een 'ver van hun bed' vraag is. Vermits in onze steekproef een groot deel tussen 40 en 50 jaar zit, is het mogelijk dat voor een groot deel van onze respondenten deze vraag (nog) niet relevant is. Anderzijds mag men niet vergeten dat 40% van de respondenten een redelijke tot (zeer) grote kans ziet gebruik te zullen maken van het tijdskrediet voor 50-plussers en / of het brugpensioen.

Naast deze wettelijke stelsels die (op het brugpensioen na) allen tot doel hebben, de overgang van de actieve naar de post-actieve levensfase minder abrupt te maken en mensen langer aan de slag te houden, kunnen ook op het niveau van de organisatie enkele (structurele) maatregelen worden

getroffen die langer werken faciliteren. We vroegen aan onze respondenten in welke mate zij vonden dat een organisatie specifieke acties moet ondernemen om oudere werknemers zo lang mogelijk aan het werk te houden. 32% gaf aan daarmee niet akkoord te zijn, tegenover 44% die wel die mening was toegedaan.

De aandacht voor maatregelen met betrekking tot de inzetbaarheid van oudere werknemers mag dan wel zijn toegenomen de laatste jaren, dat wil niet zeggen dat alle organisaties er even adequaat mee omgaan. Afhankelijk van de gevolgde strategie passen andere maatregelen. Zo zullen strategieën die gericht zijn op het vervangen van de oudere werknemer vertrekgerichte of uittrede faciliterende maatregelen behoeven. Strategieën die gericht zijn op behoud van de werknemer zullen eerder gebruik maken van ontwikkelingsgerichte, aanpassingsgerichte en restrictieve financiële vertrekmaatregelen. Bij aanpassingsgerichte maatregelen brengen we die aspecten onder die een verlichting of verbetering van de job inhouden. Binnen de ontwikkelingsgerichte maatregelen doelen we op die aspecten die meebouwen aan de verdere ontwikkeling van de persoon, zowel door opleiding of loopbaanbegeleiding, als door ingrepen op het niveau van de job zoals meer verantwoordelijkheden of een functieverandering in de organisatie. Bij uittrede faciliterende maatregelen brengen we tijdskrediet en brugpensioen onder. Beide maken het de werknemer mogelijk vroegtijdig een einde aan de loopbaan te stellen. Tenslotte nemen we het aanbieden van een bonus op als maatregel die een uittrede zal ontmoedigen.

We confronteerden onze respondenten met deze lijst aan mogelijke acties en vroegen naar de mate waarin ze er gebruik van zouden maken. Tabel 15 geeft een overzicht van de resultaten.

→ Tabel 15 | Voorkomen van organisatiespecifieke acties

Zou u van de volgende initiatieven gebruik maken, indien uw werkgever ze zou aanbieden	Helemaal niet	Waarschijnlijk niet	Misschien	Waarschijnlijk wel	Heel zeker	Dimensie
Stoppen met in ploegendienst te werken	9,4	10,3	17,2	28,8	34,2	1
Stoppen met presteren van overuren	8,7	16,4	19,6	25,0	30,3	1
Extra vakantiedagen opnemen	2,7	6,3	11,5	32,7	46,8	1
Minder zware verantwoordelijkheden opnemen	15,5	29,0	28,0	17,5	10,0	1
Zwaardere verantwoordelijkheden krijgen	17,3	27,5	29,2	19,9	6,2	2
Uw werktijd volgens een systeem van flexibele werktijden	6,4	8,1	21,2	28,9	35,4	1
Minder uren werken per week	6,4	14,1	19,7	30,8	29,0	1
Vrijgesteld worden van bepaalde taken	11,9	20,0	28,1	23,3	16,7	1
Een bijscholing / cursus volgen	4,3	6,1	18,0	32,6	39,0	2
Sessie loopbaanbegeleiding volgen	11,8	21,4	27,9	25,6	13,3	2
Op brugpensioen gaan	13,9	16,4	19,1	22,8	27,9	3
Voltijds tijdskrediet kunnen opnemen	16,5	23,7	15,5	18,1	16,2	3
Een bonus krijgen voor langer werken	18,0	21,8	13,9	17,6	18,7	4
Verbeteren van uw werkomstandigheden	3,7	10,5	23,7	32,5	29,7	1
Een overplaatsing binnen uw organisatie	20,8	24,0	33,6	14,9	6,7	2
Een overplaatsing naar een andere organisatie	33,0	27,6	26,5	8,8	4,1	2
Ergonomische aanpassingen	9,5	14,6	29,9	27,1	18,9	1

Percentage respondenten per antwoordalternatief

We onthouden dat heel wat van deze maatregelen warm onthaald worden bij de oudere werknemers. Voornamelijk de aanpassingen die aan de werknemer meer vrije tijd zouden bezorgen kunnen op de meeste bijval rekenen (telkens hoger dan 50%). De ontwikkelingsgerichte items worden ook sterk positief onthaald. Zowel het volgen van een extra opleiding als het volgen van een sessie loopbaanbegeleiding worden positief onthaald. Een overplaatsing binnen de organisatie wordt meer als een straf opgevat, dan als een ontwikkelingsgerichte ingreep. Van de uittrede faciliterende maatregelen is het vooral het brugpensioen dat op bijval kan rekenen. Nog geen 35% geeft aan gebruik te zullen maken van voltijds tijdskrediet indien de werkgever het zou aanbieden. Mogelijk is het onvoldoende gekend zijn van deze maatregel hier de oorzaak van. Het geven van een bonus voor langer werken blijkt ook slecht bij 35% van de mensen aan te slaan. Kennelijk zijn het niet de financiële middelen die langer werken aantrekkelijk zullen maken.

In tweede instantie vroegen we aan onze respondenten in welke mate deze maatregelen hen ook zouden aanzetten tot langer werken.

→ Tabel 16 | Effectiviteit organisatiespecifieke acties

	Helemaal niet	Waarschijnlijk niet	Misschien	Waarschijnlijk wel	Heel zeker
<b>Zouden volgende initiatieven u aanzetten om langer te werken</b>					
Stoppen met in ploegendienst te werken	37,2	23,9	15,6	11,3	12,0
Stoppen met presteren van overuren	30,7	28,3	16,4	15,4	9,2
Extra vakantiedagen opnemen	18,1	16,2	20,6	28,3	16,9
Minder zware verantwoordelijkheden opnemen	29,3	31,4	22,0	13,4	3,9
Zwaardere verantwoordelijkheden krijgen	37,2	30,7	19,4	9,3	3,4
Uw werktijd volgens een systeem van flexibele werktijden	19,5	17,7	23,4	23,1	16,3
Minder uren werken per week	14,2	16,2	24,9	28,2	16,4
Vrijgesteld worden van bepaalde taken	22,6	21,5	27,0	21,1	7,9
Een bijscholing / cursus volgen	22,4	22,3	22,2	18,9	14,3
Sessie loopbaanbegeleiding volgen	29,7	26,2	23,6	15,0	5,5
Een bonus krijgen voor langer werken	23,9	22,4	22,5	16,7	14,6
Verbeteren van uw werkomstandigheden	21,8	20,2	24,6	21,5	12,0
Een overplaatsing binnen uw organisatie	36,1	26,8	27,8	7,5	1,8
Een overplaatsing naar een andere organisatie	44,3	29,1	20,9	4,7	1,1
Ergonomische aanpassingen	30,3	22,8	27,2	11,5	8,2

Percentage respondenten per antwoordalternatief

Opvallend is dat de meerderheid van deze initiatieven de oudere werknemer niet echt zouden aanzetten tot langer werken. Van alle initiatieven zijn het nog vooral die maatregelen die een vermindering in arbeidsduur inhouden die faciliterend werken. Extra vakantiedagen kunnen opnemen, flexibele werktijden, minder uren per week werken zullen het meest effect hebben. Ook het verbeteren van de werkomstandigheden, het krijgen van een bonus voor langer werken en de vrijstelling van bepaalde taken zou voor 30% van de respondenten een faciliterend effect hebben.

Tot slot valt het effect van een training / bijscholing op. Ruim 1 op 3 respondenten geeft aan dat dit hen zou aanzetten tot langer werken.

### 3.7 Integratief model

Uit bovenstaande analyses komt een overvloed aan informatie naar boven. In wat volgt proberen we tot een model te komen dat een aantal van de bevindingen integreert. Bedoeling is dat dit model ons inzicht verschaft in de wijze waarop de werknemer het einde van zijn loopbaan vorm geeft en ons kan helpen bij het kiezen van de juiste maatregelen.

Als startpunt stellen we ons de vraag welke factoren van belang zullen zijn bij het kiezen van een eindloopbaanpad dat gericht is op het verder uitbouwen van de loopbaan, het afbouwen van de loopbaan of het verder behouden van de loopbaan met zijn huidige taken en verantwoordelijkheden. Omdat we in het voorgaande al hebben vastgesteld dat het voornamelijk factoren zijn die de context van werken uitmaken die van invloed zijn, zullen we ook hier in de regressie analyse, naast enkele socio-demografische variabelen, een aantal contextfactoren mee opnemen. Tabel 17 geeft de gestandaardiseerde regressiegewichten mee.

→ Tabel 17 | Antecedenten van het uitbouwen, afbouwen of behouden van de huidige loopbaan

	Afbouwen		Uitbouwen		Behouden	
	(R2: .06)		(R2: .15)		(R2: .01)	
<b>Blok 1</b>						
Functieniveau	-.187**	-.112**	.167**	.117**	-.026	-.034
Geslacht	.028	.044	.149**	.156**	-.008	-.001
Opleidingsniveau	-.066	-.017	.103**	.041	-.091*	-.064*
Arbeidsregime	.099*	.063	-.184**	-.119**	-.003	-.028
<b>Blok 2</b>	(R2: .31)		(R2: .35)		(R2: .44)	
Jobbetrokkenheid		-.107**		.215**		.121**
Stress en werkdruk		.301**		-.104**		-.015
Gezondheid		.273**		-.085**		-.075*
Verzuchting naar tijd		.109**		.049		-.035
Verzuchting naar zelfontplooiing		.130**		.002		-.051
Materiële aspiraties		-.074*		.218**		.015
Carrière aspiraties		-.052		.274**		-.632**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Voor de drie loopbaanpaden vinden we systematisch terug dat het uitgebreide model een aanzienlijk deel van de variantie verklaart, terwijl de factoren van blok 1 slechts een marginaal deel voor hun rekening nemen. Het zijn dus vooral de predictoren uit blok 2 die van belang zullen zijn voor de predictie van het loopbaanpad.

#### Afbouwen

Het loopbaanpad voor het afbouwen van de loopbaan vinden we vooral terug in de lagere hiërarchische niveaus van de organisatie. Het betreft mensen met een relatief lage betrokkenheid en hoge mate van stress en werkdruk. Zij geven aan het gevoel te hebben dat hun gezondheid hun werk sterk beïnvloedt. Deze 'afbouwers' hebben een sterke verzuchting naar kwalitatieve tijd buiten het werk om met familie en vrienden te delen en om zichzelf verder te ontplooien. Materiële aspiraties koesteren deze mensen

niet meer. We kunnen verwachten dat deze mensen een lage gewenste stopleeftijd noemen, wat ook gevonden wordt in de correlatie van  $-.39$ .

Dat we dit patroon eerder bij de lagere niveaus terugvinden kan verklaard worden door de jobinhoud en de omstandigheden waarin gewerkt wordt. Geconfronteerd met beperkte autonomie en vaak fysiek zware arbeid is de kans groter op een algemene vermoeidheid, aftakeling van de gezondheid en minder betrokkenheid.

### **Uitbouwen**

Het zijn vooral mannen die voltijds werken in een hoger functieniveau die we in dit patroon terugvinden. Uitbouwers worden gekenmerkt door een hogere betrokkenheid, lage psychische belasting en ze geven aan niet het gevoel te hebben dat hun gezondheid hun werk negatief beïnvloedt.

Wat de verwachtingen naar de toekomst betreft vinden we hier vooral mensen met hoge carrière en materiële gerichte verlangens. We krijgen het beeld van de bevlogen werknemer die hogerop is geraakt, graag werkt en nog lang niet aan stoppen denkt. Dat blijkt ook uit de significant positieve correlatie die wordt teruggevonden met de gewenste stopleeftijd ( $.29$ )

### **Behouden**

Tenslotte hebben we de 'behouders', zij die de status quo willen behouden. Voor deze mensen vinden we slechts weinig significante verbanden. Zij hebben dan ook geen uitgesproken gevoel om de job te willen uit- of afbouwen. Zij voelen zich goed in de huidige job (matige betrokkenheid), hebben niet direct te kampen met grote hoeveelheden stress of gezondheidsproblemen. Zij hebben geen uitgesproken verzuchting naar kwalitatieve tijd voor familie, vrienden en zichzelf, noch hebben zij een sterke materiële behoefte. Gezien zij gericht zijn op het bestendigen van wat is, hoeft het niet te verwonderen dat een sterk negatief verband wordt gevonden met de carrièregerelateerde verzuchtingen.

Overigens werd geen significant verband gevonden met de gewenste stopleeftijd.

Mogelijk kan er nog een onderscheid gemaakt worden tussen zij die de job graag willen behouden omdat ze hun job echt graag doen en zij die hun job willen behouden omdat de situatie hen daar nu eenmaal toe verplicht (bijvoorbeeld uit financiële noodzaak). De huidige data liet echter niet toe om de beweegredenen voor het behoud van de job na te gaan.

We kunnen vermoeden dat het loopbaanpad dat men verkiest gelinkt zal zijn aan de mate waarin men gebruik zou maken van de organisatiespecifieke acties. Correlatieonderzoek bevestigde dit vermoeden. De op aanpassingsgerichte acties en de uittrede faciliterende acties zijn erg in trek bij zij die hun job willen afbouwen. Zij die hun job willen houden zoals die is of nog verder willen uitbouwen vertonen een negatieve correlatie. De ontwikkelingsgerichte acties slaan dan weer erg aan bij zij die hun job verder willen uitbouwen. De 'uitbouwers' en de 'behouders' zijn negatief gecorreleerd. Het krijgen van een bonus voor langer werken kan op positieve bijval rekenen bij de uitbouwers, op neutraliteit bij de behouders en op afkeer bij de afbouwers. Deze bevindingen liggen in lijn van de verwachtingen.

Met betrekking tot de typologie van de zes eindloopbaanpaden welke in de inleiding aan bod kwamen, kunnen we stellen dat de 'continuërs', de 'adventurers', en de 'searchers' voortkomen uit de uitbouwers en de behouders met hoge betrokkenheid; de 'easy gliders', de 'involved spectators' en de 'retreaters' zullen eerder verschijnen bij de afbouwers en de behouders met lage betrokkenheid.

### **Poging tot integratie**

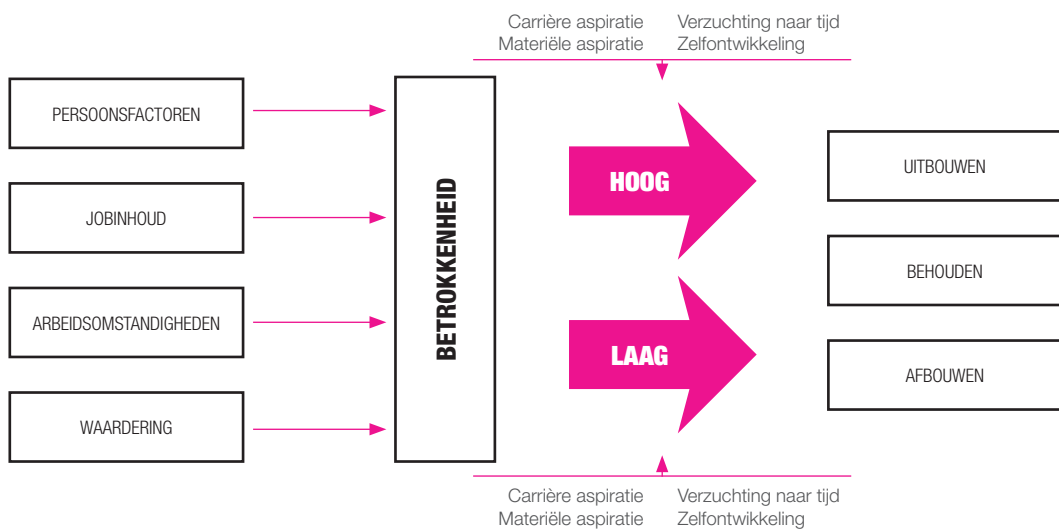
Op basis van deze bevindingen durven we de hypothese naar voren schuiven dat het de betrokkenheid is die de sleutel vormt tot het eindloopbaanpad dat verkozen wordt. Betrokkenheid was de enige predictor die sterk naar voren kwam bij de drie profielen. Hogere betrokkenheid leidt tot het behouden

of uitbouwen van de loopbaan. Lage betrokkenheid resulteert in het afbouwen van de carrière. Betrokkenheid is een werkbaar factor en wordt beïnvloedt door allerlei factoren die eigen zijn aan de persoon, de job en de organisatie.

Op het niveau van de persoon kunnen verwachten dat attitudes tegenover werken in het algemeen, de gezondheid en de financiële situatie een rol kunnen spelen. De mate van stress, betekenisvolheid, autonomie en fysieke belasting zijn dan weer factoren die spelen op het niveau van de job en de organisatie (jobinhoud en arbeidsomstandigheden). Tenslotte, kan de waardering die men in het werk krijgt en het respect waarmee men behandeld wordt eveneens een belangrijke bijdrage leveren aan de betrokkenheid. Het is waarschijnlijk een mix van factoren, volgens individuele behoeftes, die de mate van betrokkenheid zal bepalen en waarschijnlijk kunnen bepaalde factoren compenseren voor andere factoren.

We schuiven verder de redenering naar voren dat de mate waarin betrokkenheid zal leiden tot het uitbouwen, behouden of afbouwen van de loopbaan functie zal zijn van de aspiraties die gekoesterd worden. Hoge betrokkenheid zal leiden tot het verder uitbouwen van de job, mits de carrière aspiraties (en de materiële aspiraties) sterk aanwezig zijn. Wanneer deze eerder zwak zijn, dan zal men zijn job waarschijnlijk eerder op het huidige niveau willen houden. Anderzijds zal een lage betrokkenheid leiden tot het afbouwen van de job middels er sterke verzuchtingen zijn naar vrije tijd en ontplooiing en afwezigheid van materiële en carrièregerichte aspiraties. In het geval de betrokkenheid laag is, maar de materiële behoeftes nog steeds aanwezig zijn (voorbeeld uit financiële noodzaak) dan moet men noodzakelijkerwijze de job behouden. Tabel 3 verduidelijkt dit hypothetisch model dat in verder onderzoek dient getoetst te worden.

→ Figuur 4 | Integratief model



### 3.8 Synthese

Bovenstaande analyses hebben ons enkele interessante inzichten bijgebracht in de wijze waarop de 40-plusser tegen werken aankijkt. We hebben vastgesteld dat, ondanks het belang de 40-plusser aan werken toekent, hij of zij nog steeds meer tijd aan werken moet besteden dan hem of haar lief is. Veeleer dan realisaties op materieel of carrière vlak, liggen de aspiraties voor de toekomst op het immateriële vlak. Kwaliteit van relaties met familie, vrienden, kinderen, aandacht voor de eigen gezondheid en culturele ontwikkeling krijgen meer en meer aandacht toebedeeld. Door de korte samengebalde loopbaan, waarin een enorm fortuin moet samengeraapt worden om te kunnen voorzien in de welvaart van nu en later, ontstaat een chronisch tekort aan tijd. Het vooruitzicht van tijd, die vrijkomt door uittrede doet menig werknemer reeds dromen van de post-actieve fase.

Opvallend is dat in de gewenste stopleeftijd systematisch dezelfde piekleeftijden naar voren lijken te komen. Zowel de leeftijd van 55 jaar, 58 jaar en 60 jaar lijken zeer populair. De kaap van 60 kan over functie en geslacht heen beschouwd worden als het moment van de psychische pensionering. Met deze leeftijd zitten we nog steeds ruim 5 jaar onder de wettelijke pensioensleeftijd. Dat mensen vrijwillig vroegtijdig willen stoppen met werken heeft zeker te maken met de 'verworvenheid' van het brugpensioen voor werkenden en vakbondsmensen, maar de nood hieraan wordt mede bewerkstelligd door een afname in de betrokkenheid van mensen. Deze is een gevolg van een lange periode aan overspannen tewerkstelling, maar evenzeer door een gebrek aan waardering en aangereikte kansen. De sterk doorgedrongen stereotypen slijpen door in de beslissingen binnen organisaties. Versterkt door het brugpensioen die het proper wegsaneren mogelijk maakt en versterkt door de directe duurdere kost van een oudere werknemer, zijn oudere werknemers vaak de eersten die de organisatie moeten verlaten.

| 54

Men mag echter niet de indruk wekken dat onze (toekomstige) zilvervloot op drift is geslagen. Naast de groep van mensen die de loopbaan liefst willen afbouwen, bestaat er ook een groep van mensen die de loopbaan nog niet als een verloren zaak zien. Mensen die de huidige loopbaan graag willen behouden, dan wel uitbouwen. Uiteraard zal het afhangen van welk loopbaanpad men voor ogen heeft, welke beleidsmatige maatregelen wenselijk zullen zijn. Zo zullen mensen die hun loopbaan graag verder willen uitbouwen, vooral nood hebben aan acties en maatregelen die hen die kansen geven en die gericht zijn op de verdere ontwikkeling. Mensen die hun loopbaan willen afbouwen (dan wel beëindigen) gaan meer op zoek naar aanpassingsgerichte maatregelen (die de job lichter maken) of uittrede faciliterende maatregelen.

Zoals in ons hypothetisch model naar voren geschoven werd, lijkt de voorkeur voor het uitbouwen, dan wel afbouwen of behouden van de loopbaan functie van de betrokkenheid. Deze relatie wordt echter verder gemodereerd door de specifieke toekomstpreferenties die men heeft. Het vergroten van deze betrokkenheid kan dan focus van actie worden. Het zijn veeleer de contextuele aspecten die hierop een invloed lijken te hebben, dan de persoonsaspecten, waar overigens weinig aan gedaan kan worden. Acties gericht op de jobinhoud (autonomie, uitdaging, zinvol werk,...), op de werkomstandigheden (stress, fysieke belasting, arbeidstijd,...) en op sfeer (waardering, discriminatie,...), aangevuld met een sensibilisering van het arbeidspotentieel en de geleidelijke afbouw van het gebruik van het brugpensioen, lijken ons zinvoller en praktische aangrijpingspunten op beleidsmatig vlak. Daarbij blijft het essentieel de specifiek particuliere context niet uit het oog te verliezen. Een uitdaging die voldoende maturiteit vereist.

## 4. MESONIVEAU: RESULTATEN VAN HET KWANTITATIEVE ONDERZOEK BIJ WERKGEVERS

### 4.1 Beschrijving van de steekproef

Net zoals bij de gegevensverzameling van werknemers, werd een parallelle online survey afgenomen bij werkgevers. We kregen van 321 organisaties een ingevulde vragenlijst terug. Opnieuw bleken ook hier enkele vragenlijsten (17%) niet te voldoen, aangezien slecht of onvoldoende ingevuld en deze werden uit de steekproef verwijderd. Op deze manier bleef er uiteindelijk een steekproef over van 266 organisaties die voor verdere analyses in aanmerking kwamen. Opnieuw werden enkele socio-demografische kenmerken bevraagd, aangevuld met een aantal organisatiekenmerken. Tabel 18 geeft een overzicht van de resultaten.

→ Tabel 18 Steekproefkenmerken werkgevers

Sector	Primaire sector		4,14 %
	Secundaire sector		43,98 %
	Tertiaire sector		37,59 %
	Quartaire sector		14,29 %
Grootte	Minder dan 51 werknemers		31 %
	Van 51 tot 100 werknemers		9 %
	Van 101 tot 500 werknemers		36 %
	Meer dan 500 werknemers		24 %
Verhouding arbeiders - bedienden	Primaire sector	Arbeiders	55%
		Bedienden	45%
	Secundaire sector	Arbeiders	44%
		Bedienden	56%
	Tertiaire sector	Arbeiders	11%
		Bedienden	89%
	Quartaire sector	Arbeiders	23%
		Bedienden	77%
Geslacht	Man		67,50 %
	Vrouw		32,50 %
Leeftijd	31 – 35 jaar		8,33 %
	36 – 40 jaar		13,54 %
	41 – 45 jaar		19,79 %
	46 – 50 jaar		22,92 %
	51 – 55 jaar		14,06 %
	56 – 60 jaar		17,71 %
	> 61 jaar		3,65 %
Diploma	Secundair hoger onderwijs		3,98 %
	Hoger onderwijs korte type		18,91 %
	Hoger onderwijs lange type		17,41 %
	Universitair		59,70 %



Uit deze gegevens blijkt dat we voornamelijk organisaties uit de secundaire en tertiaire sector hebben bereikt. Niet zo verwonderlijk, vermits de secundaire en tertiaire sector in Vlaanderen ook zeer sterk vertegenwoordigd zijn.

Meer dan 50% van de bereikte organisaties telt meer dan 100 werknemers. Opmerkelijk is echter ook de vertegenwoordiging (31%) van organisaties met minder dan 50 werknemers. Gezien de relatieve vertegenwoordiging van de verschillende sectoren is het percentage vertegenwoordigde bedienden in de steekproef beduidend hoger dan het percentage arbeiders.

Verder zien we dat ook in deze steekproef het merendeel van de respondenten mannen waren en bevindt meer dan 50% van de respondenten zich in de leeftijdscategorie van 41 tot 55 jaar. Aangezien de vragenlijst ingevuld werd door beleidsmakers binnen de organisatie zijn deze cijfers en ook de hogere opleidingsgraad zeker niet verwonderlijk.

Ook hier dienen we bij de interpretatie van de data deze steekproefkenmerken in het achterhoofd te houden. Op basis van de verdeling tussen arbeiders en bedienden binnen de bevroegde organisaties zullen de gegevens vooral gericht zijn op een bediendenpopulatie. Enige voorzichtigheid bij de extrapolatie van de bevindingen naar arbeiders toe is geboden.

## 4.2 De eindeloopbaanproblematiek door de ogen van de werkgever

In het licht van de actualiteit van het eindeloopbaandebat is het interessant na te gaan in welke mate werkgevers vandaag reeds geconfronteerd worden met deze problematiek en of zij dit al dan niet als een toekomstig probleem beschouwen. Er werd hen gevraagd te antwoorden aan de hand van een vijfpuntschaal. Tabel 19 geeft de resultaten weer.

→ Tabel 19 | (Verwachte) confrontatie met de eindeloopbaanproblematiek

	Heel weinig tot niet	Weinig	Noch veel, noch weinig	Veel	Heel veel
Wordt u op dit moment geconfronteerd met de problematiek van oudere werknemers langer aan het werk te houden?	23,7	31,6	27,1	11,7	6,0
Verwacht u in de toekomst te maken te krijgen met de problematiek om oudere werknemers langer aan het werk te houden?	5,7	21,4	24,0	40,1	8,8

Percentage respondenten per antwoordalternatief

Uit de data komt naar voor dat slechts weinig werkgevers aangeven vandaag geconfronteerd te worden met de problematiek van de verouderende werkpopulatie. Dit resultaat is op zich niet zo verbazend, vermits de problematiek rond oudere werknemers voornamelijk een probleem zal worden in de toekomst. Momenteel kunnen bedrijven het nog redden met hun huidige manier van werken. De markt kan vooralsnog voorzien in een voldoende nieuwe instroom waardoor uittredende werknemers op relatief eenvoudige manier vervangen kunnen worden. Bovendien voorzien de wettelijke structuren nog steeds in financieel aantrekkelijke manieren om oudere werknemers af te danken. Voor velen is het probleem dan ook een ver-van-mijn-bed-show. Deze vaststelling doet echter vermoeden dat in veel organisaties van een weldoordacht leeftijdsbewust personeelsbeleid geen sprake kan zijn. Een vermoeden dat op basis van wat we vaak kunnen lezen in de vakliteratuur voor realiteit kan genomen worden.

Lichtpunt is echter dat 48% van de bevroagde werkgevers vreest in de toekomst geconfronteerd te worden met deze problematiek. Lichtpunt, omdat we menen dat de bewustwording bij de werkgevers (i.e. sensibilisering) een belangrijk punt vormt van een proactieve aanpak. Doch zal, afgaande op de demografische evoluties, een veel groter aandeel van de organisaties geconfronteerd worden met het vraagstuk naar langer werken en de inschakeling van oudere werknemers in het arbeidsproces, waardoor we kunnen stellen dat met 48% er nog steeds een aanzienlijk deel is dat de ernst van deze problematiek onderschat.

Aan de hand van enkele vragen, peilden we naar de aan- of afwezigheid van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Meer bepaald vroegen we onze werkgevers naar de mate waarin aanpassingsgerichte, ontwikkelingsgerichte, uitrede faciliterende en uitrede ontmoedigende maatregelen ingebed zijn in het beleid van de organisatie en deze aan de orde komen in het overleg tussen de verschillende geledingen van de organisatie. Werkgevers dienden te antwoorden aan de hand van een vijfpunten schaal. De antwoorden worden weergegeven in tabel 20, welke de percentages van de antwoordcategorieën weergeeft.

| 57

De bevindingen liggen in de lijn der verwachtingen. Voor alle uitspraken ligt het percentage aan de ontkennende kant hoger dan aan de bevestigende kant. Er kan bezwaarlijk gezegd worden dat leeftijdsbewust personeelsbeleid in de Vlaamse bedrijven is doorgedrongen. Slechts in één op drie bedrijven is er min of meer sprake van aanpassingsgerichte, ontwikkelingsgerichte en uitrede faciliterende maatregelen. Het meest opvallend zijn de cijfers waaruit blijkt dat 65 tot 70% van de organisaties aangeeft geen inspanningen te verrichten die het vervroegd stoppen met werken ontmoedigen.

Anderzijds mag men ook niet te enthousiast worden rond aanpassingsgerichte of uitrede faciliterende maatregelen wanneer deze enkel ingegeven worden vanuit een curatieve benadering. Wanneer in een organisatie enkel kwantitatieve oplossingen worden aangereikt (minder uren, vroeger stoppen, meer vakantie), zonder aandacht te hebben voor de kwalitatieve aspecten van werken voor oudere werknemers zal het leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn doel missen. Aanpassingsgerichte maatregelen en in mindere mate de uitrede faciliterende maatregelen hebben zeer zeker hun waarde wanneer zij hand in hand gaan met meer kwaliteitsgerichte oplossingen.

→ Tabel 20 Organisatiepraktijken inzake aanpassingsgerichte, ontwikkelingsgerichte en uittrede faciliterende maatregelen

	Helemaal niet	Eerder niet	Neutraal	Eerder wel	Zeker wel
Heeft uw organisatie concrete plannen uitgewerkt om oudere werknemers het mogelijk te maken vervroegd te stoppen met werken?	36,2	19,2	11,4	23,1	10,0
Komen maatregelen om vervroegd uittreden mogelijk te maken aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en oudere werknemers?	22,7	24,9	19,7	24,0	8,7
Komen maatregelen om vervroegd uittreden mogelijk te maken aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en directie?	19,4	22,9	16,7	29,5	11,5
Heeft uw organisatie concrete plannen uitgewerkt voor de verdere ontwikkeling van oudere werknemers?	20,0	22,2	27,6	25,8	4,4
Komen ontwikkelingsgerichte maatregelen aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en oudere werknemers?	20,6	19,3	30,5	23,8	5,8
Komen ontwikkelingsgerichte maatregelen aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en directie?	18,6	18,6	30,3	25,8	6,8
Heeft uw organisatie concrete plannen uitgewerkt voor de aanpassing van het werk van oudere werknemers?	18,2	29,3	20,9	25,3	6,2
Komen aanpassingsgerichte maatregelen aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en oudere werknemers?	16,4	22,7	27,6	27,6	5,8
Komen aanpassingsgerichte maatregelen aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en directie?	17,3	23,0	23,9	27,4	8,4
Heeft uw organisatie concrete plannen uitgewerkt om oudere werknemers te ontmoedigen vervroegd te stoppen met werken?	46,9	25,9	17,4	8,9	0,9
Komen maatregelen om vervroegd uittreden te ontmoedigen aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en oudere werknemers?	43,9	26,0	20,6	9,0	0,4
Komen maatregelen om vervroegd uittreden te ontmoedigen aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en directie?	39,9	24,7	22,0	10,8	2,7

Percentage respondenten per antwoordalternatief

In het vorige hoofdstuk werd herhaaldelijk een pleidooi gehouden voor een mature samenwerking tussen de verschillende actoren. Naast een grotere arbeidsbereidheid van werknemers, dringt zich een systeem op waarin langer werken niet alleen aangemoedigd en gestimuleerd wordt, maar ook gefaciliteerd. Daarbij zijn initiatieven nodig zowel langs de kant van de overheid, als langs de kant van de werkgever. De overheid kan voorzien in een regulerend kader, doch zijn het de organisaties die straks werk zullen moeten maken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid waarin de klemtoon niet langer op een curatief beleid ligt, maar proactief gehandeld wordt. 44% van onze bevroegde werkgevers gaf aan akkoord te zijn met de opdracht voor werkgevers om organisatiespecifieke acties te ondernemen om oudere werknemers langer aan het werk te houden. 32% gaat niet akkoord en geeft daarmee te kennen dit niet de taak van de werkgever te vinden. Opnieuw zien we hier een indicatie dat sensibilisering een belangrijk aspect zal zijn bij een beleidsmatige aanpak.

Deze opmerkingen indachtig vragen we ons af welke maatregelen vandaag door bedrijven genomen worden ten aanzien van oudere werknemers. We confronteerden de werkgevers met dezelfde lijst aan aanpassingsgerichte, ontwikkelingsgerichte, vertrek faciliterende en vertrek inhiberende maatregelen en vroegen hen aan de hand van een vijfpunten schaal kenbaar te maken in welke mate ze deze acties aanbieden. Tabel 21 toont ons de resultaten.

→ Tabel 21 | Aanbieden organisatiespecifieke acties

Biedt u aan uw oudere werknemers op dit ogenblik volgende mogelijkheden aan?	Aan niemand	Aan bijna niemand	Aan sommigen	Aan bijna iedereen	Aan iedereen
Stoppen met in ploegendienst te werken	50,8	18,1	17,5	4,5	9,0
Stoppen met het presteren van overuren	57,1	13,1	13,1	4,7	12,0
Extra vakantiedagen opnemen	49,0	8,9	8,9	9,4	23,8
Minder zware verantwoordelijkheden opnemen	47,3	22,9	24,9	1,5	3,5
Zwaardere verantwoordelijkheden krijgen	37,1	14,4	42,1	3,0	3,5
Werktijd volgens een systeem van flexibele werktijden	30,2	15,1	26,3	8,3	20,0
Minder uren werken per week	30,3	11,4	35,8	9,0	13,4
Vrijgesteld worden van bepaalde taken	43,8	24,1	29,6	1,5	2,0
Een bijscholing / cursus volgen	12,3	5,9	34,0	19,7	28,1
Sessies loopbaanbegeleiding volgen	59,8	15,6	14,6	2,0	8,0
Op brugpensioen gaan	29,4	11,3	20,1	15,2	24,0
Voltijds tijdskrediet kunnen opnemen	24,1	11,8	28,6	12,3	23,2
Een bonus krijgen voor langer werken	81,7	4,0	5,9	1,0	7,4
Verbeteren van de werkomstandigheden	31,4	8,8	24,5	9,3	26,0
Een overplaatsing binnen de organisatie	24,7	18,0	44,3	4,1	8,8
Een overplaatsing naar een andere organisatie	60,6	17,7	18,2	0,5	3,0
Ergonomische aanpassingen	17,0	13,0	40,0	10,0	20,0

Percentage respondenten per antwoordalternatief

Ook hier komt naar voren dat heel wat organisatiespecifieke acties vandaag zeker niet standaard worden aangeboden aan oudere werknemers in de organisatie. Jammer genoeg zijn de percentages aan de linkerkant van de tabel ook hier beduidend hoger dan deze aan de rechterkant. Het gros van de vermelde acties wordt niet aangeboden aan de werknemers; organisaties hebben tot nog toe geen werk gemaakt van een systematisch retentiemanagement.

Van de aanpassingsgerichte maatregelen scoren het verbeteren van de werkomstandigheden en het geven van extra vakantiedagen het hoogst. Ook de ergonomische aanpassingen worden hier en daar nog aangeboden. Uiteraard kunnen deze aanpassingen een verbetering van de werkomstandigheden inhouden en zijn deze, samen met extra vakantiedagen, misschien nog de eenvoudigst te implementeren maatregelen.

Van de ontwikkelingsgerichte maatregelen is enkel het aanbieden van een bijscholing nog het meest in trek. Vreemd genoeg is opleiding en training net dat punt waarvan meermaals werd aangetoond dat oudere werknemers vaak uit de boot vallen. Mogelijk moet de verklaring voor deze tegenstrijdigheid gezocht worden in de sociale wenselijkheid. Door oudere werknemers de mogelijkheid tot bijscholing / training te ontzeggen, geeft men immers te kennen te discrimineren.

Het meest opvallende feit is echter dat de twee items die peilen naar de uitrede faciliterende maatregelen tot de populairste acties behoren (met name het brugpensioen en het tijdskrediet). Stof tot nadenken.

Wat stelselmatig naar voren komt in de bovenstaande resultaten is dat er van een leeftijdsbewust personeelsbeleid weinig sprake is. Terwijl werknemers aangeven dat ze gebruik zouden maken van een aantal van bovenstaande acties, worden ze niet aangeboden door de organisaties. Interessant is de barrières voor het aanbieden na te gaan. Uit onderzoek (Martens, 2006) weten we dat vaak de gepercipieerde kosten en de perceptie (de mindset) van de werkgever over de oudere werknemer

aanleiding geven tot het niet aanbieden. Deze perceptie betreft vaak de stereotype opvattingen waar in hoofdstuk 3 sprake van is. Dit leidt vaak tot twijfels omtrent de employability (inzetbaarheid) van oudere werknemers. Anderzijds blijft het zo dat het brugpensioen in zijn huidige vorm ook voor werkgevers een financieel aantrekkelijke vorm is om oudere werknemers af te danken wanneer zij daar de nood toe voelen.

Ook in ons onderzoek vroegen we naar de argumenten van werkgevers voor het niet aanbieden van bovenstaande acties. Ook hier werden bovenstaande argumenten terug gevonden. Bovendien gaf 53% aan dat deze acties organisatorisch niet haalbaar waren en vermeldde 52% dat de werknemers geen vragende partij zijn. Een andere reden die frequent werd vermeld was dat het niet van toepassing was: de organisatie stelde geen of slechts zeer weinig oudere werknemers te werk. Een tweede argument dat aansluit bij het 'niet haalbaar' argument doelt op de positieve discriminatie. Vele werkgevers vinden dat ze door acties die specifiek gericht zijn op een bepaalde groep werknemers, de rechtvaardigheid in het bedrijf in het gedrang komt. Ofwel worden acties ondernomen die alle werknemers treffen, ofwel worden ze niet genomen.

### 4.3 Houding en visie ten aanzien van oudere werknemers

Zoals ook in ons model naar voren geschoven werd is het gevoel van waardering een belangrijke factor. Dit is onlosmakelijk gekoppeld aan de gangbare attitudes tegenover oudere werknemers die binnen de organisatie gelden. Zo zullen organisaties waar de stereotype negatieve beeldvorming van oudere werknemers het sterkst is doorgedrongen, weinig motiverende werkomgevingen zijn voor oudere werknemers. De kans wordt groter dat zij dan doordrongen zullen worden door een intrinsiek verlangen de organisatie te kunnen verlaten. Zoals eerder gezegd zullen slechts weinigen blijven werken in organisaties waar de werkgever hen veel liever ziet gaan.

Welke houding heeft de werkgever ten aanzien van oudere werknemers? Gevraagd naar de leeftijd waarop iemand binnen de organisatie als oudere werknemer wordt beschouwd vinden we dat de leeftijden van 50 jaar en 55 jaar het meest frequent worden genoemd. Cumulatief bekeken beschouwt 37% werknemers vanaf 50 jaar als oud, voor de leeftijd van 55 jaar is dit al opgelopen tot een goede 84%. Bij de leeftijd van 60 jaar hebben we met 97% bijna het maximum bereikt. In het licht van de wettelijke pensioensleeftijd is het alarmerend vast te stellen dat in een organisatie mensen die nog tien tot vijftien activiteitsjaren tegemoet gaan reeds als oud beschouwd worden.

Verder peilden we naar de mate waarin er op het niveau van de sector of van de organisatie specifieke afspraken zijn over de leeftijd waarop men moet stoppen met werken. In bijna 30% van de bevroegde organisaties bleek dat het geval te zijn en voor de grote meerderheid situeert deze leeftijd zich tussen 55 en 60 jaar. Hier vinden we opnieuw een indicatie terug voor de 'verworvenheid' van het brugpensioen, ditmaal langs de kant van de werkgever. Het zal derhalve een grote uitdaging vormen, gezien de voordelen en ingeburgerdheid ervan bij werknemer en werkgever om dit brugpensioenstelsel aan te passen. De opportuniteitskost is hoog.

Tenslotte peilden we, naar analogie met de werknemers, naar de mate waarin de werkgever de overtuiging is toegedaan dat oudere werknemers achteruit gaan op een aantal performantiecriteriën. Tabel 22 geeft een overzicht van de resultaten weer.

→ Tabel 22 | Beoordeling van fysieke en mentale aftakeling

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

*Percentage respondenten per antwoordalternatief*

Ondanks de vaststelling dat voor nagenoeg alle indicatoren ongeveer de helft van de respondenten aangeeft dat de evolutie gelijk gebleven is, stellen we vast dat de perceptie van de werkgever vaak eenduidig negatiever gekleurd is dan het zelfbeeld van de 40-plussers. Meer dan 50% van de bevraagde werkgevers stelt dat de snelheid van werken, de ambities om iets te bereiken en het prestatievermogen van de oudere werknemer gedaald is. Waar bij de werknemers de meerderheid aangeeft dat de vaardigheden gelijk gebleven zijn of toegenomen, blijkt de algemene tendens nu eerder te zijn dat de vaardigheden gedaald zijn tot gelijk gebleven. Heel opvallend zijn de zeer lage percentages onder de categorieën 'toegenomen' en 'sterk toegenomen'. Enkel voor wat betreft kennis en expertise geven werkgevers aan dat er een toename zou zijn. Dit op zich is echter een interessante vaststelling, vermits het opnieuw wijst op het verlies aan kennis en ervaring bij het uittreden van een oudere werknemer. Deze conclusie, gekoppeld aan het feit dat werknemers aangeven graag hun kennis verder uit te bouwen en een coachende rol op te nemen, geeft ons alvast een sterk voorbeeld voor het stimuleren van langer werken.

| 61

#### 4.4 De rol van de overheid

Willen we iets wijzigen aan de participatiegraad in Vlaanderen dan moeten overheid en werkgevers samen beleidsmatige acties ondernemen. Welke rol zien werkgevers weggelegd voor de overheid? Moet een overheid regulerend of stimulerend optreden. Moet zij faciliterend interveniëren of de werkgever vrij laten in wat zij doen? De overgrote meerderheid van de werkgevers ziet een stimulerende (83%) en een faciliterende (71%) rol voor de overheid weggelegd. In derde instantie vinden zij dat ook door wetten en regulering de overheid haar verantwoordelijkheid moet opnemen (54%). De minste consensus is er over het volledig vrij laten van de werkgevers.

In het kader van de proactieve samenwerkende aanpak zal het de mix van regulering, stimulering en facilitering zijn die tot de meest effectieve aanpak zal leiden. Teneinde willekeur tegen te gaan zal steeds een zekere vorm van regulerend kader aangewezen zijn. Daarbinnen is het niet alleen de taak van de overheid om werknemers en werkgevers aan te zetten tot een beleid waarin langer werken minder in vraag gesteld wordt (stimulerend optreden), zij moet ook tussen beide komen in het aantrekkelijker

maken van langer werk (faciliterend interveniëren).

## 4.5 Conclusie

Resultaten die tot nadenken stemmen. Zoals zo vaak aangetoond wordt in onderzoek en zoals zo vaak beschreven wordt in de vakliteratuur, bevestigen ook onze resultaten dat er van een gevorderd leeftijdsbewust personeelsbeleid vooralsnog in de meeste organisaties geen sprake is. Er wordt, wanneer het aankomt op het actief houden van oudere werknemers, slechts weinig ondernomen. Waar het toch gebeurt, vertrekt dit doorgaans vanuit een particuliere context, veeleer dan dat het vanuit een structurele personeelsstrategie gebeurt. Niet alleen ontbreekt het vaak aan een ingebed personeelsbeleid, ook de concrete acties die ondernomen worden richten zich nog al te vaak op het faciliteren van de vervroegde uittrede, vaak door middel van het brugpensioen, in plaats van op het ontmoedigen ervan. Uiteraard is dit laatste onvoldoende; het kan geenszins de bedoeling zijn werknemers tegen hun zin te laten doorwerken. Langer werken moet een logische, niet langer in vraag gestelde norm worden. Daarbij zijn faciliterende en stimulerende acties een absolute vereiste.

Dat de klemtoon vooralsnog op de vervroegde uittrede lag is te wijten aan het gemak waarmee het brugpensioen aan organisaties toelaat hun oudere werknemers te laten afvloeien (en aldus ook kostenbesparend werkt). Het verlies aan arbeidskracht kan relatief snel ingeruild worden voor een jongere werkkracht. Met de invoering van de maatregelen uit het generatiepact zal het brugpensioen echter een laatste reddingsboei worden en met de demografische evolutie zal de 'war for talent' op de arbeidsmarkt alleen nog maar toenemen. Derhalve zal naar de toekomst organisaties verplicht worden om aandacht te schenken aan hun verouderend personeelsbestand en zelfs tot het aantrekken van 40-plussers.

Dit vereist een omslag én in personeelsbeleid én in attitudes. De stereotype beelden van de verouderende werknemer moeten tot de juiste proporties worden teruggebracht en er moet worden ingespeeld op de verlangens van de oudere werknemer. Wanneer dit alles plaats vindt in een geïntegreerd leeftijdsbewust personeelsbeleid, kan het reactief (en vaak selectief) toegepast beleid plaats maken voor een weldoordacht carrièremanagement, gericht op de blijvende inzetbaarheid van oudere werknemers. Op dat moment zullen argumenten gebaseerd op kosten of de organisatorische haalbaarheid niet langer een euvel mogen zijn.

Uiteraard is er een belangrijke taak weggelegd voor de overheid. Sensibiliseren zal daarbij de eerste grote uitdaging zijn. Door de mindset van werkgevers en werknemers te veranderen en hen van de noodzaak tot langer werken te overtuigen wordt een belangrijke eerste stap gezet. Daarnaast is er noodzaak aan stimulerende en faciliterende initiatieven, waardoor langer werken niet langer in vraag wordt gesteld, maar een logisch gevolg is van een veranderende socio-economische context waarbij alle partijen hun verantwoordelijkheid opnemen. Dit geheel vraagt uiteraard om een regulerend kader, wat echter niet dermate beperkend mag werken waardoor werkgevers in een keurslijf worden gestoken en derhalve het gezond ondernemen onmogelijk zou maken. Want dit laatste is een absolute vereiste in het sturen naar langer werken.

## 5. MACRONIVEAU: BELEIDSMATIGE MAATREGELLEN OP BASIS VAN KWALITATIEVE STUDIE

Vlaanderen telt vandaag iets meer dan één miljoen inwoners tussen 50 en 64 jaar. Hiervan verricht zowat 40% betaalde arbeid. In de categorie 55 tot 64 jaar komen we aan amper 30%. Hiermee bengelt Vlaanderen zowat onderaan het lijstje binnen de Europese Unie als we het hebben over werkzaamheidsgraden onder ouderen.

De lage arbeidsparticipatie van ouderen kent diverse oorzaken. Ten eerste blijken heel wat 60-plussers reeds op volwaardig rustpensioen te zijn. Dit komt enerzijds door de vroegere wettelijke pensioensleeftijd van vrouwen wat een enorme impact heeft op de globale werkzaamheidsgraad, anderzijds kan men na een loopbaan van 45 jaar voor mannen en 42 jaar voor vrouwen volwaardig met pensioen gaan. In de tweede plaats komen we maatschappelijk gezien uit een mannelijk kostwinnersmodel. Daarbij was het lange tijd de gewoonte dat de man uit ging werken en aldus inkomen binnenbracht, terwijl de vrouw de huishoudtaken opnam. Het is pas vanaf de jaren '70 dat ook vrouwen frequenter aan het 'betaalde' arbeidsproces begonnen te participeren. Ten derde laat, zoals reeds eerder gesteld, het systeem van vervroegde uittrede toe dat heel wat arbeidskrachten al dan niet op vrijwillige basis de arbeidsmarkt dienen te verlaten. Brugpensioen en vrijstelling van inschrijving blijken zo dus handige vluchtwegen voor organisaties en werknemers die een uittrede wensen te bewerkstelligen. Tot slot blijkt ook dat velen, eens de kinderen de deur uit zijn, niet langer de financiële druk voelen om te blijven werken.

Deze lage werkzaamheidsgraad, gekoppeld aan het demografisch effect van een vergrijzende bevolking stelt Vlaanderen vandaag voor een aantal economische uitdagingen. Naast het feit dat Vlaanderen nog een hele weg heeft af te leggen om de Lissabondoelstelling te halen waarbij gestreefd wordt naar een globale participatiegraad van 70% en een werkzaamheidsgraad van 50% voor ouderen, dreigt ook de pensioenslast onbetaalbaar en dus onhoudbaar te worden. Tegenwoordig luidt het credo dat we met zijn allen langer aan het werk moeten. De gangbare vervroegde uittrede van oudere werknemers moet omgebogen worden naar een klimaat waarin oudere werknemers langer aan de slag kunnen en willen blijven. Anderzijds zullen initiatieven nodig zijn waarin, zij die de arbeidsmarkt reeds verlaten hebben geprikkeld worden om opnieuw aan de slag te gaan. In het huidige maatschappelijke bestel, waarin de samengebalde loopbaan (late intrede, vroege uittrede) zo typerend is, is zoiets allerm minst evident. Dit vraagt om een geïntegreerde aanpak waarin zowel overheid, werkgevers als werknemers betrokkenheid tonen en hun verantwoordelijkheid opnemen. In dit hoofdstuk zullen we stilstaan bij een aantal maatregelen die genomen kunnen worden in het sturen naar langer werken op elk van deze niveaus en schuiven we voorzichtig enkele best practices naar voren. We hebben daarbij aandacht voor kennis en adviezen die naar voren komen in wetenschappelijk onderzoek en toetsen dit aan de resultaten uit onze eigen bevraging van HR-professionals, sociale partners en lijnmanagers.

| 63

### 5.1 Componenten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Organisaties moeten de toekomst van morgen verzekeren. Om aan de nakende arbeidskrachte het hoofd te kunnen bieden zullen zij niet langer blind kunnen blijven voor hun oudere werknemers en zullen zij ook hen als duurzaam kapitaal moeten beschouwen. Oudere werknemers, vandaag al te vaak gezien als 'middelen' met beperkte bruikbaarheid worden dan 'sterktes' die verder uit te bouwen zijn. Alleen door te focussen op de ontwikkelingen en implementatie van strategieën om de voortgezette tewerkstelling van oudere werknemers te ondersteunen zullen organisaties succesvol kunnen omgaan met de toegenomen vraag naar technische, administratieve, uitvoerende en professionele medewerkers en het dreigende toekomstige tekort aan jongere werkkrachten de komende 25 jaar (Friedan, 1993).



Tevens is het de organisatie die met hun personeelsbeleid kunnen inspelen op de betrokkenheid van hun (oudere) werknemers die, zowel in onze als in andere studies, naar voren komt als een belangrijke hefboom om werknemers langer aan de slag te houden. Het is schrikwekkend om vast te stellen dat in heel wat organisaties geenszins sprake kan zijn van een pro-actieve aanpak. Al te vaak regeert het denken vanuit een kostenstructuur. Oudere werknemers worden daarbij gezien als hoge kostenposten, wat aangemoedigd wordt door het stereotype beeld van oudere werknemers en de 'vervangbaarheid' leidt tot het pad van vroegtijdige uittrede. Jammer dat organisaties enkel de kostenkant van oudere werknemers (willen) zien en daarbij voorbij gaan aan de baten van deze populatie. Door hun jarenlange ervaring betekent het vertrek van een oudere werknemer dikwijls ook het verlies van heel wat kennis binnen de organisatie. En daarbij hebben we het nog niet gehad over de kosten die voortvloeien uit het aantrekken, aanwerven, opleiden, inwerken van vers bloed.

Het is deze wijze van denken die mee aan de basis ligt van de algehele afwezigheid van een pro-actief leeftijdsbewust personeelsbeleid. Nochtans wordt het treffen van de nodige voorzieningen op het niveau van de organisatie als een van de belangrijkste factoren in het bewerkstelligen van een langere indiensttreding gezien (Compernelle, 2001).

In het kader van de vergrijzende bevolking wordt een leeftijdsbewust personeelsbeleid al te vaak begrepen als een beleid dat zich focust op het omgaan met oudere werknemers. Het gevaar sluipt echter hierin, dat het beleid daardoor enkel preventief (om problemen ten gevolge van veroudering tegen te gaan) en correctief (ouderen op de arbeidsmarkt houden) te werk gaat, maar daarbij geen lange termijn focus heeft. Beide maatregelen hebben absoluut hun plaats in een leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar doelen al te vaak op kwantitatieve oplossingen (in termen van minder werken), zonder dat er aandacht gaat naar kwalitatieve oplossingen. Goed doordacht leeftijdsbewust personeelsbeleid is in de eerste plaats een proactief beleid waarvan de hele organisatie doordrongen is. Daarbij wordt reeds van bij de start van de aanwerving actief nagedacht over de ontwikkeling en het carrière-management van de individuele werknemer.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid laat zich als volgt formuleren: *"Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring op korte en op lange termijn van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën waarbij rekening wordt gehouden met veranderende mogelijkheden en behoeften."* (Martens, 2006)

Managementstrategieën die het personeelsbestand als een monolithisch geheel beschouwen, zonder erkenning van verschillen tussen leeftijdsgroepen, hebben een grote kans te falen (Morris en Venkatesh, 2000).

Leeftijdsbewust personeelsbeleid vraagt niet om een volledige aanpassing van het huidige Human Resources beleid, maar wel om middels alle beschikbare registers binnen personeelsbeleid in te spelen op noden en behoeften én van de individuele werknemer, én op deze van de organisatie. Maatwerk is daarbij zeer belangrijk. Er zijn geen twee identieke werknemers. Het is dan ook een illusie te denken in pasklare antwoorden die voor iedereen gelden. Wij kunnen daarom in de verdere tekst slechts een raamwerk bieden. Telkens opnieuw zal er flexibiliteit en ruimte nodig zijn voor een individuele invulling.

Volgens Soens et al. (2005) zijn alle initiatieven inzake leeftijdsbewust personeelsbeleid geënt op vier algemene basisprincipes, met name (i) *een evenwichtige leeftijds piramide*, (ii) *de flexibele inzetbaarheid of 'employability' van oudere werknemers*, (iii) *het welzijn op het werk en de kwaliteit van arbeid* en tot slot een minder bruuske overgang van tewerkstelling naar pensioen door middel van (iv) *zachte landingsmogelijkheden*. Zoals in ons integratief model (zie figuur 4) naar voren komt, zullen ook hier deze basisprincipes vaak direct of indirect inspelen op de betrokkenheid van de medewerker. We zullen, voor wat volgt, verder gebruik maken van deze vierdeling.

### 5.1.1 Evenwichtige leeftijds piramide

De demografische opbouw van de organisatie is een belangrijk uitgangspunt bij het uitzetten van een lange termijn visie. Niet alleen zorgt een evenwichtige verdeling voor een goede structuur waarin ervaring en kennis verspreid is, het bespaart organisaties op termijn veel kopzorgen doordat er plots een gebrek aan instroom zou zijn, of een grote afzwaai in het bedrijf.

Tijdens het rekruteringsproces dient men steeds de leeftijds piramide in het achterhoofd te houden en vertegenwoordiging van alle leeftijdscategorieën na te streven.

Toch blijkt vaak dat hier het schoentje knelt. Organisaties richten al hun pijlen op jonge, vaak synoniem staand met dynamische mensen, terwijl ze aan hun oudere medewerkers interessante uitstapregelingen aanbieden. Immense budgetten worden nu besteed aan “employer branding” en loopbaankansen voor jongeren, terwijl ouderen dikwijls zelfs niet meer in aanmerking komen voor heel wat vacatures. Het zal er in de toekomst meer en meer op aankomen zichzelf ook als werkgever te blijven profileren naar oudere werknemers toe.

Ondanks een absoluut verbod tot het discrimineren op basis van leeftijd bij selectie, blijft leeftijd nog al te vaak het (stilgezwegen) criterium om een kandidaat niet te weerhouden in het selectieproces net zoals dit criterium vaak van doorslaggevend belang is bij het bepalen van wie moet afvloeien wanneer er gedownsized dient te worden. Naast het denken vanuit een kostenstructuur speelt de perceptie van managers tegenover oudere werknemers hier een belangrijke rol. Deze worden vaak als minder performant gezien. Nochtans tonen vele studies aan dat dit geenszins het geval is en ook onze studie wees op een discrepantie tussen werkgevers en werknemers. Dit gekleurde beeld van oudere werknemers kan op termijn ook doorstralen naar de oudere werknemer zelf die aangestuurd door het klimaat binnen de organisatie, zichzelf ook hoe langer hoe minder performant gaat beschouwen. Op die manier wordt een neerwaartse spiraal gecreëerd met vergaande gevolgen.

| 65

#### 5.1.1.1. Confrontatie met de focusgroepen

Tijdens de focusgroepen kwam heel sterk naar voren dat het nastreven van een evenwichtige vertegenwoordiging van alle categorieën helemaal niet aan de orde is in heel wat organisaties. Heel vaak kende men zelfs de exacte cijfers over de vertegenwoordiging van oudere werknemers in de organisatie of sector niet. Daarnaast bleek dat vooral in kennisintensieve en innovatieve organisaties weinig ouderen aan de slag zijn. Mogelijks verdwijnen oudere werknemers hier sneller doordat hun kennis, in een zeer snel evoluerende markt, al gauw niet langer up-to-date is. Oudere werknemers blijken vooral hun stek gevonden te hebben in oudere sectoren, wat ook bevestigd wordt door cijfermateriaal van de SERV (SERV, 2004).

We confronteerden onze participanten ook met de problematiek van het aanwerven. Deze erkenden dat het vaak de loonskost is die maakt dat oudere werknemers minder instroom vinden in een organisatie. Men is echter wel bereid een meerkost neer te tellen voor opgedane ervaring, maar deze staat meestal niet in verhouding tot elkaar.

Tegelijk hoorden we ook de opmerking dat het niet mogen vermelden van leeftijdsgrenzen in jobadvertenties niet altijd even effectief is. Voor sommige functies is werkervaring een noodzakelijke voorwaarde en kan deze vaak pas aanwezig zijn vanaf een bepaalde leeftijd. Het zou de jonge applicant en HR een hoop werk besparen indien hierover bij de aankondiging melding van gemaakt zou mogen worden.

*“Je mag in advertenties niet met leeftijd werken, ik begrijp dat niet. Dit zou in positieve zin in de twee richtingen moeten werken. Als je een senior wil, dan moet je dat kunnen krijgen. Noem een kat een kat.”*

Meer in het algemeen is het ook zo dat sommige functies om ervaring en competenties vragen die opgebouwd worden met de jaren en hoewel dat besef aanwezig is, is in organisaties onvoldoende in beeld gebracht over welke functies en welke competenties er dan sprake is. Een goede personeelsplanning zou echter moeten starten met het in kaart brengen van vereiste competenties en dit zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve termen, zodat initiatieven kunnen genomen worden om noden pro-actief te ledigen.

Het idee dat oudere werknemers een hoge kostenpost zijn leeft, maar het blijkt wel dat binnen organisaties weinigen de rekensom effectief maken en er dus geen objectieve uitspraken over gedaan kunnen worden. Al blijft het wel zo dat wanneer er sprake is van een herstructurering met downsizing tot gevolg, het loonkostenplaatje wel wordt gemaakt en het dan vaak de ouderen zijn die afvloeien.

De perceptie over oudere werknemers blijkt genuanceerd, men erkent de positieve en negatieve aspecten en de meningen zijn hierover erg gelijklopend. Zo wordt hen heel wat kennis en ervaring toegeschreven, hebben ze een kritische maar tegelijk loyale houding ten aanzien van de organisatie en zorgen ze voor een rustgevende en stabiliserende sfeer. Daarnaast zouden ze minder ambitieus zijn en meer problemen hebben met moderne werkmiddelen. De fysieke beperkingen blijken zich enkel bij fysiek zwaar belastende werkomstandigheden voor te doen. De negatieve stereotypering werd in de focusgroepen niet onderkend.

*“Ze hebben heel veel ervaring en een hoog kennisniveau in welk segment ze ook tewerkgesteld zijn ... Het zijn kritisch ingestelde mensen, die het de laatste jaren zeer moeilijk hebben met de niet-technische aspecten, zoals de controle- en opvolgingssystemen die nodig zijn om een goed beeld te hebben van de organisatie en die niet tot de kernactiviteit van de job behoorden.”*

#### 5.1.1.2. *Initiatieven en best practices*

Een voorbeeld van een meer pro-actieve benadering in het vermijden van leeftijdsdiscriminatie is het houden van ‘age audits’. Daarbij wordt de leeftijdsverdeling binnen een organisatie vergeleken met dat van een bredere industrie of een vergelijkbare regionale of lokale workforce met het oog op het opsporen van discrepanties. Er kan verwacht worden dat het percentage werknemers van een bepaalde leeftijd min of meer gelijk zou moeten zijn aan het percentage werknemers van dezelfde leeftijd in de ruimere workforce. Grote discrepanties kunnen dan worden opgespoord en de redenen hiervan onderzocht. Mogelijks zouden organisaties verplicht kunnen worden deze age-audits uit te voeren en te vermelden in hun sociale balansen. Op die manier wordt ook de zichtbaarheid van het personeelsbestand vergroot en kunnen correctieve acties worden opgelegd.

Dit laatste sluit aan bij de problematiek rond aanwerving. Initiatieven die gericht zijn op gelijke of speciale toegang tot beschikbare banen verhelpt discriminatie van oudere kandidaten en bewerkstelligt de vertegenwoordiging van alle leeftijdscategorieën in het personeelsbestand (Soens et al., 2005). Ook kan de organisatie op deze manier ervaring en kennis binnenbrengen. Zo hebben we het voorbeeld van Thermote en Vanhalst. Geconfronteerd met een zeer lage gemiddelde leeftijd in de organisatie (rond 27 jaar) werd een strategie uitgetekend die de gemiddelde leeftijd van het personeel moest opkrikken en die tegelijkertijd de ervaring en kennis die vooral bij oudere werknemers zat, herwaardeerde en via overdracht naar jongere werknemers binnen het bedrijf moest houden. Er werden een aantal sleutelfuncties bepaald, die werden toegewezen aan werknemers met een uitgebreide kennis en ervaring, veelal oudere werknemers dus. Hun verdiensten kregen niet alleen meer aandacht, maar bovendien werd ook een cultuur gestimuleerd waarbij kennis en vaardigheden worden overgedragen aan jongere collega's. Oudere werknemers die extern worden aangetrokken, worden bovendien expliciet gescreend op hun bereidheid om hun ervaring te delen met en door te geven aan anderen. Op die manier kon de gemiddelde leeftijd in het personeelsbestand opgetrokken worden tot 35 jaar (Bracke, 2004).

Eveneens in het kader van discriminatie in het selectieproces past een gedegen evaluatie van de gebruikelijke assessmenttools (Hedge, 2006). Er is nood aan meer inzicht in de impact van leeftijd op de gemiddelde scores, criterium validiteit en constructvaliditeit van selectietesten. Selectieproeven die afhangen van menselijke (en dus subjectieve) beoordeling zijn vatbaar voor effecten van leeftijdsstereotypering. Ook het testmedium dient de nodige aandacht te krijgen. Het gebruik van computergebaseerde testen, kunnen in het nadeel werken van oudere werknemers indien zij niet de kansen krijgen aan dit soort technologie gewend te raken (Johnson & White, 1980; Walker, 1999). Uiteraard zullen een aantal van deze problemen (zoals de technologische achterstand van ouderen) mogelijks minder relevant worden, naarmate een cohortegewijze veroudering plaatsvindt.

Tot slot zijn heel wat initiatieven nodig die inspelen op de beeldvorming van oudere werknemers. Campagnes die gericht zijn op het positief beïnvloeden van het stereotype beeld dat vandaag bij werkgevers en in de publieke opinie leeft zullen bijdragen aan een positief klimaat waarin oudere werknemers meer gewaardeerd zullen worden omwille van de baten die zij leveren aan de organisatie in het bijzonder en de maatschappij meer in het algemeen.

### 5.1.2 Employability

De snelheid waarmee veranderingen in het organisatieleven plaatsvinden is enorm. Daarnaast zorgen de stijgende professionele verantwoordelijkheden en de globaliserende competitie voor extra druk, met obsolescentie van kennis en vaardigheden tot gevolg. De performantie in een aantal jobs bereikt dan ook hun hoogtepunt op vroege leeftijd (Howard, 1998). Vaak zijn het de oudere werknemers die het hardst getroffen worden door obsolescentie. Niet alleen hebben ze veelal al lange tijd geen trainingen meer genoten, vaak zijn ze ook slachtoffer van leeftijdsstereotypen waardoor ze vaak worden genegeerd bij acties die de obsolescentie kunnen wegwerken. Hierdoor ontstaat een self-fulfilling prophecy waarbij obsolescentie geassocieerd wordt met, en toegekend wordt aan leeftijd (Friedan, 1993). Door obsolescentie neemt de inzetbaarheid van werknemers af.

Het in stand houden en het vergroten van de inzetbaarheid behoort tot één van de centrale ankerpunten binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Daarbij gaat de aandacht in sterke mate naar training, opleiding en mentorship van oudere werknemers.

Oudere werknemers vallen al te vaak uit de boot wanneer het op opleiding aankomt. Net zoals bij het selectieproces lijkt de aandacht en de inspanningen al te eenzijdig gericht op de jongere generatie. Anderzijds neigen oudere werknemers zelf minder initiatief te nemen om een opleiding te volgen bij gebrek aan interesse (Henkens, 1996). Uiteraard blijft het nog maar de vraag of dit gebrek aan interesse te wijten is aan de oudere werknemers zelf, dan wel een gevolg is van de inhoud, de jobrelevantie en de non-vertrouwde met de huidige opleidingsmethodieken. Training is zelden afgestemd op de capaciteiten en interesses van oudere werknemers. De typische trainingsomgevingen in organisaties zijn vaak slechte leeromgevingen voor ouderen (Schooler, Caplan & Oates, 1998). Van cruciaal belang zijn dus bedrijfstoelagen die ervoor zorgen dat ook de oudere generatie zo nodig kan bijscholen. Zowel traditioneel klassieke vormen van opleiding als meer informele on-the-job learning en zelfsturend leren (Buyens, Wouters, 1999) worden daarmee beoogd.

Anderzijds kampen organisaties met het probleem van verlies aan kennis en ervaring wanneer oudere werknemers uit de organisatie treden. Jongeren zijn dan weer sterk gemotiveerd om te leren. Op zich een eigenaardig fenomeen, zeker wanneer men bedenkt dat coaching of mentorship een kruisbestuivingproces initieert, waarbij niet alleen systematisch kennisoverdracht, maar ook meer homogeniteit tussen de medewerkers onderling gerealiseerd wordt (Buckens, 2004).

Doordat oudere werknemers weinig bijscholing genieten blijven zij gemakkelijk steken in hun huidige job, hun kennis blijft niet langer up-to-date, waardoor zij weinig inzetbaar blijven. In een snel veranderende omgeving zijn het zij die vastgeroest zitten die het minst overlevingskans hebben wanneer een functie overbodig wordt of een wijzigende inhoud kent. Streven naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid impliceert dus ook het employable, het inzetbaar houden van alle werknemers.

#### 5.1.2.1. *Confrontatie met de focusgroepen*

Tijdens de focusgroepgesprekken kwam ook telkens het thema van training en opleiding uitgebreid aan bod. Blijvende ontwikkeling van oudere werknemers blijkt een belangrijke motor om hen enerzijds mee te laten evolueren met de huidige businessnoden en anderzijds om hen te motiveren om actief te blijven. Toch blijkt dat deze doelgroep nog vaak uit de boot valt bij trainings- en ontwikkelingsinitiatieven en er geen antwoord geboden wordt op hun specifieke noden. Iedereen erkent echter wel dat het noodzakelijk is om blijvend te investeren in training en ontwikkelingsinitiatieven die aansluiten bij de specifieke behoeften van oudere werknemers. Zo leert een voorbeeld uit een organisatie dat een geïndividualiseerde aanpak soms meer impact heeft, zeker wanneer het over IT of technische opleidingen gaat.

*“Vroeger hadden we de gewoonte om een bont allegaartje in een lokaaltje samen te brengen en vooral oudere werknemers hadden dan wel eens het gevoel dat ze het tempo niet konden volgen en met hun vragen bleven zitten. Nu werken we met een geïndividualiseerde aanpak, de trainer gaat samen met de deelnemer door het pakket en op een half uurtje tijd bereik je zo meer dan tijdens een halve dag opleiding.”*

In sommige gevallen pleit men voor het opleggen van een minimum aantal opleidingsdagen voor oudere werknemers, anderzijds erkent men dat kwantiteit niet altijd garant staat voor kwaliteit en bepleit men een aanpak waarin werken en leren geïntegreerd worden en waarin aandacht gaat naar de bewustwording van het leren dat dagdagelijks plaatsvindt.

*“In organisaties wordt er alle dagen geleerd, maar vaak telt dit niet mee, terwijl het vaak een efficiëntere manier van leren is dan een formele opleiding.”*

De aandacht bij trainingsinitiatieven zou dan ook niet enkel mogen gaan naar vaardigheden die gericht zijn op het inhoudelijk performanter worden in de functie, maar ook persoonsvorming is een belangrijk aspect. Op deze manier staat een ontwikkelingsgericht beleid gelijk aan een motivatiebeleid en werkt men rechtstreeks op het niveau van de betrokkenheid van de persoon. Dergelijke initiatieven vinden wel degelijk plaats in organisaties, maar dan enkel voor het management en lagere niveaus vallen hierbij uit de boot.

Aansluitend hierbij worden de initiatieven die op dit ogenblik genomen worden rond de loopbaan centra erg positief onthaald en wordt er gesteld dat dergelijke trajecten meer zouden moeten ingebouwd worden in carrièremanagement-initiatieven binnen organisaties.

Hetzelfde geldt voor de toepassing van evaluatie- en functioneringsgesprekken. De kracht van deze tools zitten in de opportuniteit om op een systematische manier en op regelmatige tijdstippen mogelijkheden en beperkingen open te bespreken en voorstellen te formuleren naar toekomstige jobinvulling. Het gevoel leeft echter dat hier bij oudere werknemers vaak geen werk meer van gemaakt wordt.

*“Ik heb het gevoel dat managers denken dat ze aan ouderen niets meer te bieden hebben. Heel logisch om functioneringsgesprekken te voeren met jongeren, maar als het over ouderen gaat, dan wordt dat veel minder evident.”*

Rond mentorschapformules bestaat in veel organisaties reeds een bewustzijn maar de meningen over de meerwaarde ervan zijn blijkbaar verdeeld. De vele positieve ervaringen, waar oudere werknemers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen omdat er een beroep wordt gedaan op hun kennis en expertise, worden tegengesproken door negatieve ervaringen, waar de socialisatie door de oudere werknemers soms ingaat tegen de belangen van de organisatie.

#### 5.1.2.2. *Initiatieven en best practices*

In eerste instantie is het nodig blijvend aandacht te schenken aan de opleidingsbehoeften van oudere werknemers. Deze kunnen aan bod komen tijdens functionerings- of objectievengesprekken. Al te vaak worden ook deze laatste aspecten van een goed prestatie management systeem niet eens meer toegepast bij oudere werknemers, omdat dit met het oog op het nakende (brug)pensioen niet meer nodig wordt geacht. Door deze blijvend toe te passen worden zowel werknemer als werkgever voor hun verantwoordelijkheid geplaatst en kunnen wensen en verzuchtingen besproken worden waardoor de werknemer meer inzetbaar wordt.

Daarnaast moeten de nodige middelen (resources) worden vrijgemaakt om op deze opleidingsbehoeften van oudere werknemers in te gaan. In de toekenning van opleidingsbudgetten zijn het vooral de jongere generaties die met het grootste deel van de koek gaan lopen. Initiatieven waarbij alle werknemers een budget voor training krijgen toegewezen of waarbij elke werknemer elk jaar een bepaald aantal trainingsuren dient te volgen kunnen hier bijdragen aan de inzetbaarheid van alle (en dus ook oudere) werknemers.

Cruciaal is de aanpassing van de trainings- en vormingsinitiatieven in functie van de leeftijd. De gebruikte trainingsprincipes moeten de unieke situatie van de oudere werknemer in rekening brengen. Zo is er voldoende aandacht nodig voor de faalangst die velen onder hen hebben. Tevens staan oudere werknemers positiever tegenover training die duidelijk en direct jobgerelateerd en praktisch is, dan tegenover meer theorie gedreven inhoud. Een grotere klemtoon op het concrete dan op het abstracte en het gebruik van procedurele in plaats van declaratieve leermethoden zijn hier dus wenselijk (Hedge, 2006).

Tenslotte noemen Soens et al. (2005) specifieke opleidingsprogramma's voor oudere werknemers met leeftijdsgebonden thema's als de vierde pijler van een leeftijdsbewust opleidingsbeleid. Door middel van periodiek georganiseerde informatiesessies kan het gebrek bij oudere werknemers aan een duidelijk zicht op de carrièremogelijkheden die hen geboden worden naarmate ze de pensioensleeftijd bereiken, zowel naar interne als externe zaken, worden opgelost (Van Compernelle, 2001).

Daarnaast lijkt het inschakelen van oudere werknemers als mentor of coach zowel uit de literatuur als uit de data uit onze studie een oplossing om hen blijvend toegevoegde waarde te laten bieden. Niet alleen geven oudere werknemers zelf aan deze invulling van hun job als wenselijk te beschouwen, het is tegelijk een oplossing voor het verlies een kennis en ervaring bij (vervroegd) uittreden van oudere werknemers (Buyens, Dewettinck, 2000). Door de oudere werknemers als mentor of coach in te schakelen kan kennisoverdracht in goede banen worden geleid. Bovendien voelt de oudere werknemer zich in de rol van 'expert' gewaardeerd en stijgt de eigenwaarde wanneer zij de jongere generatie mogen coachen (Soens et al., 2005).

Employability en leren worden heel sterk aangemoedigd in teamgerichte culturen. Binnen een team is heel wat kennisoverdracht mogelijk. Teamleden kunnen kennis naar elkaar doorgeven, maar ook doordat de leden verschillende taken en rollen binnen het team kunnen opnemen wordt aan de inzetbaarheid gewerkt. Op die manier wordt overbelasting, monotonie en demotivering voorkomen. Volvo-Gent past dergelijke praktijken reeds lang toe. De wijze van rotatie en het ritme van rotatie wordt binnen het team

besproken. Op die manier wordt ook de communicatie binnen het team aangemoedigd en stijgt het wederzijds begrip voor elkaars situatie.

### 5.1.3 Welzijn op het werk en kwaliteit van arbeid

Zowel in de literatuur als in ons integratief model komt duidelijk naar voren dat de arbeidsomstandigheden en de invulling van de job zeer belangrijke determinanten zijn voor de beslissing tot uittrede van de oudere werknemer. We zouden dan ook durven stellen dat tevredenheid van de werknemer in het arbeidsproces leidt tot meer betrokkenheid van de werknemer.

In de eerste plaats verdient de haalbaarheid van de job, rekening houdend met een aantal ouderdomsverschijnselen, de nodige aandacht. Als stress of fysieke vereisten dermate veel vragen van de oudere medewerker is het weinig waarschijnlijk dat hij of zij met hetzelfde enthousiasme en gedrevenheid de job kan uitvoeren. Meer en meer zal de werknemer en diens omgeving het gevoel krijgen niet langer geschikt te zijn voor het uitvoeren van de functie. Vroegtijdige uittreding lijkt dan de enige uitweg.

Ten tweede is het essentieel dat om de werknemer tevreden in zijn of haar job te houden, hij of zij (nog) voldoende uitdaging in de job moet weten te vinden. Aandacht moet gaan naar de zinvolheid van de job. Aan motivatie, interesse en tevredenheid van oudere werknemers wordt een impuls gegeven door een boeiende jobinhoud.

| 70

Tenslotte zijn de omstandigheden en de omgeving waarbinnen de functie wordt uitgevoerd van cruciaal belang. In een omgeving waar oudere werknemers niet erkend en gewaardeerd worden voor de opgedane kennis en ervaring, waar oudere medewerkers gezien worden als kostenposten die zo snel mogelijk geëlimineerd moet worden, is er niet direct sprake van een klimaat dat uitnodigt tot blijvende inzet.

#### 5.1.3.1. Confrontatie met de focusgroepen

Het belangrijkste criterium om oudere werknemers langer aan de slag te houden blijkt voor alle partijen die in het kwalitatieve luik van het onderzoek aan het woord kwamen de kwaliteit van het werk te zijn. Iedereen is het erover eens dat betrokkenheid bij het werk een cruciale factor is. Om dit te bewerkstelligen zal het werk interessant en uitdagend moeten zijn, voldoende autonomie garanderen en is respect en waardering van collega's en managers onontbeerlijk.

Een vaak gehoorde opmerking is dat er ook nood is aan een stuk mentaliteitswijziging want het wordt voor oudere werknemers steeds moeilijker om nog uitdagingen te zien als men reeds op 40-jarige leeftijd de top van de carrièreladder bereikt moet hebben.

Het is natuurlijk een realiteit dat werknemers op een bepaald ogenblik hun carrièreplafond bereiken. Men ziet vaak in ondernemingen dat mensen die lange tijd hun functie vervullen niet meer opklimmen, terwijl ze juist wel heel waardevol zijn voor de organisatie. Ook deze mensen moeten beloond en gewaardeerd worden; bijvoorbeeld in de vorm van speciale projecten en meer zelfstandigheid. Men is er zich in HR-middens dan wel van bewust dat het respect voor wie hard werkt maar niet noodzakelijk de hiërarchische ladder opklimt moet vergroot worden, op de werkvloer is er nog heel wat werk aan de winkel om deze mentaliteitswijziging te verwezenlijken.

De vraag van oudere werknemers om flexibilisering wordt in heel wat organisaties herkend. Niet iedere 50-plusser, maar toch een aanzienlijke groep, wil het graag wat 'rustiger aan doen op het werk' en

dit kan ingegeven worden door heel diverse redenen. Hoewel de meeste organisaties hier wel positief tegenover staan, blijkt het in de praktijk niet altijd verzoenbaar met de nood om businesscontinuïteit te garanderen.

*“Flexibiliteit is heel belangrijk, maar voor sommige functies gaat dat gewoon niet ...”*

### 5.1.3.2. Initiatieven en best practices

Over het algemeen kunnen initiatieven die aanpassingen in de functie-inhoud of in de werktijd- of verlofregelingen inhouden, er voor zorgen dat het werk voor de ouderen uitvoerbaar blijft. Daarbij vormen steeds de mogelijkheden en vaardigheden van de oudere werknemer het uitgangspunt. Eventueel kunnen zij dan geheroriënteerd worden naar groepen of diensten die minder belastend zijn (Buyens, Wouters, 2001). Aanpassingen van werktijd- of verlofregelingen manifesteren zich concreet in voorzieningen als aangepaste uurroosters, uitsluiten van nacht- of ploegwerk, extra vakantiedagen, enzovoort. Daarnaast zullen ook de mate van autonomie, beslissingsvrijheid en flexibiliteit in de invulling van de job ten goede komen aan de zinvolheid en haalbaarheid van de job. Bovenvermelde uitingen van flexibiliteit zullen in de praktijk echter niet steeds even eenvoudig te implementeren zijn. Zo kan een rigide ploegensysteem een aanpassing van de job in de weg staan. Tevens blijft de uitbouw van flexibele werkmogelijkheden veelal te kleinschalig en is deze nog voornamelijk bedoeld voor jonge moeders en medewerkers met zware familiale problemen. Bovendien kan minder gaan werken of het opnemen van onbetaald verlof financieel gezien niet voor iedereen een optie zijn (Soens et al, 2005).

Wanneer we kijken naar de leeftijdsgroep van 25-45 jaar dan is onze huidige samenleving een zeer actieve samenleving. Het percentage werkende mannen en vrouwen was nog nooit zo hoog. Tijdens deze jaren, ook wel het spitsuur van het leven genoemd, wordt zoveel mogelijk productiviteit, energie en creativiteit uit de werknemers geperst. Daardoor komen zij onder zoveel druk te staan dat 50-plussers afhaken of gedumpt worden (Vandenbroucke, 2003). Tegelijk schreeuwen werknemers om een meer soepele afstemming van werk en vrije tijd. Nog nooit was onthaasting zo populair. Een meer ontspannen welvaarstaat kan door deze samengeperste loopbaan te ontlasten door breaks tijdens de loopbaan toe te staan, waardoor men op oudere leeftijd minder opgebrand geraakt. Loopbaanonderbreking (tijdskrediet, 4/5de...) en deeltijds werken kunnen hier soelaas brengen. Ook initiatieven als sabbaticals laten toe om even aan de dagelijkse realiteit van het werk te ontsnappen. Bovendien bestaan er creatieve oplossingen die win-win situaties creëren zowel voor bedrijf als voor de individuele werknemer. Een voorbeeld is *jobsharing* (Hedge, 2006), ook wel duo-banen genoemd. In essentie komt dit erop neer dat een voltijdse job gesplitst wordt over twee (of meer) deeltijds werkenden. Niet alleen komt men daarmee tegemoet aan de verzuchting van sommigen oudere medewerkers naar een minder dan voltijdse tewerkstelling, anderzijds genereert dit ook een aantal voordelen voor de organisatie. Zo laat dit toe dat er verschillende vaardigheden, capaciteiten en perspectieven in een job worden gebracht; is het eenvoudiger voor organisaties om kennis- en vaardighedenoverdracht te creëren van oudere naar jongere medewerkers toe en garandeert het een zekere bezettingscontinuïteit doordat zij die een job delen voor elkaar kunnen invallen wanneer dit nodig blijkt. Sommige banen lenen zich perfect voor het toepassen van thuiswerk. Ook op die manier kan tegemoet gekomen worden aan bepaalde verzuchtingen van ouderen werknemers.

Daarnaast is loopbaanbegeleiding een instrument dat het individu kan ondersteunen bij de keuzes die hij of zij dient te maken bij het uittekenen van de levensloopbaan. Dit soort begeleiding komt ook aan oudere werknemers ten goede bij het nemen van beslissingen in de latere fasen van hun loopbaan. Specifieke aandacht dient gegeven te worden aan verdere loopbaankansen voor deze doelgroep gezien oudere werknemers vaak het plafond van hun carrière bereiken en binnen de organisatie daarover nog te weinig werd nagedacht (Soens et al., 2005).



Een laatste concrete maatregel, die ten goede komt aan de nood aan zinvolle invulling en uitdaging in de job is het stimuleren van de interne mobiliteit. Rotatie over verschillende functies helpt niet alleen ervaringsconcentratie tegen te gaan, maar biedt daarentegen medewerkers de mogelijkheid zich in de breedte te ontwikkelen. Het stimuleert ook de interne flexibiliteit binnen de organisatie. Interne mobiliteit is echter enkel mogelijk wanneer er voldoende functies voor handen zijn waar naartoe men kan bewegen.

Bij het invoeren van maatregelen die inspelen op het niveau van de jobinhoud en / of de omstandigheden waarbinnen deze job wordt uitgevoerd, dient steeds de wenselijkheid en haalbaarheid bekeken te worden. Zo kan en mag men er niet van uitgaan dat elke individuele medewerker vragende partij is voor enige vorm van verandering in de job of de werkomgeving.

In de Volvo-bedrijfsCAO is voorzien dat mensen die 25 jaar anciënniteit hebben kunnen aanspraak maken op een openstaande werkpost naar keuze. Uiteraard wordt er nagegaan of er geen grote discrepantie bestaat tussen vereiste en beschikbare competenties voor de werkpost. Deze werkposten worden telkens publiek bekendgemaakt. Tevens worden aan oudere werknemers de mogelijkheid geboden om, zonder selectieprocedure, door te groeien naar posten op de eindafwerking, waar het werk minder zwaar is.

Tot slot vermelden wij de idee van skill-pooling. Een werknemer wordt door zijn bedrijf niet afgedankt, maar alleen ingezet wanneer ze hem echt nodig hebben en voor die taken waarin hij optimaal rendeert. Hij kan zijn vaardigheden ook verhuren aan andere bedrijven en aan het einde van zijn carrière dus voor meer dan één baas werken. Zeker voor oudere werknemers is skill-pooling een reddingsboei. Hierdoor krijgt de werknemer nieuwe uitdagingen en blijft daarom gemotiveerd. Daarenboven kan hij zich toeleggen op de materie die hij het best beheerst (Mouton, 2003).

| 72

#### 5.1.4 Zachte landingsmogelijkheden

Al te vaak zien we dat het pensioneringsproces een one-step aangelegenheid is. Er wordt voltijds gewerkt tot de dag waarop (vroegtijdig) met pensioen wordt gegaan. Dit abrupte einde zorgt ervoor dat de organisatie te kampen heeft met een acuut verlies van kennis en vaardigheden, en dat de werknemer van de ene dag op de andere de overschakeling maakt van de actieve naar de postactieve levensfase. Contraproductieve inactiveringsmechanismen zoals brugpensioen en de vrijstelling van inschrijving als werkzoekende voor ouderen brengen het activeringsbeleid van ouderen in het gedrang. Om mensen langer aan het werk te houden kan een uitgebreide menukaart met eindeloopbaanregelingen een noodzakelijk alternatief bieden, waarbij de pensioensleeftijd flexibel is en de eindbeslissing over tijdstip en wijze van pensionering bij de werknemer komt te liggen (Soens et al, 2005).

##### 5.1.4.1. Confrontatie met de focusgroepen

Onze gesprekspartners in de verschillende focusgroepen gaven te kennen dat een van de belangrijkste uitdagingen in het hele debat over 'langer werken' bestaat in het wijzigen van de algemene mindset, zowel bij werkgevers als bij werknemers, over de leeftijd waarop uit het arbeidsproces gestapt kan worden. De jarenlange toegepaste vervroegde uitstapregelingen hebben gemaakt dat de sociale druk vaak zo groot geworden is dat langer aan de slag willen blijven vaak als 'onnatuurlijk' wordt beschouwd.

*“In vele gevallen worden mensen vanaf 55 jaar gevraagd wanneer ze weggaan. Je moet al moedig zijn om het tot 60 jaar vol te houden. Vaak wordt je door de maatschappelijke druk gedwongen om te beginnen denken aan weggaan.”*

In organisaties ziet men dan ook dat op enkele jaren tijd er een verandering is opgetreden in de houding ten aanzien van vervroegde uittrede. Daar waar men zich vroeger afgeschreven en aan de kant gezet voelde, is de 50-plusser vandaag de dag zelf vragende partij geworden. Om deze collectieve houding om te buigen zullen drastische maatregelen nodig zijn en zal vooral het financiële verschil tussen werken en niet-werken in het voordeel van werken moeten uitkomen.

Toch pleit men in vele organisaties voor het behoud van mogelijkheden tot brugpensioenen en andere uitstapregelingen zodat afhankelijk van de situatie antwoorden geformuleerd kunnen worden op bestaande noden. Flexibilisering, zo blijkt, is een erg contextgebonden gebeuren en om dit mogelijk te maken zou een ruimer regelgevend kader moeten bestaan dat organisaties meer mogelijkheden en vrijheid biedt. Anderzijds moet bij werknemers ook het besef aanwezig zijn dat tegenover flexibilisering en afbouw ook iets moet staan en dat een stuk financiële inlevering noodzakelijk zal zijn.

*“Zeer handig is het brugpensioen, het is een regel die we zeer graag in stand houden. In het begin was het een schande als men op brugpensioen moest, nu is men er fier op.”*

#### 5.1.4.2. Initiatieven en best practices

Innovatieve maatregelen richten zich op de idee van gefaseerde pensionering, waarbij de overgang van de actieve loopbaan naar het pensioen niet langer op een bruske manier, maar op een geleidelijke (gefaseerde wijze) verloopt. Gefaseerde pensionering is iets dat typisch kan gebruikt worden als optie voor werknemers die nog ruime tijd van het pensioen verwijderd zijn. Daarbij wordt hen toegestaan om hun aantal werkuren systematisch te reduceren door middel van kortere werkdagen of minder werkdagen per jaar totdat een minimum wordt bereikt om vervolgens in pensioen te gaan.

Dergelijke en andere initiatieven zoals glijdende pensioenschalen, flexibele uitgroei banen of uitstapregelingen gebruik makend van loopbaanonderbreking of deeltijds werken zijn er uiteraard ook op gericht de werkomstandigheden aan te passen zodat (de idee van) langer werken letterlijk en figuurlijk draaglijker wordt.

| 73

Daarnaast verdient het belang van outplacement in de verf gezet te worden. Aangezien voor ouderen al te vaak hun leeftijd een hypotheek lijkt te vormen op het vinden van een nieuwe job is de begeleiding en het opleiden van ouderen in de zoektocht naar een nieuwe job van cruciaal belang.

## 5.2 De verantwoordelijkheid van de werknemer

Leeftijdsbewust personeelsbeleid impliceert een visie en een strategie die invulling geeft aan alle processen binnen het Human Resources beleid van de onderneming. Het performance en het carrière management systeem moeten steeds de doelstellingen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid ondersteunen.

Dit alles mag echter geenszins leiden tot het ontslaan van de individuele werknemer van zijn eigen verantwoordelijkheid, jong of oud. Carrières horen niet meer (enkel) toe aan organisaties, maar aan de werknemers zelf. Daarom verdient ook het individuele carrièremanagement of het carrière self-management de nodige aandacht. Daar moet de focus komen te liggen op zelfsturend en continu leren om nieuwe vaardigheden en kennis te vergaren en zich beter te kunnen aanpassen aan de steeds snellere opeenvolging van veranderingen. Het is hier dat we al te vaak met een deficit kampen. De inspanningen op het vlak van individueel loopbaanmanagement worden vaak tot een minimum beperkt en waar het gebeurt is dit nogal dikwijls gericht op versterking van de inzetbaarheid op de interne arbeidsmarkt, lees bij de huidige werkgever. Wanneer deze interne arbeidsmarkt geen uitweg meer

biedt, houdt het meestal op. Werknemers moeten bewust gemaakt worden van de verantwoordelijkheid die zij ook zelf dragen ten opzichte van hun inzetbaarheid. Meer zelfs, zij moeten daartoe gestimuleerd worden, zoniet verplicht.

Daarnaast is het noodzaak dat werknemers zichzelf bewust worden van de noodzaak tot langer werken. Er kan niet langer verwacht worden enkel de lusten te plukken van een vermindering of verlichting van het werk, maar dat zij daarvoor ook iets moeten inleveren (“*Werknemers willen de hele koek, maar je kan niet volhouden dat het logisch is dat je én minder gaat werken én meer wilt verdienen*”).

### 5.3 De taak van de overheid

Niet alleen moeten werknemers en werkgevers hun verantwoordelijkheid opnemen, het is aan de overheid om een maatschappelijk draagvlak te creëren waarbinnen verandering mogelijk is. Ook wijst Europa vaak op de overheid haar taak om investeringen in employability te stimuleren. Het initiatief gewoonweg aan werknemer of werkgever overlaten lijkt niet bepaald wenselijk te zijn. Zoals hierboven vermeld is het individuele ‘werkondernemerschap’ immers nog lang niet ingeburgerd en ook bedrijven lijken in hun loopbaanondersteuning nogal selectief.

Sturen tot langer werken vereist een klimaatsverandering, een verandering in het collectieve denken en daarbij moet de overheid, zoals ook in de kwalitatieve studie naar boven kwam, *faciliterend, stimulerend en regulerend* te werk gaan. Naast haar functie in het formuleren van richtlijnen en het aanpassen van arbeids-, pensioens-, en andere wettelijke regelingen heeft de overheid, zelf een van de grootste werkgevers, ook een belangrijke voorbeeldfunctie. Daarbij dient zij in haar eigen werking aandacht te besteden aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid en deze ervaringen te delen met andere organisaties (Vanmullem, Hondeghem, 2004).

In navolging van Bollen et al. (2006) kunnen we stellen dat interventies van overheidswege uit die inspelen op loopbaanmanagement in het algemeen (en dus ook op de problematiek van oudere werknemers) in vier groepen kunnen worden ondergebracht. Vooreerst zijn er de communicatieve maatregelen (*informer*) waarmee getracht wordt in te spelen op de rede van de betrokken partijen (werkgevers, werknemers, sociale partners). De economische maatregelen (*stimuleren*) focussen meer op financiële interventies. Geld motiveert en kan als prikkel worden gebruikt om loopbaanmanagement zowel op organisatie- als op individueel niveau te stimuleren. Een derde groep grijpt in op het juridische niveau (*reguleren*). Aan de hand van rechten en plichten worden partijen voor hun verantwoordelijkheid geplaagd. Tot slot zijn er de ondersteunende maatregelen (*faciliteren*). Via deze wordt ingespeeld op de doeltreffendheid van het loopbaanmanagement.

In wat volgt zullen we proberen deze 4 groepen van maatregelen wat te concretiseren door telkens te kijken naar initiatieven en maatregelen die inspelen op organisaties en maatregelen en initiatieven die inspelen op werknemers. Heel wat van deze oefening werd op een ruimer niveau voorgedaan door Bollen et al. (2006) waar we dankbaar gebruik van maken. Waar mogelijk proberen we ook enkele eigen aanbevelingen toe te voegen.

#### 5.3.1. Informatieve – Communicatieve maatregelen

Doorheen de tekst hebben we reeds veelvuldig gewezen op de taak van de overheid op het gebied van sensibilisering. Zowel werkgevers als werknemers dienen bewust gemaakt te worden van de noodzaak tot langer werken en de investeringen in inzetbaarheid die gemaakt dienen te worden.

De problematiek dient op een begrijpbare wijze overgebracht te worden en moet mensen voor hun verantwoordelijkheid plaatsen. Op die manier vindt een bewustwordingsproces plaats dat uitnodigt tot het zelf nemen van initiatief (*“het gezond verstand zegt dat de pensioenleeftijd moet stijgen, maar iedereen denkt ‘niet voor mij!’ ”*). Eens men overtuigd raakt van de onhoudbaarheid van het huidige systeem kan gedacht worden aan een verdere zinvolle invulling van de loopbaan (*“de focus is zeer belangrijk. Als je 45 jaar bent en de uitstap leeftijd is 55 jaar, dan begin je af te bouwen; als de leeftijd daarentegen op 65 jaar ligt dan heb je nog een eindje te gaan”*). Belangrijk is ook het aanreiken van praktische informatie. Via best practices, testimonials en uiteenzettingen kunnen zowel werkgevers als werknemers geïnformeerd worden over goede praktijken die hen de weg toont naar het succesvol managen van hun vergrijzende personeelsbestand en de vervroegde uitrede tegengaan. Ook werknemers dienen geïnformeerd te worden over initiatieven die zij kunnen nemen die hen inzetbaar houden. Denk daarbij aan de beschikbaarheid van assessmenttools, loopbaanbegeleiding en individueel carrièremanagement. Al te vaak blijkt dat veel werknemers en werkgevers onvoldoende kennis heeft van de bestaande kanalen waarvan gebruik gemaakt kan worden bij de uitbouw van een loopbaan. Hierin is een belangrijke taak voor de overheid weggelegd.

Daarnaast kan het een belangrijke doelstelling zijn om de stereotype vooroordelen die er vandaag zijn omtrent oudere werknemers tot hun juiste proporties te brengen. Alleen zo wordt er gebouwd aan een klimaat van respect en waardering van oudere werknemers waar langer aan de slag blijven als normaal wordt gezien en niet langer als een uitzondering.

### 5.3.2 Stimulerende – Economische maatregelen

Uit de focusgroepen kwam naar boven dat er slechts weinig ruimte is voor creatieve maatregelen die aanzetten tot langer werken doordat het maatschappelijk kader momenteel vroegtijdig uitreden aanmoedigt (*“al deze maatregelen zijn mooi, maar als er een kader is waarin makkelijk uitgetreden kan worden, dan mag je nog zoveel maatregelen nemen, de mensen zullen blijven op brugpensioen gaan. Je moet de kat niet bij de melk zetten”*). Veel heeft te maken met de financiële aantrekkingskracht van de pensionering. Op dit moment laten pensioensverzekeringen, aanvullend pensioen, brugpensioen aan de werknemer toe om zonder groot loonsverlies uit de arbeidsmarkt te treden. Willen we mensen aanzetten om langer te werken dan zal het in eerste instantie zaak zijn om de kloof tussen werken en niet werken groter te maken (*“het verschil tussen bruto en netto en het verschil met het pensioen speelt een grote rol”*). Concreet zouden maatregelen die langer werken financieel aantrekkelijker maken hier hun bijdrage kunnen leveren (*“het grote verschil dat nodig is tussen werken en uitkering is een uitdaging voor de overheid. Minder werken is minder verdienen; men moet dat niet proberen recht te trekken”*). Dit hoeft zeker niet per definitie tot een daling in de pensioenen te leiden, door een RSZ-vermindering of belastingsvermindering toe te kennen aan de oudere werknemers kan men het verschil tussen bruto en netto al kleiner maken (*“misschien moet de overheid nu even extra investeren om straks terugverdieneffecten te krijgen door een hogere participatiegraad”*).

Anderzijds is het brugpensioen ook voor werkgevers een gemakkelijke oplossing wanneer zij geconfronteerd worden met herstructureringen. Door de manier waarop de “loonbaan” is opgebouwd in ons land (lineair stijgend met de leeftijd) brengen oudere werknemers ook de hoogste loonlasten met zich mee (*“als er zware kostenprogramma's zijn, dan is het toch logisch dat de zwaarst wegende het eerst moeten gaan”*). Deze hogere loonkost is vaak, gecombineerd met de nakende brugpensioenleeftijd, ook de oorzaak waarom oudere werknemers minder snel aangeworven worden (*“als je iemand in dienst neemt met 50 jaar en die gaat na 5 jaar op brugpensioen, dan is dat een dure rekening voor de organisatie; dat mag niet vergeten worden!”*). Met het geven van financiële incentives aan organisaties die oudere werknemers in dienst nemen of de fiscale drempel voor het aannemen van oudere werknemers te verhogen kan hierop ingespeeld worden.

Een derde idee die we hier opperen is dat van de ‘eindeloopbaan cheque’ waarbij zowel werknemers als werkgevers financieel positief gestimuleerd worden om langer aan de slag te (mogen) blijven. Elkeen zou dan op een bepaalde leeftijd, bijvoorbeeld 55 jaar, een cheque krijgen die een bepaalde waarde vertegenwoordigt. Vervolgens zijn er drie opties mogelijk. In de eerste optie waarbij de werknemer doorwerkt tot het bereiken van de wettelijke pensioensleeftijd gebeurt er niets. In de tweede optie kan de werknemer de cheque aanwenden om aan de slag te kunnen bij een nieuwe werkgever. Die ontvangt dan ter compensatie van de aanwerving een tussenkomst ter waarde van de cheque. In de derde optie kan de werknemer wanneer hij stopt met werken de cheque innen en ontvangt aldus als het ware een voorschot op het wettelijke pensioen. Uiteraard dient deze gedachte verder uitgewerkt te worden, maar de basisgedachte komt tegemoet aan de nood om te differentiëren voor deze leeftijdsgroep. Eén van de belangrijkste bevindingen uit de studie blijkt de discrepantie te zijn tussen het zelfbeeld van de oudere medewerker en de perceptie van de werkgever m.b.t. een aantal outcome variabelen op het niveau van de oudere medewerker. Deze bevinding dient verder uitgeklaard te worden, gaat het om een vooroordeel aan werkgevers zijde, of betreft het een verkeerd zelfbeeld aan werknemers zijde? In elk geval zal gelijk welke oplossing die succesvol is, dienen rekening te houden met het feit dat ‘de oudere werknemer’ niet bestaat. De idee van de ‘eindeloopbaan cheque’ wil daar aan tegemoet komen. Mensen die inderdaad vervroegd willen stoppen met werken, kunnen dat, maar moeten daartoe inleveren. Voor de mensen die actief willen blijven, moet er een financiële prikkel zijn die sterk genoeg is. Om echter een vlottere overgang van de ene naar de andere werkgever mogelijk te maken, krijgt de medewerker een ‘cheque’ mee op zak waardoor (fiscaal) voor de werkgever de druk van de hoge loonkost deels wordt weggewerkt. Op deze wijze tracht de eindeloopbaan cheque de inzetbaarheid van deze medewerker te verhogen.

| 76

Anderzijds is het belangrijk om ook in financiële prikkels te voorzien voor het inzetbaar houden van de werknemers. Een voorbeeld vinden we bij de opleidings- en loopbaancheques welke persoonlijk initiatief aanspreekt en de persoonlijke ontwikkeling op maat stimuleert. Een aansluitend initiatief wordt beschreven in Bollens et al. (2006) met de individuele leerrekeningen of persoonlijke ontwikkelingsrekeningen waarmee voorheen reeds in Zweden en het Verenigd Koninkrijk werd geëxperimenteerd. Mits een werknemer aan bepaalde voorwaarden voldoet stort de overheid eenmalig een bedrag op een rekening van werknemers. In het VK werd een landelijk orgaan opgericht dat de rekeningen beheerde, opleidingsinstellingen erkende en informeerde over opleidingsmogelijkheden. In Zweden beheerden financiële instellingen de rekeningen. Ook in Vlaanderen werden reeds pilootprojecten opgezet. Een voorbeeld is het project dat VDAB in 2002 opzette rond bijblijfrekeningen. Hoewel deze individuele leerrekeningen heel wat gelijkenissen vertonen met het systeem van opleidingscheques zijn er toch ook wel wat verschillen. Zo vraagt dit systeem geen individuele bijdrage en dekt het ook individuele kosten zoals kinderopvang en vervoerskosten, wat bij de opleidingscheque niet het geval was. Ook is het beschikbare budget groter en is er begeleiding voorzien bij de keuze van de opleiding.

Verder stellen Bollens et al. (2006) dat nieuwe financieringsmodellen voor individuele leerrekeningen sterker bedrijfsgebonden ontwikkeld kunnen worden. Als voorbeelden geven ze het fiscaal en parafiscaal volledig vrijstellen van persoonlijke ontwikkelingsbudgetten die werkgevers voor hun werknemers uitbouwen.

Dergelijke initiatieven zijn allen gericht op een pro-actieve aanpak van de tewerkstelling. Door vroegtijdig in te spelen op de inzetbaarheid van hun werknemers (door het stimuleren van opleiding) blijven deze langer bij, kunnen zij vlotter ingeschakeld worden in nieuwe functies, hebben ze minder moeite om up-to-date te blijven wat allemaal bijdraagt aan een meer tevreden tewerkstelling.

### 5.3.3 Regulerende – Juridische maatregelen

Naast deze informerende en economische initiatieven is het ook de overheid haar taak via het juridische discours een draagvlak te creëren voor langer werken. Meer bepaald kan zij daarbij inspelen op de rechten en plichten van werknemers en werkgevers.

Zowel uit de kwantitatieve als de kwalitatieve studie kwam sterk naar voren dat de verzuchtingen naar meer vrije tijd alom tegenwoordig is en zodus mede oorzaak is tot het vroegtijdig stoppen met werken. De work-life balance staat dan ook hoog op ieders agenda. Een en ander in deze maatschappelijke verzuchting heeft te maken met de ‘samengebalde loopbaan’ die de afstemming van het werk op het gezinsleven bemoeilijkt. Door de late intrede in de arbeidsmarkt, gecombineerd met een relatief vroege uittrede moet er vaak extra hard gewerkt worden in de korte arbeidsperiode waarin het vermogen dient opgebouwd te worden. Nooit was de roep naar onthaasting zo groot (*“we moeten evolueren naar een context waarin werk en leven meer in harmonie met elkaar zijn; de overheid moet inspelen op maatregelen die de combinatie van werken en familie meer mogelijk maakt”*).

Het inbouwen van een aantal wettelijke mogelijkheden die werknemers gemakkelijk toelaten om gedurende bepaalde fasen van de loopbaan over te schakelen op deeltijdarbeid of de arbeid verlaten om zich bij te scholen of meer tijd te spenderen aan het gezinsleven of aan activiteiten in de private sfeer laten toe om de samengedrukte loopbaan wat meer uit te rekken door ademposen in te kunnen lassen. Deze visie wordt ook wel aangeduid met de ‘transitionele arbeidsmarkt’. Sabbatical, loopbaanonderbrekingen, deeltijdarbeid en educatief verlof dienen verder te worden uitgewerkt, geherwaardeerd en gepromoot.

Anderzijds dient het recht op outplacement verder te worden geconsolideerd en de toegang tot het brugpensioen aan sterkere voorwaarden gekoppeld. In het licht van het generatiepact zijn hier alvast de eerste stappen reeds gezet.

### 5.3.4 Faciliterende – Ondersteunende maatregelen

Tot slot ligt er ook een belangrijke taak voor de overheid bij de begeleiding van werknemers die in de werkloosheid zijn terecht gekomen. Deze hebben vaak, al dan niet versterkt door eigen ervaring, het gevoel geen kans meer te maken op de arbeidsmarkt (*“Vijftig plussers hebben vaak de attitude dat ze toch geen werk meer vinden, dus ze gaan zich settelen in de werkloosheid. Het is belangrijk aan die mensen een referentiekader te geven en hen te helpen bij de zoektocht naar een nieuwe job”*). Initiatieven die inspelen op loopbaanbegeleiding en outplacementactiviteiten moeten verder uitgebouwd en gestimuleerd worden. Het is ook zaak van deze activiteiten bekend te maken aan het ruimer publiek (*“er bestaan wel heel wat initiatieven, maar deze zijn dikwijls niet eens bekend”*). Bovendien is er de grote groep van arbeidsreserve die zich stil houdt. Om de werkzaamheid op te krikken moeten we aanvullend op de initiatieven van het generatiepact vroege uittreeders aanmoedigen om weer in te treden. En dan lijkt loopbaanbegeleiding een ideaal instrument om terug kennis te maken met de (veranderende) wereld van het werk (Bollen, 2006).

Verder dient loopbaanbegeleiding verruimd te worden naar de bedrijfswereld. Daarbij is het zaak de expertise die vandaag bij de bestaande centra naar de bedrijven te brengen die zo loopbaanbegeleiding tot een intern proces maken.

Tot slot kunnen we hier initiatieven aanhalen die inspelen op de people managerskills van de lijnmanagers. Uiteindelijk zijn zij het die de beslissingen en ontwerpen van HR moeten waarmaken op de werkvloer. Door het trainen van deze mensen in het beheren van loopbanen aan de hand van functioneringsgesprekken, jobdesign, personeelsplanning en dergelijke kunnen zij beter inspelen op de noden van een verouderende populatie en maatregelen treffen.

Afsluitend willen we nog even een lans breken voor de idee van maatwerk. Gezien ‘de’ werknemer niet bestaat is er nood aan een gedifferentieerd beleid. Alle focusgroepdeelnemers beklemtoonden het overgrote verschil tussen arbeiders, bedienden en kaderleden. En zelfs daarbinnen is dikwijls nog nodig te differentiëren naar de aard van de job en zelfs naar het individueel niveau (“*er is niets zo ongelijk als een gelijke behandeling van de ongelijken*”). Daarmee wordt een pleidooi gehouden voor een stuk individualisering. Voorwaarde voor langer werken is –afgestemd op eigen wensen en kunnen – te kunnen kiezen uit een brede waaier aan mogelijkheden (“*we moeten creatiever zijn met een soort cafetariaplan om iedereen gelukkig te houden. De aspiraties van de mensen verschillen van individu tot individu*”). Laat de overheid dus het kader en de middelen aanreiken, maar laat de creatieve en innovatieve invulling ervan over aan de vrijheid van werkgever en werknemer die daarmee kunnen inspelen op de specifieke eisen van het individu en het bedrijf.

Wanneer een overheid te regulerend gaat optreden en alles in wetten wordt gegoten dreigen de nuances van de economische realiteit die vaak verschillend liggen naargelang bedrijf of sector verloren te gaan. (“*de overheid is vaak te weinig pragmatisch, het bedrijfsleven staat vaak te ver van hun bed. Het gevaar bestaat dat ze daardoor te betuttelend gaat optreden en het ondernemen aan banden gaan leggen. Het is wel goed dat ze een aantal zaken aanreiken...*”)

## 5.4 Conclusie

Sturen naar langer werken vraagt verantwoordelijkheid van de drie actoren op micro-, meso-, en macroniveau. Deze mogen en kunnen echter niet afzonderlijk van elkaar worden begrepen, ze interageren voortdurend met elkaar; maatregelen op het ene niveau hebben implicaties op het andere niveau. Maatregelen moeten zich dan ook richten op deze drie niveaus. De sleutel om oudere werknemers langer inzetbaar en dus langer gemotiveerd aan de slag te houden is het voeren van een geïntegreerd leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het is aan de overheid een breder makro-kader te creëren waarin de doelstellingen van een dergelijk leeftijdsbewust personeelsbeleid ondersteund worden. Zolang de mentaliteit en het regelgevende kader in onze maatschappij erop gericht is om vroegtijdig stoppen met werken aan te moedigen en daar al te gemakkelijk de mogelijkheden toe creëert zal dit de norm blijven (“*als de mogelijkheden er zijn, wordt dit ook de verwachting; de verwachtingen passen zich aan aan het kader*”). Gezien het huidige overheidsbeleid dat ten aanzien van ouderen wordt gevoerd, is het bijzonder moeilijk voor een individuele onderneming om niet mee te spelen in de massale uitstoot van ouderen op de arbeidsmarkt. Goed bedoelde en sociaal bewogen maatregelen zijn te vaak verworden tot een louter kostenreducerend mechanisme op het niveau van ondernemingen. Waarbij de vraag zich stelt of dit vanuit bedrijfseconomisch standpunt wel noodzakelijk is en maatschappelijk wel verantwoord.

Dit betekent dat een grondige beleidswijziging terzake nodig is en deze werd met de laatste nieuwe maatregelen binnen het kader van het generatiepact reeds ingezet, maar ook zonder de nog steeds bestaande “royale uittredesystemen” zouden vele ondernemingen moeilijkheden ondervinden met de inzetbaarheid van hun oudere werknemers. Vandaar dat organisaties ook werk moeten maken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid dat aansluit bij de economische realiteit van de onderneming (“*ja, maar enkel als het een toegevoegde waarde kan betekenen voor de omzet van het bedrijf*”). De kracht van financiële tegemoetkomingen, die de kost van oudere werknemers temperen, mag dan ook zeker niet onderschat worden in het aanzetten tot een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Naast het inspelen op de problematiek van oudere werknemers via economische en juridische maatregelen, ligt een belangrijke taak voor de overheid bij het sensibiliseren van alle partijen. De mensen in het algemeen, en werknemers en werkgevers in het bijzonder, dienen zich bewust te

worden van de onhoudbaarheid van de situatie. Vooral de concrete vertaalslag naar de economische en praktische gevolgen op meso- en microniveau moeten gemaakt worden zodat de herkenbaarheid voor de betrokkenen vergroot. In tweede instantie kan dan het ruimer kader waarin langer werken wordt aangemoedigd verder uitgetekend worden met faciliterende en stimulerende maatregelen. Daarbij aansluitend is het absoluut nodig dat de maatregelen die op macroniveau worden genomen geen keurslijf worden voor de organisatie die gezond ondernemen onmogelijk maakt. De klemtoon dient te liggen op maatwerk. Geen creatieve maatregelen van overheidswege uit, maar een flexibel kader waarin een creatieve invulling van die maatregelen op maat van bedrijf en individu mogelijk gemaakt worden.





## 6. REFERENTIES

- ARTHUR, M. B., & ROUSSEAU, D. M. (1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career*. New York: Oxford University Press.
- ARTHUR, M. B., INKSON, K., & PRINGLE, J. K. (1999). *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. London, UK: Sage.
- BLÖNDAL, S., & SCARPETTA, S. (1999). The retirement decision in Oecd countries, Working Paper 202, OECD Economics Department.
- BOLLEN, A., CHRISTIAENS, J., DE VOS, A., FORRIER, A., SELS, L. & SOENS, N. (2006). Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext. De rol van organisatie, individu en overheid, VIONA-onderzoeksprogramma 2006; Gent: Vlerick Leuven Gent Management School; Leuven: Katholieke universiteit Leuven.
- BOLWEG, J. F., & DIJKSTRA, J. H. (1993) *Vervroegd uittreden of ouderenbeleid?* Den Haag.
- BOSSUYT, N. & VAN OYEN, H. (2000). Gezondheidsverwachting volgens socio-economische gradiënt in België. Wetenschappelijk instituut voor Volksgezondheid.
- BRACKE, P. (2004). De drie cases: leeftijdsbewust personeelsbeleid: case1: Thermote & Vanhalst. *Ervaring verwaarloosd door explosieve groei.*, Hr Magazine, mei.
- BUCKENS, M. (2004). 'Dossier leeftijdsbewust personeelsbeleid', HR Magazine, mei: 19-21.
- BUYENS, D., & DEWETTINCK, K. (2000). *Bedrijfsafslanking en duurzame tewerkstelling: een paradox?* VIONA-onderzoeksprogramma: Vlerick Leuven Gent Management School.
- BUYENS, D. & WOUTERS, K. (2001). *Kosten en Baten van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid: Een verkennend onderzoek in Vlaanderen*, VIONA-onderzoeksprogramma 2001: Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.
- CASEY, B. (1998). Incentives and Disincentives to Early and Late Retirement, OECD Ageing Working Paper AWP 3.3.
- CEL EUROPEES BELEID EN MONITORING (2005). *Vlaams monitoring instrument Werkgelegenheidsbeleid*. Brussel: Administratie werkgelegenheid.
- DITTMAN, M. (2004). Redefining retirement. A new face of retirement, *Monitor on psychology*, November 2004, pp. 78-79.
- ELCHARDUS, M., & COHEN, J. (2003). *Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan*, onderzoeksrapport VUB.
- FARR, J. L., & RINGSEIS, E. L (2002). The older worker in organizational context: Beyond the individual. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 17, pp 31-76). Chichester, England: John Wiley.

- FERN, E. F. (2001). *Advanced Focus Group Research*. London: Sage Publications.
- FRIEDAN, B. (1993). *The fountain of age*. New York: Simon & Schuster.
- GLASER, B., STRAUSS, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- GOSSELIN, D. P. (2002). *Qualitative Research: Methodology Course*. Belgium: Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration.
- GREENBAUM, T. L. (2000). *Moderating Focus Groups: A Practical Guide for Group Facilitation*. London: Sage Publications.
- HALL, D. T., & MIRVIS, P. H. (1995). *Careers as lifelong learning*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- HALL, D. T., BRISCOE, J. P., & KRAM, K. E. (1997). *Identity, values and learning in the protean career*. Chichester: John Wiley & Sons.
- HEDGE, J. W., BORMAN, W. C., LAMMLEIN, S. E. (2004). *The Aging Workforce*. Washington, DC: American Psychological Association.
- HENKENS, K. (1996). 'Werken, ouder worden en uittreden uit het arbeidsproces: een onderzoek bij enkele Nederlandse multinationals', *Bevolking en Gezin*, 2: 87-104.
- HERREMANS, W., VAN GILS, S. (2004) Tien jaar in een oogopslag – De Vlaamse arbeidsmarkt in Europa. In: Steunpunt WAV en VIONA Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, *De Arbeidsmarkt in Vlaanderen – Jaarboek editie 2004*. Antwerpen: Garant, pp. 35-68.
- HELLENDOORN, J. C. (1998). *Gewikt en gewogen: 25 jaar Beleidsanalyse*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- HOWARD, A. (1998). Commentary: New careers and older workers. In K. W. Schaie & C. Schooler (Eds.), *Impact of work on older adults* (pp. 235-245). New York: Springer Publishing Company.
- KRAIN, M. (1995). Policy implications for a society ageing well. *American Behavioral Scientist*, 39 (2).
- LAWLER, E. E., & HALL, D. T. (1970). Relationships of Job characteristics of Job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of applied psychology*, 54, pp. 305-312.
- LEISINK, P.L.M., THIJSSSEN, J.G.L. & WALTER, E.M. (2004) *Langer doorwerken met beleid. De praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- LEVINE, P. B. (1993). Examining labor force projections for the twenty-first century. In O.S. Mitchell (ED.), *As the workforce ages* (pp. 38-56). Ithaca, NY: IRL Press.
- KRUEGER, R. A., CASEY, M. A. (2000). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. London: Sage Publications.
- MARTENS, H. (2006). *De eindeloopbaankwestie als uitdaging voor HR-Professionals*. Handouts gepresenteerd op HR Masterclass Update, Vlerick Leuven Gent Management School.

- MAURER, T. J., WRENN, K. A., & WEISS, E. M. (2003). Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development. In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 22, pp. 253-285). Stamford, CT: JAI Press.
- MEGANCK, A., DE VOS, A., & BUYENS, D. (2004). *Generations @ work. Dossier n°1*, Career Management Research Centre. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.
- MILES, M.B., HUBERMAN, A.M. (1989) *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. London: Sage Publications.
- MINISTERIE VAN DE VLAAMSE GEMEENSCHAP (2004) *Vlaams Actieplan Europese werkgelegenheidsrichtsnoeren 2004*. Brussel : Administratie Werkgelegenheid.
- MORGAN, D. L. (1997) *Focus Groups as Qualitative Research*. London: Sage publications.
- MORRIS, M. G., & VENKATESH, V. (2000). Age differences in technology adoption decisions: Implications for a changing work force. *Personnel Psychology*, 53, 375-403.
- MORROW, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research. The Case of Work commitment. *Acadeemy of Management Review*, 8(3) pp. 486-500.
- MOUTON, A. (2003). Houd die oudjes aan het werk. *Trends*: februari: p. 58.
- MYLES, J. (2002). " A New Social Contract for the Elderly?" , in Gosta Esping-Andersen, Duncan Gallie, Anton Hemerijck, John Myles (eds.), *Why we need a New Welfare State*, Oxford University Press, Oxford, pp. 130-172.
- NELSON, T. D. (ED.). (2002). *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge, MA: MIT Press.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) (2004). *Older workers*, [http://www.oecd.org/about/0,2337,en\\_2649\\_34747\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/about/0,2337,en_2649_34747_1_1_1_1_1,00.html).
- PESTIAU, P. (2000). *Sécurité sociale et départ à la retraite, Réflexions sur l'avenir de nos pensions*, Leuven.
- QUINN, J. F., & BURKHAUSER, R. V. (1994). Retirement and labor force behavior of the elderly. In L. G. Martin & S. H. Preston (Eds.), *Demography of Aging* (pp. 56-61). Washington, DC: National Academy Press.
- ROBSON, W. B. P. (2001, OCTOBER). *Aging populations and the workforce: Challenges for employers*. Winnipeg, Manitoba: British-North American Committee.
- SHEA, G. F. (1991). *Managing older employees*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHMID, G. (1998). *Transitional Labour Markets: A new European Employment Strategy*, Berlijn: WZB.

SCHOOLER, C., CAPLAN, L., & OATES, G (1998). Aging and work: An overview. In K. W. Schaie & C. Schooler (Eds.), *Impact of work on older adults* (pp. 1-19). New York: Springer Publishing Company.

SIMOENS, P., DENYS, J. (1997). *Wie werkt nog na vijftig?* Leuven : Davidsfonds.

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD VAN VLAANDEREN (2004). *Informatiedossier : de tewerkstelling van de oudere werknemers in de industrie en profitdiensten in het Vlaams Gewest in 2000. Deel 1 : Algemene analyse. Onderzoek uitgevoerd door Leen Baisier*, Brussel : STV-Innovatie & Arbeid.

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD VAN VLAANDEREN (2001). *Oud maar niet out! Handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Brussel : SERV.

SOENS, N., DE VOS, A., BUYENS, D., MORTELMANS, D., HEYLEN, L., KUPPENS, A. & VAN PUYVELDE, I. (2005). *Het begrip loopbaan. Onderzoeksrapport in opdracht van de FOD Wetenschapsbeleid*.

SUPER, D. E., & SVERKO, B. (1995). *Life roles, Values, and Careers. International Findings of the Work Importance Studie*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

THORNTON, J. E. (2002). *Myths of aging or ageist stereotypes*. *Educational Gerontology*, 28, 308-312.

TIELENS, M., HERREMANS, W. (2004). *Een oud zeer*. In: *Steunpunt WAV en VIONA Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, De Arbeidsmarkt in Vlaanderen – Jaarboek editie 2004*. Antwerpen : Garant, pp.129-143.

TILLESLEY, C., TAYLOR, P., BEAUSOLEIL, J., WILSON, R. AND WALKER, A. (2001). *Factors affecting retirement behaviour*, Department for Education and Skills Research Report 236.

VAN BREMPT, K. (2004). *Beleidsnota Gelijke Kansen 2004-2009*. Brussel: Vlaams Ministerie van Gelijke Kansen.

VAN COMPERNOLLE, I. (2001). *Ouder wordende werknemers in de organisatie. Van verloning naar beloning*: Vlerick Leuven Gent Management School.

VAN DENDER, K. (1993). *De overgang van de arbeidsmarktparticipatie naar het pensioen in België*. Leuven : HIVA.

VAN GRAMBERGEN, M. (2000). *Van Start- naar landingsbaan*. Nieuwsbrief van het steunpunt WAV, nr. 1-2, jg 10, pp. 9-19.

VAN HOOFF, J. (2001). *Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel*. Amsterdam: Boom.

VANDENBROUCKE, F. (2004). *Beleidsnota Werk 2004-2009*. Brussel: Vlaamse Ministerie van Werk.

VANMULLEM, K., HONDEGHEM, A. (2004). *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de Vlaamse overheid: verkenning van het onderzoek. Rapport. Steunpunt Beleidsrelevant onderzoek Bestuurlijke organisatie Vlaanderen.\**

VERBOND VAN BELGISCHE ONDERNEMINGEN (2003). Problematiek van het loopbaaneinde: VBO analyse.

WEBER, R. P. (1990). Basic Content Analysis. London.

ISBN-NUMMER : 9080712159

EAN : 9789080712157

Wettelijk depotnr = D/2006/6482/24





