

Informatiedossier

De tewerkstelling van oudere werknemers

Ervaringen van Vlaamse HR-managers

Leen Baisier

Informatiedossier

De tewerkstelling van oudere werknemers

Ervaringen van Vlaamse HR-managers

Met dank aan:

De HR-managers van de twintig betrokken ondernemingen.
De verantwoordelijken van VOKA- de Kamers van Koophandel van Limburg, Halle-Vilvoorde
en West-Vlaanderen.
De adjunct-administrateur-generaal, de directeur, de staf en de collega's wetenschappelijke
medewerkers van STV Innovatie & Arbeid.
De SERV-dactografie en -drukkerij.

Brussel, SERV - STV Innovatie & Arbeid, 2004

WD 2004/5147/175

Bij gebruik van informatie uit dit dossier wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Inhoud

Inhoud	3
Inleiding	5
Samenvatting	6
Hoofdstuk 1 Beknopte voorstelling van de bedrijven.....	7
Hoofdstuk 2 Troeven en beperkingen bij de tewerkstelling van oudere werknemers.....	8
Hoofdstuk 3 Een beleid voor oudere werknemers: mogelijkheden, hinderpalen en voorwaarden	13
1. Bewustwording	14
2. Leeftijdsbewust personeelsbeleid: loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid volgens levensfasen	14
3. Geen systematische aanwerving van oudere werknemers.....	25
4. Eindeloopbaanmaatregelen: opleiden, vroeger eindigen, minder belasten of andere rol	26
4.1. Opleiden van oudere werknemers.....	26
4.2. Vervroegd uittreden, deeltijds werk, tijdskrediet, ander werkregime.....	27
4.3. Herplaatsen in een minder belastende functie	31
4.4. Andere rol: begeleiding van nieuwe medewerkers en kennisoverdracht	33
4.5. Andere werkorganisatie	39
5. Slotbedenkingen	39
Bijlage	43
1. Leverancier van kantoorautomatiseringsapparatuur	43
2. Bedrijf voor commerciële televisie- en radio-uitzendingen	43
3. Bedrijf voor verkoop van heftrucks	43
4. Producent van gegevensdragers	44
5. Bedrijf voor goederentransport over de weg	45
6. Producent van kunststofsystemen	45

7.	Bedrijf voor afhandeling van luchtvaartmaatschappijen en internationaal transport.....	45
8.	Petrochemisch bedrijf.....	46
9.	Bedrijf voor bouw- en infrastructuurwerken	46
10.	Verpakkingsproducent.....	47
11.	Batterijproducent	47
12.	Onderneming voor afvalverwerking, milieu en logistiek	48
13.	Bedrijf voor vervoer van lucht- en scheepsvrachten	48
14.	Bedrijf voor productie en verkoop van industriële laksystemen.....	49
15.	Brouwerij	49
16.	Staaldraadproducent	49
17.	Belgische bankgroep	50
18.	Bedrijf voor machineontwerp	50
19.	Bedrijf voor fijnchemie	51
20.	Nederlandse bankgroep.....	51

Inleiding

Dit informatiedossier brengt getuigenissen en ervaringen van personeelsmanagers rond de tewerkstelling van oudere werknemers. De getuigenissen illustreren het belang van oudere werknemers voor een bedrijf, de eventuele problemen voor hun tewerkstelling binnen ondernemingen, de eventuele problemen waarmee oudere werknemers in hun werksituatie kunnen kampen en de wijze waarop het personeelsbeleid hiermee omgaat.

Het dossier is gebaseerd op gesprekken met twintig personeelsverantwoordelijken van Vlaamse ondernemingen. De gesprekken vonden plaats op individuele basis of tijdens enkele workshops. De bedrijven werden gecontacteerd op suggestie van verantwoordelijken van VOKA - Kamer van Koophandel van Limburg, Halle-Vilvoorde en West-Vlaanderen.

Deze verslaggeving is niet "objectief" in de zuivere betekenis van het woord. Het gaat niet om een representatieve steekproef van ondernemingen en we hebben ook maar één partner aan het woord gelaten, namelijk de human resources manager.

Toch zijn deze praktijkervaringen boeiend. Ze illustreren enerzijds dat het niet eenvoudig is om de idee van leeftijdsbewust personeelsbeleid om te zetten in de dagelijkse bedrijfsrealiteit. Anderzijds tonen ze aan dat met een zekere vindingsrijkheid oplossingen kunnen gevonden worden, soms als gelegenheidsoplossing en kleinschalig, soms vanuit een globale strategie van een leeftijdsbewuste aanpak. De oplossingen zijn vaak zeer bedrijfsspecifiek, maar we kunnen er ook grote lijnen in herkennen.

Met de publicatie van deze ervaringen willen we een kleine bijdrage leveren aan het brede maatschappelijke debat over de tewerkstelling van oudere werknemers. De informatie vormt een aanvulling op het statistisch onderzoek naar de tewerkstelling van oudere werknemers in het Vlaamse bedrijfsleven in de industrie en de commerciële diensten.

In een eerste onderdeel van dit dossier worden de twintig bedrijven beknopt voorgesteld. In de bijlage vindt men meer informatie over de ondernemingen. Vervolgens zetten we bij enkele stellingen rond de tewerkstelling van oudere werknemers meningen en voorbeelden op een rij, die door de managers werden geformuleerd. In een derde deel wordt een reeks maatregelen geschetst die door de betrokken ondernemingen in verband met de tewerkstelling van de oudere werknemers worden genomen of gepland: maatregelen kaderend in een leeftijdsbewust personeelsbeleid of specifieke eindeloopbaanmaatregelen. Tot slot ronden we in een vierde deel af met enkele bedenkingen.

Samenvatting

Aanvullend op het statistisch onderzoek naar de tewerkstelling van oudere werknemers in de Vlaamse industrie en commerciële diensten verzamelde STV-Innovatie & Arbeid getuigenissen van twintig Vlaamse personeelsmanagers rond de tewerkstelling van oudere werknemers. Het betreft geen representatief staal van ondernemingen en ondervraagde betrokkenen. De boeiende praktijkervaringen kunnen toch een bijdrage leveren aan het debat over de tewerkstelling van oudere werknemers. De bedrijven zijn te situeren in uiteenlopende sectoren, tellen van 100 tot 16.000 werknemers en hebben een verschillende leeftijdsopbouw. Zo zijn er in één bedrijf slechts 4,2% 45-plussers; in een ander is 70,8% van de arbeiders ouder dan 45 jaar. Troeven en beperkingen aan de tewerkstelling van oudere werknemers houden volgens de managers verband met hun competenties (kennis, ervaring, vaardigheden, attitudes), hun gezondheid, maar ook met de positie en de functies die ze bekleden.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt tegenwoordig naar voor geschoven als sleutel voor de tewerkstelling van werknemers in het algemeen en oudere werknemers in het bijzonder. Men gaat ervan uit dat ondernemingen en werknemers baat kunnen hebben bij een gediversifieerde aanpak die rekening houdt met verschillen in leeftijd, in levens- en loopbaanfasen en in troeven en beperkingen van diverse groepen en generaties werknemers. Functioneringsgesprekken, competentiebeheer, loopbaanbegeleiding, opleiding en coaching ziet men als instrumenten ter ondersteuning van het personeelsbeleid. De bedoeling is de inzetbaarheid van werknemers in het bedrijf te vrijwaren en te bevorderen en voor zover de bedrijfs- en werkororganisatie het toelaten rekening te houden met de behoeften en verwachtingen van de verschillende leeftijdsgroepen.

In de meeste bestudeerde bedrijven zien we in de eerste plaats een bewustwording rond de aanpak van de tewerkstelling van oudere werknemers ontstaan. Sommige bedrijven nemen wel al maatregelen om oudere werknemers te valoriseren en / of hen langer aan het werk te houden rekening houdend met hun specifieke mogelijkheden of beperkingen. Deze maatregelen variëren van stappen naar een algemeen leeftijdsbewust personeelsbeleid met competentiebeheer voor alle medewerkers tot en met afzonderlijke maatregelen die rekening houden met de specifieke positie van oudere werknemers. Systemen van vervroegde uittreding zijn vrij algemeen bekend. Daarnaast zijn er maatregelen om de inzetbaarheid van de oudere werknemers te bevorderen of te behouden: maatregelen die erop gericht zijn om hun kennis en ervaring actueel te houden, maatregelen die bedoeld zijn om hen minder te belasten (fysiek minder belastende functies, functies met minder verantwoordelijkheid of aangepaste werkregimes zoals tijdskrediet) en maatregelen die een andere rol voorzien zoals peter, instructeur of mentor van jongeren of coördinator bij systemen van kennisoverdracht. De meeste oplossingen blijken om organisatorische redenen echter vaak moeilijk veralgemeenbaar.

Hoofdstuk 1

Beknopte voorstelling van de bedrijven

De bestudeerde bedrijven zijn te situeren in uiteenlopende sectoren en tellen van 100 tot 16.000 werknemers. De leverancier van kantoorautomatiseringsapparatuur telt slechts 4,2% werknemers van ouder dan 45 jaar. Het bedrijf voor fijnchemie daarentegen stelt 42,9% kaderleden en bedienden en 70,8% arbeiders tewerk die ouder zijn dan 45 jaar.

Onderneming	Aantal werknemers	% 45-plussers	Sector
1.Leverancier van kantoorautomatiseringsapparatuur	118	4,2	Groothandel
2.Bedrijf voor commerciële televisie- en radio-uitzendingen	473	10,0	Recreatie, cultuur en sport
3.Bedrijf voor verkoop van heftrucks	750	11,5	Machines, verhuurdiensten, advies en bijstand aan ondernemingen
4.Producent van gegevensdragers	250	13,0	Grafische nijverheid
5.Bedrijf voor goederentransport over de weg	602	14,0	Vervoersondersteunende activiteiten
6.Producent van kunststofsyste men	631	19,0	Rubber- en kunststofnijverheid
7.Bedrijf voor afhandeling van luchtvaartmaatschappijen en internationaal transport	1658	21,0	Vervoersondersteunende activiteiten, horeca
8.Petrochemisch bedrijf	880	25 tot 30	Chemische nijverheid
9.Bedrijf voor bouw- en infrastructuurwerken	285	28,0	Bouwnijverheid
10.Verpakkingsproducent	404	28,5	Rubber- en kunststofnijverheid
11.Batterijproducent	466	31,0	Elektrische machines en apparaten
12.Onderneming voor afvalverwerking, milieu en logistiek	468	36,0	Afvalwater- en afvalverzameling
13.Bedrijf voor lucht- en scheepsvrachtvervoer	400	33,0	Vervoersondersteunende activiteiten
14.Bedrijf voor productie en verkoop van industriële laksystemen	195	39,0	Chemische nijverheid
15.Brouwerij	689	44,0	Voedingsnijverheid
16.Staaldraadproducent	4372	+/- 46,0	Metallurgie, metaalproducten, machines en apparaten
17.Belgische bankgroep	16.000		Financiële diensten
18.Bedrijf voor machineontwerp	306	27,0 (bedienden) 64,0 (arbeiders) 42,9 (kader en bedienden)	Metallurgie, metaalproducten, machines en apparaten
19.Bedrijf voor fijnchemie	307	70,8 (arbeiders) 57,0 ouder dan 40 jaar	Chemische nijverheid
20.Nederlandse bankgroep	10.772	33,6 ouder dan 50 jaar	Financiële diensten

Hoofdstuk 2

Troeven en beperkingen bij de tewerkstelling van oudere werknemers

Volgens de ondervraagde HR-managers dient men bij de tewerkstelling van oudere werknemers rekening te houden met troeven en beperkingen. Deze houden verband met de competenties (kennis, ervaring, vaardigheden, attitudes) en de gezondheid van de oudere werknemers maar ook met de functies die ze bekleden en hun positie binnen de personeelspopulatie. We zetten enkele stellingen omtrent troeven en beperkingen bij de tewerkstelling van oudere werknemers op een rij en geven daarbij voorbeelden en bemerkingen die de betrokken HR-managers aanhalen.

“Oudere werknemers beschikken over opgebouwde **kennis en ervaring** van belang voor het bedrijf.”

- De brouwerij waardeert de vaktechnische kennis van de oudere werknemers. “Zij weten nog wat brouwen inhoudt en kennen het technische brouwproces.”
- Bij de verpakkingproducent vergt de productie van de harsmatrijzen, die vooral voor complexere verpakkingen worden gemaakt, ambachtelijk werk. Deze afdeling telt twee werknemers van ongeveer 30 jaar, maar voor het overige een achttal zeer ervaren werknemers, vooral 45 tot 50-jarigen.
- Voor de bouwonderneming is de beroepsmatige ervaring van oudere werf- en projectleiders belangrijk omdat jongere ingenieurs nog gemakkelijker van werk veranderen. In 2003 wierf men een ervaren werfleider van 53 jaar aan en kwam men met hem overeen dat hij tot 65 jaar in dienst blijft.
- In de belangrijkste vestiging van de staaldraadproducent liep de productiviteit twee jaar achterop na herstructureringen en de afvloeiing van oudere werknemers tussen 1989 en 1997. Het verlies aan ervaring kon op korte termijn niet opgevangen worden door de jonge medewerkers.
- Soms vraagt het bedrijf voor machineontwerp gepensioneerden met veel kennis en ervaring bij bepaalde problemen gedurende enkele weken te komen helpen. Zij blijken altijd bereid om te helpen.
- De Belgische tak van de Nederlandse bankgroep heeft al een aantal gepensioneerde kaderleden gevraagd om terug in dienst te komen omdat hun ervaring en kennis niet konden worden gemist.
- Ervaring is niet alleen een zaak van de oudste leeftijdsgroepen, bijvoorbeeld vanaf 50 of 55 jaar, vindt de HR-verantwoordelijke van het bedrijf voor commerciële televisie- en radiouitzendingen. Journalisten en techniekers van 40 à 45 jaar beschikken duidelijk al over een ruime ervaring.

“Oudere werknemers hebben een nauwere **band met de organisatie** en zijn meer **vertrouwd met de waarden en cultuur van de onderneming**.”

- In de onderneming voor afvalverwerking zijn sommige jongere ingenieurs naar verluidt gepassioneerd door de techniek, maar hebben ze niet zo'n sterke band met het bedrijf. Ze zouden minder oog hebben voor de opdracht van het bedrijf op langere termijn. De oudere werknemers zouden beter weten wat het bedrijf waard is, te bieden heeft en waar het voor staat. Het bedrijf probeert oudere en jongere werknemers met elkaar samen te laten werken om de band van de jongeren met het bedrijf te vergroten.
- Bij de verpakingsproducent ervaart men dat de oudere werknemers over het algemeen veel waarde hechten aan de familiale sfeer.
- De verantwoordelijke van de producent van gegevensdragers is van mening dat oudere werknemers doorgaans loyaler zijn tegenover de onderneming, maar dat de loyaliteit met de generaties afneemt.

“Oudere werknemers zorgen voor meer **rust** in de onderneming en hebben een zeker **gevoel voor verantwoordelijkheid**.”

- De onderneming voor afvalverwerking ondervindt dat sommige jongeren elkaar meer proberen te overtroeven wanneer ze alleen met leeftijdsgenoten samenwerken.
- De brouwerij ervaart dat sommige jonge ploegen heel gedreven zijn, maar de zaken onvoldoende rustig overwegen.

“Oudere werknemers hebben het **moeilijk om zich aan te passen aan nieuwe taakvereisten** wanneer de jobinhoud verandert en / of nieuwe technologieën hun intrede doen.”

- Bij de brouwerij hebben sommige oudere werknemers problemen om zich aan te passen aan de automatisering van het brouwerijproces.
- Sommige oudere werknemers bij het bouwbedrijf hebben het moeilijk met de informatisering van de bouwadministratie en het gebruik van laptops.
- Bij de batterijproducent ondervinden sommige oudere werknemers moeite met de automatisering van de productie.
- Bij het bedrijf voor commerciële televisie- en radiouitzendingen hebben sommige oudere journalisten en techniekers het moeilijker dan jongeren om zich aan te passen aan de nieuwe eisen van de snellere montagetechnieken.
- Bij de Nederlandse bankgroep kunnen sommige oudere werknemers zich moeilijker aanpassen aan de snelle evolutie en informatisering en veranderende jobinhoud van de back office functies in de kantoren. Dat geldt naar verluidt vooral voor de lager opgeleide ouderen. Reorganisaties zouden ze als zeer stresserend ervaren en omdat ze jaren eerder repetitief werk gewoon zijn, zouden ze minder voor nieuwe uitdagingen te vinden zijn.
- De producent van gegevensdragers ziet over het algemeen geen probleem met de opleidingsbereidheid van oudere werknemers. Interne trainingsmogelijkheden zijn voorzien. Er is evenwel een grens aan wat ieder individu aan nieuwe opleiding kan opnemen. Bepaalde oudere werknemers haken op een bepaald moment af.

“Het ontbreekt oudere werknemers soms aan **dynamiek om zich aan wijzigingen in het algemeen aan te passen.**”

- Toen een nieuwe eigenaar opnieuw in de brouwerij investeerde, kregen sommige oudere werknemers het moeilijk om weer volop mee te draaien. Voordien verliep het werk rustiger.
- De verpakingsproducent vindt dat sommige oudere werknemers nog moeilijk kunnen worden opgeleid. Sommigen zouden een houding hebben van “mij kunnen ze niets meer leren”.

“Oudere werknemers kampen met **gezondheidsproblemen.**”

- Volgens de verantwoordelijke van het bedrijf voor lucht- en scheepsvrachtovervoer zijn oudere werknemers eerder gedurende een langere periode ziek als ze ziek zijn. Dit is vooral het gevolg van ouderdomskwalen, bijvoorbeeld reuma, enzovoort. Dat geldt vooral voor werknemers ouder dan 55 jaar. Jongeren zijn naar verluidt frequenter, maar minder lang ziek.
- Bij de producent van gegevensdragers komt 80% van het ziekteverzuim op rekening van de vrouwelijke werknemers, vooral vanaf 40 jaar. Vooral in de productie zijn sommige oudere werknemers meer en langer ziek.
- Bij het bedrijf voor afhandeling van luchtvaartmaatschappijen en internationaal transport hebben sommige oudere arbeiders naar verluidt meer fysieke problemen. Het laden en lossen van vliegtuigen brengt het verplaatsen van zware lasten met zich mee en de werknemers moeten zich vaak in en uit smalle ruimtes begeven.
- De verantwoordelijken van de brouwerij en de batterijproducent zien bij sommige oudere werknemers niet noodzakelijk fysieke problemen, maar eerder mentale problemen in verband met wat van hen (nog) verwacht wordt.

“Oudere werknemers hebben meer problemen om met **werkdruk** om te gaan.”

- De batterijproducent moet minstens 1 miljoen batterijen per jaar per werknemer produceren om rendabel te blijven in concurrentie met een 20-tal vestigingen van de eigen groep wereldwijd. Het bedrijf ervaart dat sommige oudere werknemers die productienorm moeilijk aan kunnen.
- Bij het bedrijf voor commerciële televisie- en radiouitzendingen hebben sommige oudere journalisten en techniekers meer problemen met stress door de strakke deadlines en snelle montage-ingrepen. Zij hechten ook iets meer belang aan de kwaliteit van het geleverde werk en investeren er meer tijd en energie in.

“Als werknemers ouder worden, vinden ze het niet altijd prettig om onder **jongere bazen** te werken.”

- Bij het bedrijf voor commerciële televisie- en radiouitzendingen is er soms wreveld bij sommige oudere journalisten en techniekers om onder de verantwoordelijkheid van jongere personeelsleden te werken. Hun visie op het werk blijkt soms te botsen.

“De manier waarop de oudere werknemers hun **laatste loopbaanfase bekijken** en daarbij de balans tussen werk en privé opmaken, speelt een rol bij hun motivatie en hun inzet in deze laatste jaren.”

- De brouwerij stelt vast dat sommige oudere werknemers gemotiveerd zijn om in het bedrijf binnen te geraken, maar zich daarna in hun job lijken te settelen en de laatste jaren van hun loopbaan niet zo actief meer zijn.
- Sommige oudere werknemers van de leverancier van kantoorautomatiseringsapparatuur kunnen zich naar verluidt om financiële redenen niet veroorloven om vroegtijdig met pensioen te gaan.
- De meeste werknemers die bij het bedrijf voor fijnchemie op brugpensioen gaan of halftijds tijdskrediet aanvragen, doen dit naar verluidt omdat zij of hun partner in toenemende mate met fysieke problemen worden geconfronteerd of omdat ze meer tijd voor zichzelf wensen. Verschillende van hen zijn op jonge leeftijd beginnen werken en hebben ook al een lange loopbaan achter de rug. Het feit dat redelijk veel oudere werknemers tegelijk op pensioen gaan en dat ook een personeelslid voor de pensioengerechtigde leeftijd overleed, inspireert anderen om er op een bepaald moment ook uit te stappen “om nog een beetje van het leven te kunnen genieten”.
- De verantwoordelijke van het bedrijf voor commerciële televisie- en radiuitzendingen ervaart dat sommige oudere werknemers het brugpensioen als een recht beschouwen en dat vooral sommige arbeiders er al enige tijd naar uitkijken voor het in voege kan treden.
- Het petrochemisch bedrijf stelt vast dat langer blijven werken voor verschillende werknemers een gevoelig thema is en dat velen zeggen in het algemeen niet langer te willen werken, eventueel wel indien ze “op een andere manier” kunnen werken. Het feit dat werknemers vroeger kunnen stoppen, creëert volgens het bedrijf ook zekere verwachtingspatronen om vroeger te kunnen uittreden. Het bedrijf vindt het niet vanzelfsprekend om overtuigende alternatieven aan te bieden. Bij gesprekken over het onderwerp zet het thema werknemers echter wel aan om na te denken over de plaats van werk in hun leven.

“Oudere werknemers betekenen een hogere loonlast voor de onderneming.”

- Voor het bedrijf dat heftrucks verkoopt, is de loonkost van oudere werknemers niet echt een probleem omdat de ervaring en kennis van de oudere werknemers nog heel veel waard is en dit naar verluidt budgettair kan worden ingecalculeerd.
- Volgens de verantwoordelijke van het bedrijf voor productie en verkoop van industriële laksystemen hebben de vakbondsvertegenwoordigers meer interesse voor interessante groepsverzekeringen voor oudere werknemers dan voor pure looneisen.
- Het bedrijf voor commerciële televisie- en radiuitzendingen wordt geconfronteerd met een zwaardere loonlast voor vooral de oudere bedienden.
- De batterijproducent nam recent enkele 45-plussers in dienst. Zij kunnen echter binnen vijf jaar halftijds gaan werken en op 57 jaar met brugpensioen gaan. Het bedrijf vraagt zich af of het zinvol was om deze werknemers in dienst te nemen terwijl enerzijds hun loonlast toeneemt en ze anderszijds misschien relatief snel het bedrijf zullen verlaten.

- De verloning is volgens de verantwoordelijke van het bedrijf voor afvalverwerking teveel gebaseerd op een systeem van anciënniteit. Hij ziet geen verschil in competenties tussen een 40- en 50-jarige. De loonspanning is naar verluidt vooral erg groot tussen jonge en oudere bedienden, minder bij arbeiders.
- Bij de Belgische bankgroep hangt het salaris van de werknemers in de bankkantoren af van de gemaakte winst in het kantoor en van anciënniteitbarema's die doorlopen tot 64 jaar. Het verschil in inkomen tussen 25- en 50-jarigen is vrij groot. Omdat sommige oudere werknemers zich moeilijker kunnen aanpassen aan het nieuwe front desk werk, wordt de verloning volgens leeftijd wel eens in vraag gesteld.
- Het geven van premies bij aanwerving van ouderen is niet doorslaggevend om oudere werknemers in dienst te nemen. Een doelgroepenbeleid met premies werkt niet behalve voor werknemers met lage lonen. Een dergelijk systeem nodigt niet uit om oudere werknemers aan te trekken. Men heeft daar bovenop niet de garantie dat zij nog voldoende dynamisch zullen zijn. Bij aanwerving telt in de eerste plaats de kwalificatie van de persoon. Pas achteraf spelen eventuele financiële tegemoetkomingen een rol, zo stellen de verantwoordelijken van het bedrijf voor productie en verkoop van industriële laksystemen en het bedrijf voor vervoer van lucht- en scheepsvrachten. Het heeft volgens de verantwoordelijke van het bedrijf voor vervoer van lucht- en scheepsvrachten dan ook geen zin om voor bedrijven quota's te voorzien inzake het aantal in dienst te nemen werknemers. "Bedrijven hebben het al moeilijk genoeg, laat staan dat ze aan al die voorwaarden kunnen voldoen. Voor de overheid is de tewerkstelling van oudere werknemers een groter probleem dan voor de werknemers en de bedrijven zelf."
- De verantwoordelijke van het bedrijf voor fijnchemie merkt op dat het huidige baremiek systeem niet gunstig is voor het aanwerven en in dienst houden van oudere werknemers. Op dit ogenblik is het voor vele ondernemingen financieel interessanter om de aanvullende bijdrage bij een brugpensioen te betalen dan om oudere werknemers in dienst te houden. Een grotere onderneming heeft wat meer speelruimte, maar toch zou het interessant zijn dat van overheidswege subsidies worden voorzien om werknemers, bijvoorbeeld rekening houdend met hun privé-situatie, op diverse manieren tewerk te stellen en oudere werknemers langer in dienst te houden. Men zou kunnen vastleggen dat een loopbaan verplicht uit X-aantal jaren bestaat om bepaalde pensioenrechten te laten gelden, maar men zou een loopbaan en loopbaaneinde tegelijk flexibeler kunnen invullen mits bedrijven financieel ondersteund worden om de kosten van een dergelijk systeem te dragen. Dergelijke financiële stimuli zouden kunnen helpen om positieve alternatieven en voorbeelden te creëren en een meerwaarde voor werknemers, bedrijven en de samenleving op lange termijn kunnen creëren. Het zou ook mogelijk zijn om meer rekening te houden met de specifieke situatie van de verschillende generaties werknemers (de huidige gepensioneerden, de babyboomgeneratie die in de richting van het pensioen opschuift, de daarop volgende generatie,...) of met de belangrijke verschillen in gezinssituatie die in de samenleving zijn ontstaan (het toenemend aantal éénoudergezinnen en alleenstaanden...).

Hoofdstuk 3 Een beleid voor oudere werknemers: mogelijkheden, hinderpalen en voorwaarden

Sommige ondervraagde bedrijven nemen maatregelen om oudere werknemers in dienst te nemen of langer aan het werk te houden. Deze **maatregelen kunnen sterk variëren**: een algemeen leeftijdsbewust personeelsbeleid al dan niet in combinatie met competentiebeheer voor alle medewerkers; eindloopbaanmaatregelen zoals vervroegde pensionering¹, vervroegde uittreding door brugpensioen² of tijdskrediet³ aan het einde van de loopbaan; aanwerven van oudere werknemers omwille van hun specifieke kwalificaties; opleiden en bijscholen van oudere werknemers; peterschap van jongere werknemers; herplaatsen in andere functies met minder verantwoordelijkheden; hertekenen van de arbeidsorganisatie en aanpassen van het takenpakket rekening houdend met de leeftijd en de competenties van de oudere werknemers, enzovoort. In het volgende deel bekijken we een aantal initiatieven meer in detail.

-
- ¹ In alle pensioenstelsels kan men vanaf 60 jaar vervroegd met pensioen gaan op voorwaarde dat men een minimum aantal jaren beroepsloopbaan kan bewijzen. De rechthebbenden ontvangen een 'pensioen' dat evenwel kleiner is dan dat waarop de werknemer aanspraak zou maken indien hij of zij de loopbaan tot de normale pensioengerechtigde leeftijd had voortgezet.
 - ² Brugpensioen kan naar aanleiding van een fusie of herstructurering van het bedrijf, in principe vanaf 58 jaar. Dit is echter een toestand van werkloosheid. De bruggepensioneerde krijgt een werkloosheidsuitkering plus een aanvullende vergoeding van zijn ex-werkgever. Als hij of zij de vereiste leeftijd bereikt, stapt de bruggepensioneerde over op een normaal rustpensioen: ten vroegste bij de officiële pensioenleeftijd. De toekenning van de aanvullende vergoeding wordt geregeld bij collectieve overeenkomst. De bedrijven kunnen afwijkingen op het algemeen stelsel verkrijgen (verlaging van de gerechtigde leeftijd, vrijstelling van de vervangingsplicht) wanneer zij bewijzen dat zij in moeilijkheden verkeren of in herstructurering zijn.
 - ³ Er bestaan drie formules van tijdskrediet: 1) de volledige schorsing van de arbeidsprestaties ongeacht de arbeidsregeling waarin de werknemer was tewerkgesteld, 2) de vermindering van de arbeidsprestaties tot een halftijdse betrekking op voorwaarde dat de werknemer gedurende 12 maanden voorafgaand aan het verzoek om tijdskrediet ten minste voor drievierde was tewerkgesteld, 3) de eenvijfde loopbaanvermindering voor werknemers met 5 jaar anciënniteit die het voorafgaande jaar voltijds waren tewerkgesteld.

1. Bewustwording

In sommige bedrijven is er nog geen sprake van een leeftijdsbewust personeelsbeleid of van maatregelen voor de tewerkstelling van oudere werknemers. Er komt in de eerste plaats een **bewustwording** op gang van het belang van de zaak. De tewerkstelling van oudere werknemers krijgt stilaan meer aandacht.

- Het bedrijf voor commerciële televisie- en radio-uitzendingen kent nog een vrij jonge leeftijdsstructuur. Slechts 10% is ouder dan 45 jaar. Toch ontstaat er meer aandacht voor de ouder wordende werknemers. Zo **brachten** bij de laatste CAO-onderhandelingen **de syndicale delegees de problematiek** van de eindeloopbaan van oudere journalisten en technici **ter sprake**. Sommige journalisten en technici startten 15 jaar geleden de onderneming mee op. Zij waren voorheen vaak al enkele jaren bij de openbare omroep actief en zijn intussen ouder dan 50 jaar. Zij vragen zich af hoe hun job er zal uitzien als ze 60 jaar zijn.
- Bij het bouwbedrijf is zowat 28% van de werknemers ouder dan 45 jaar. De afdeling infrastructuurwerken realiseert dezelfde omzet als vroeger maar met minder mensen. De laatste jaren gebeurden er geen aanwervingen meer en zo zijn er steeds meer personeelsleden van 45 jaar en ouder. **Binnen enkele jaren zullen er in deze afdeling niet voldoende arbeiders meer beschikbaar zijn**: de ouderen verdwijnen en jongeren vinden werken in de wegenbouw naar verluidt niet aantrekkelijk en blijven weg.

2. Leeftijdsbewust personeelsbeleid: loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid volgens levensfasen

De toepassing van leeftijdsbewust personeelsbeleid in het bedrijfsleven staat nog in de kinderschoenen, maar de idee is de laatste jaren meer op de voorgrond getreden. Een aantal van de gecontacteerde bedrijven ziet er mogelijkheden in, wisselt er over van gedachten met interne betrokkenen en externe adviseurs en ontwikkelt de **eerste acties**. Sommige van deze bedrijven worden reeds geconfronteerd met een groot aantal oudere werknemers. Zij zien zich verplicht op dit moment **gelegenheidsoplossingen** uit te werken en proberen die in een ruimer leeftijdsbewust personeelsbeleid op langere termijn in te passen. Andere bedrijven weten dat een grote groep van hun personeelspopulatie over enige tijd tot de oudere generatie zal behoren. Zij buigen zich nu reeds **pro-actief** over mogelijkheden van leeftijdsbewust personeelsbeleid

Een aantal ondernemingen spreekt niet expliciet van leeftijdsbewust personeelsbeleid. De sleutel van hun personeelsbeleid ligt bij **competentiebeheer** voor alle personeelsleden. Indien nodig en mogelijk houden ze rekening met eventuele problemen voor oudere werknemers.

Voor andere bedrijven levert competentiebeheer dan weer de bouwstenen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Welke benadering of welke termen de bedrijven ook gebruiken, telkens ligt de klemtoon van hun personeelsbeleid op de doorstroom van werknemers met daarbij loopbaanbegeleiding en loopbaanontwikkeling en op de uitstroom en bijhorende eindloopbaanmaatregelen. Leeftijdsbewust personeelsbeleid houdt bij hen in grote lijnen in: **loopbaanontwikkeling** en **inzetbaarheid** van werknemers **volgens levensfasen** met daarbij een **aangepaste organisatie** voor zover dit mogelijk is.

Voorbeeld 1: leeftijdsbewust personeelsbeleid met competentiebeheer met aandacht voor oudere werknemers

De staalraadproducent streeft naar een evenwichtige spreiding van de leeftijdsgroepen in de Belgische vestigingen. Verder probeert het bedrijf een **leeftijdsbewust personeelsbeleid** uit te stippelen gebaseerd op **competentiebeheer** met specifieke **aandacht voor oudere werknemers** en rekening houdend met de verschillende positie van oudere arbeiders, bedienden en kaderleden.

De idee van leeftijdsbewust personeelsbeleid⁴ kwam op de voorgrond na drie opeenvolgende bedrijfsherstructureringen. Tussen 1989 en 1997 vloeiden ruim 2000 medewerkers vroegtijdig af, voornamelijk via de brugpensioenregeling. Afhankelijk van de vestiging verlieten de werknemers op 50, 52 of 55 jaar de onderneming. Deze afvloeiingen creëerden een moeilijke situatie. Zo verdween er op korte tijd veel kennis en ervaring uit de onderneming. In de belangrijkste vestiging liep de productiviteit daardoor twee jaar achterop. Het verlies aan ervaring kon niet snel opgevangen worden door de jonge werknemers. Verder waren er naast de kosten voor de brugpensioenen ook de kosten voor vervroegde opleidingen voor jongere medewerkers. Op korte termijn moesten 120 tot 200 nieuwe en jonge medewerkers worden opgeleid. Bovendien konden oudere werknemers in vooral technische en IT-functies niet zo makkelijk worden vervangen wegens de krappe arbeidsmarkt in deze periode.

Naar aanleiding van deze situatie groeide de belangstelling voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het bedrijf wilde de ervaring van oudere medewerkers langer in huis houden, de medewerkers sterker aan de organisatie binden en beklemtonen dat oudere werknemers een voorbeeldfunctie kunnen uitoefenen en loopbanen ook op langere termijn kunnen worden uitgebouwd. Maar men wil het leeftijdsbewust personeelsbeleid niet enkel op medewerkers

⁴ Bracke, P., Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Alternatief voor vervroegde uitstapregelingen. Human Resources Magazine, april 2003, 55-58. Buyens, D. en K. Wouters, Kosten en baten van een arbeidsmarktbe-
wust personeelsbeleid. Een verkennend onderzoek in Vlaanderen. Vlerick Leuven Gent Management School, 2001, 235-243.

van 40 of 45 jaar richten en ervoor zorgen dat alle medewerkers (bij)blijven. Een jongere die zich niet wil bijscholen zal ook snel “verouderen” in het bedrijf, terwijl de oudere die zich wel bijschoolt, kan blijven en zijn job kan veilig stellen. De waardering voor de oudere werknemer impliceert een perspectief voor de jongere generatie. Zijn afschrijving daarentegen bevat de boodschap dat mensen slechts op korte termijn een loopbaan kunnen uitbouwen en dat ouderen geen voorbeeldfunctie kunnen uitoefenen, zo meent men bij de staalraadproducent.

Competentiebeheer vormt de basis van het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Men wil het **talent van de werknemers** optimaal, duurzaam en flexibel **benutten gedurende de hele loopbaan** en de organisatieopbouw, opleidingen, selectie, functiebewegingen, loopbaan- en successieplanning enzovoort zo binnen de onderneming vorm geven. Het bedrijf wil immers evolueren van een volumegedreven producent naar een onderneming met producten met een hogere toegevoegde waarde en stelt binnen de organisatie competenties zoals “innovatie, crossfunctionele samenwerking, sense of urgency, marktgerichtheid en zoeken naar een balans tussen korte en lange termijn” centraal. Men kiest voor duurzaam ondernemen, aandacht voor milieu en het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Als men tijdens de loopbaan bij **functioneringsgesprekken** merkt dat een medewerker niet aan de veranderende verwachtingen kan beantwoorden en vastloopt, of dat zijn fysieke mogelijkheden afnemen, biedt men bijvoorbeeld de mogelijkheid om **van functie te veranderen of deeltijds te werken**. Bij het begin van de loopbaan bij de instroom is er **geen** sprake van een **bewust werven van ouderen**. Het bedrijf kent een jaarlijkse instroom van 2 à 3% medewerkers ouder dan 40 jaar die men via klassieke kanalen als advertenties en interne informatiekkanalen bereikt. Leef-tijdsgebonden criteria spelen geen rol bij de selectie, competenties wel.

Wat de uitstroom uit de loopbaan betreft, zijn er vooral maatregelen inzake brugpensioen zoals **glijdende brugpensioenschalen**. Arbeiders en bedienden kunnen tussen 55 en 60 jaar op brugpensioen gaan op voorwaarde dat ze minstens 38 jaar dienst hebben; kaderleden kunnen tussen 60 en 65 jaar brugpensioen opnemen. In praktijk stapt ruim 98% van de arbeiders op 55 jaar in het brugpensioenstelsel. Zij hebben vooral met repetitieve jobs en ploegenwerk te maken. Van de bedienden en kaderleden maakt 50% gebruik van de glijdende schalen. De bedienden gaan gemiddeld op 57 jaar met brugpensioen. Hoe meer voldoening ze in hun job vinden, hoe langer ze naar verluidt blijven. De kaderleden gaan gemiddeld op 61 jaar op brugpensioen. Toch zijn ook meer kaderleden geneigd om vroeger af te haken, vooral zij die door hun keuze of de omstandigheden in het bedrijf tijdens hun loopbaan weinig van job veranderden. Zij worden nu aan het einde van hun loopbaan geconfronteerd met een te grote concentratie aan ervaring en te specifieke competenties en kunnen nog moeilijk in een andere job aan de slag.

In het onderstaande wordt dieper ingegaan op het competentie management en de doorstroom- en eindeloopbaanmaatregelen voor kaderleden, bedienden en arbeiders bij de staal-draadproducent.

Van de Belgische **kaderleden** is 42% ouder dan 50 jaar. Voor elke kaderfunctie is een competentieprofiel opgesteld dat de basis vormt voor jaarafspraken en een driejaarlijks "Management Development Review Process". Het doel is de sterke en zwakke **competenties** van ieder kaderlid te identificeren door een 360-graden feedback – feedback van personen rondom het kaderlid - en door feedback van de direct leidinggevende en een ontwikkelingsplan op te stellen. De inzetbaarheid van de kaderleden wordt bevorderd door een systeem van **jobrotatie**. Men tracht hen om de vijf tot zeven jaar een nieuwe functie toe te wijzen. Via **opleiding** en andere inspanningen probeert men hen zo lang mogelijk tewerk te stellen in **ervaringsgerichte functies** waarbij parate technische kennis en ervaring belangrijk zijn zodat de job niet meteen snel door een jongere medewerker kan worden overgenomen. Een voorbeeld van zo'n functie is het technisch beheer van de gebouwen en infrastructuur. Indien het ouder worden toch beperkingen met zich meebrengt, kunnen de kaderleden in een 'afgezwakte' versie van hun functie blijven of is **demotie** mogelijk. Kaderleden dragen dan minder verantwoordelijkheid zonder dat er sprake is van een demotie in status.

Het beleid voor de oudere kaderleden is in grote lijnen gebaseerd op de volgende aanbevelingen en maatregelen.

- Leeftijd is geen selectie criterium bij interne of externe rekrutering en bij herpositionering. Belangrijk is dat 50-plussers de kans hebben gehad een aantal competenties te ontwikkelen zoals maturiteit, aanpassingsvermogen en functionele en technische ervaring.
- Alle bestaande en nog te organiseren trainingsprogramma's staan open voor 50-plussers.
- Ervaren 50-plussers kunnen ingeschakeld worden als instructeurs en/of mentors.
- Voor de 50-plussers wordt dezelfde loopbaan aanpak toegepast als voor andere leeftijdsgroepen. Promoties en horizontale functiebewegingen worden niet afgeremd. Op eigen vraag kunnen kaderleden een stapje terugzetten in hun carrière. Zij behouden hun laatste wedde en komen in het systeem in een nieuwe functieklassering. Kennis- en expertiseopdrachten of andere specifieke opdrachten en projecten kunnen worden toegekend vóór het beëindigen van de loopbaan.
- Bij de loopbaan- en successieplanning wordt er specifiek aandacht besteed aan de 50-plussers. Er wordt mentorship en/of kennisoverdracht voorzien door het kaderlid dat zal worden vervangen. De eindeloopbaanperiode wordt tijdig in al zijn aspecten besproken.
- Bij prestatiebeoordelingen houdt men rekening met de beleving en verwachtingen van de oudere kaderleden wat betreft het vastleggen van doelstellingen.
- De bestaande systemen van flexibele vakantieregeling en flexibele werktijden worden zoveel mogelijk toegepast. Indien mogelijk worden de andere arbeidsomstandigheden zoveel mogelijk gericht op het invullen van de levenskwaliteit.
- Verder wordt er gewaakt over een positieve beeldvorming over 50-plussers.

De **competenties** van de **bedienden** worden eveneens opgevolgd en bijgestuurd via jaarafspraken, coaching en **opleiding**. Daarnaast is er een open vacaturebeleid waarbij bedienden van job kunnen veranderen. Een flexibeler eindeloopbaanbeleid probeert privé-belangen en organisatiemogelijkheden te combineren. Bedienden kunnen geplaatst worden in **sleutelfuncties waar hun ervaring sterk benut wordt, maar die minder belastend zijn**. Zo worden ingenieurs die in het onderzoekscentrum aan tijdelijke projecten werken, ondersteund door technische bedienden die de projecten en informatie naderhand verder beheren. Een andere mogelijkheid om de loopbaan af te bouwen is deeltijds werken. Vooral vrouwelijke bedienden werken deeltijds in diverse formules.

De **arbeiders** hebben driejaarlijks een taakgesprek. Aan de hand van competentieprofielen worden hun sterke en zwakke competenties besproken en worden specifieke **opleidingen** voorzien. Jobrotatie wordt niet meteen toegepast, maar door het seizoensgebonden, cyclisch karakter van de staalraadproductie vinden er toch veel **mutaties** plaats. Om de twee weken bereidt men op de personeelsdienst de mutatiecommissie voor om na te gaan hoe de openstaande vacatures kunnen aansluiten bij de wensen van de werknemers. Indien deze mogelijkheden geen uitweg meer bieden, tracht men de arbeider over te plaatsen naar voorbehouden **functies** zoals polijsten waar het niveau, de werkomstandigheden en krachtsinspanningen lichter zijn. Als dit omwille van het niveau of de fysieke vereisten ook geen oplossing is, gaat men over tot **dubbelpplaatsing**. In dat regime werkt de arbeider halftijds en is hij halftijds werkloos. De werkpost wordt dan door twee medewerkers gedeeld. Op die manier blijven zij met de organisatie verbonden. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid en aangepaste jobs voor arbeiders zijn echter **niet eenvoudig te realiseren door het ploegensysteem**. De medewerkers kunnen in 20 verschillende systemen werken, maar het is niet makkelijk te organiseren omdat men afhankelijk is van de machines. In het verleden heeft men geëxperimenteerd met een vaste nachtploeg, maar dit experiment is stopgezet omdat de communicatie met de nachtarbeiders moeilijk verliep. Nochtans vormt het ploegensysteem een belasting en noteert het bedrijf wel een toename aan klachten van oudere arbeiders in dit verband.

Voorbeeld 2: leeftijdsbewust personeelsbeleid met competentiebeheer met aandacht voor oudere werknemers

De Belgische bankgroep mikt op een samenhangend **competentiebeheer** en **leeftijdsbewust personeelsbeleid voor alle werknemers** om hen duurzaam in te zetten en aan het werk te houden. Het bedrijf heeft wel oog voor de mogelijke problemen van ouder wordende werknemers.

Een werkgroep formuleert voorstellen en aanbevelingen aan de HR directie om de **inzetbaarheid van het personeel in het algemeen en de oudere werknemers in het bijzonder** te

verhogen. Men wil de stereotiepe beeldvorming en **vooroordelen** rond oudere werknemers in kaart brengen, de **personeelssystemen** analyseren en **cultuurveranderingen** stimuleren. Dit project, uitgewerkt met een consultantorganisatie, past in het kader van het VESOC⁵-actieplan 2001 ter bevordering van de werkgelegenheid van ouderen.

Het bedrijf beseft dat het de oudere werknemers in de toekomst nodig zal hebben omdat het aantal beschikbare jonge arbeidskrachten door de demografische evolutie afneemt. De **inzetbaarheid** van de grote groep oudere werknemers wordt speciaal belicht omdat uit functioneringsgesprekken blijkt dat sommigen problemen hebben om zich aan te passen aan de nieuwe werkvereisten in de kantoren. Vroeger werd er veel manueel administratief werk in de back office verricht. Door de informatisering in de jaren 1990 nam dit echter af. Het werk aan de front desk neemt daarentegen toe en medewerkers moeten meer relationele en commerciële vaardigheden ontwikkelen. Sommige oudere werknemers hebben naar verluidt veel meer tijd nodig om zaken onder de knie te krijgen, zijn ook minder handig en snel om met de computer-apparatuur om te gaan en hebben het moeilijk om de veelheid aan informatie over producten en klanten te beheren en beheersen.

Onderzoek binnen de bank wierp licht op het profiel van de 50-plussers die moeite hebben om zich aan te passen en op de mogelijke oorzaken. Het zijn vaak medewerkers die, door eigen keuze of door omstandigheden binnen de bank, tijdens hun carrière weinig van functie veranderden. Ze hebben weinig competenties in de breedte en **weinig functiegerichte ervaringen**, ze volgden **weinig bijkomende opleiding** en hebben minder relationele en sociale vaardigheden ontwikkeld. Ze zijn gespecialiseerd op één terrein, kunnen minder gemakkelijk met veranderingen omgaan en presteren minder sterk. Medewerkers die van in het begin van hun loopbaan snel doorgroeien, presteren beter en hun betere prestaties blijven vaak tijdens hun hele loopbaan zichtbaar, ook als ze al wat ouder worden. Oudere werknemers die niet snel doorgroeienden of regelmatig van job veranderden, lopen het risico om op een bepaald ogenblik op een functieniveau terecht te komen dat ze in feite niet meer aankunnen. Een hoog diplomaniveau (bijvoorbeeld universitair onderwijs) biedt daarbij geen extra bescherming. Werknemers met een lager diplomaniveau die toch vrij snel doorstromen, blijven volgens de bank daarentegen wel vaak goede presteerders. De bank stelde tevens vast dat ook werknemers tussen 35 en 45 jaar opleiding moeten krijgen of volgen opdat ze niet zouden stilvallen en de nood aan evolutie en verandering zouden blijven aanvoelen. In toenemende mate worden zij bij opleiding betrokken. Opleiding kan echter alleen maar helpen tegen het zich vastrijden als de werknemers zelf ook van de noodzaak aan evolutie en opleiding overtuigd zijn, zo meent de bank.

⁵ Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité; overlegorgaan tussen de Vlaamse regering en de Vlaamse werkgevers- en werknemersorganisaties.

De werkgroep met HR-verantwoordelijken (verantwoordelijken voor vorming, potentieelbeoordeling, personeelsconsultancy,...) en externe adviseurs hield enkele brainstormingsdagen over inzetbaarheid met thema's zoals loopbaanbegeleiding, burn out en uitstaperegelingen. Zestien **aanbevelingen** die de inzetbaarheid kunnen bevorderen, werden aan de permanente HR-stuurgroep voorgesteld. De volgende punten zullen worden uitgewerkt: communicatie om stereotiepe beeldvorming en vooroordelen tegen te gaan, inzetbaarheidssuggesties voor gebruik bij evaluaties en de ontwikkeling van instrumenten om de inzetbaarheid te verhogen. De aanbevelingen worden opgenomen in het lange termijn HR-beleid van de bankgroep.

Er worden nu een 20-tal concrete initiatieven ondernomen. Enkele voorbeelden. **Tijdskrediet** wordt reeds maximaal opgenomen, maar men zoekt nog naar andere formules van werktijdvermindering die het pensioen niet nadelig beïnvloeden. Verder wil men zich ook hoeden voor het toekennen van specifieke functiegebonden voordelen (bijvoorbeeld het gebruik van een GSM enzovoort) die **mutaties** van (oudere) werknemers naar andere functies zouden kunnen bemoeilijken. Naast jaarlijkse **evaluatiegesprekken** zullen er ook toekomstgesprekken plaatsvinden om met de werknemers na te gaan hoe ze hun loopbaan zien evolueren en hoe ze kunnen blijven. Daarbij worden de leidinggevenden aangemoedigd en opgeleid om alle medewerkers op deze manier te benaderen en rekening te houden met de behoeften van de verschillende leeftijdsgroepen. Bij een medewerker die nog volop kan groeien, is het zinvol om zijn groeiproces te evalueren. Bij een oudere werknemer die al een zeker niveau heeft behaald, is het minder nodig om het aspect van vooruitgang even nauwlettend in de gaten te houden.

De werkgroep concludeerde dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid samenhangt met een bepaald **bedrijfsklimaat**, met mogelijkheden tot **loopbaanontwikkeling** en loopbaanbegeleiding en aangepaste ondersteunende **personeelssystemen**. Om werknemers langer aan het werk te houden moeten aspecten van **belang voor de werknemer en het bedrijf in evenwicht zijn**: de verloning, de jobinhoud en de carrièreontwikkeling, het waarderen en differentiëren leidinggeven en een balans tussen de werk- en privé-situatie. Een specifiek beleid voor oudere werknemers op zich acht men niet aangewezen, net zomin als een specifieke inbreng van overheidswege. Een onderneming dient volgens de werkgroep zelf een beleid rond inzetbaarheid en employability van al haar medewerkers te ontwikkelen, wat reeds begint van bij de rekrutering.

Voorbeeld 3: leeftijdsbewust personeelsbeleid met competentiebeheer

De producent voor kunststofsysteemen voor de bouwnijverheid telt in België 19% werknemers ouder dan 45 jaar. Het bedrijf kiest voor een **leeftijdsbewust personeelsbeleid op basis van competentiebeheer**. Specifieke maatregelen voor oudere werknemers zijn echter niet voorzien. Een

leeftijdsbewust personeelsbeleid begint volgens de onderneming bij de aanwerving van nieuwe medewerkers en niet alleen wanneer oudere werknemers het bedrijf vroegtijdig verlaten via brugpensioen. Men wil rekening houden met eventuele leeftijdsgebonden problemen, maar men wil vooral het potentieel van alle medewerkers zoveel mogelijk te benutten en via openheid en soepelheid de innovativiteit, creativiteit en productiviteit van de medewerkers bevorderen.

Competentiebeheer vormt de sleutel. Het competentiemodel is al voor de bediendenfuncties ontwikkeld. Tegen eind 2004 wil men het competentiebeheer voor de brigadiers en de arbeiders uitbouwen. De bedoeling is **de ontwikkeling van de individuele loopbaan en de doorstroom van de werknemers beter te begeleiden**. Medewerkers worden gestimuleerd om na te denken over hun toekomstige loopbaanstappen in confrontatie met voortdurende veranderingen. Ze kunnen bij de jaarlijkse **functioneringsgesprekken** bespreken in welke richting ze zich verder willen en kunnen ontwikkelen. Naar verluidt vergt het veel energie en tijd om over deze principes te communiceren en ze toe te passen. De werknemers dienen zichzelf te leren motiveren en situeren in de organisatie. Volgens het bedrijf is het een leerproces voor iedereen, met vallen en opstaan. De functioneringsgesprekken staan los van de jaarlijkse evaluatiegesprekken die op een ander tijdstip worden gehouden en bedoeld zijn om de prestaties te evalueren en eventueel te honoreren met een vaste weddeverhoging.

Opleidingen krijgen meer een lange termijn perspectief opdat het bedrijf als een lerende organisatie zou functioneren. Om opleidingen beter te kunnen organiseren werd in 2002 een speciale opleidingsruimte ingericht met het nodige computermateriaal en werd er een verantwoordelijke voor de coördinatie van de opleidingsprogramma's aangeduid. Om sociale, leidinggevende en communicatievaardigheden onder de knie te krijgen worden diverse cursussen aangeboden: presentatie- en vergadertechnieken, leidinggeven voor de hiërarchische lijn, financieel beheer voor niet-financieel geschoolden en taalcursussen, waaronder Nederlands voor allochtonen. In samenwerking met andere ondernemingen werden ook verschillende opleidingsprogramma's uitgewerkt. Het bedrijf wil alle personeelsleden op alle niveaus bewust maken van het belang van opleiding, kennis delen, trainen en leren, zelfscholing, methodes voor behoeftenanalyse en resultaatmeting en didactische hulpmiddelen zoals e-learning. Het bedrijf werkt samen met het Europees Sociaal Fonds, de Vlaamse regering, het Opleidingsfonds, Vion⁶, de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling, de Kamer van Koophandel en verschillende opleidingsorganisaties en het onderwijs. In **bedrijvenleergroepen** met medewerkers van andere ondernemingen wisselen ze praktische ervaringen uit. Op deze manier ontwikkelen ze een bredere kijk op de organisatie en raken ze niet in hun eigen job ingekapseld. Een "bedrijvenleergroep" maakt technici en informatici meer vertrouwd met marketing, logistiek, HRM, enzovoort. Een "lerend netwerk" van meestergasten streeft dezelfde doelstellingen na. De begeleiding van de eerste groep is intussen overgenomen door Vion en van de tweede groep door VOKA – Kamer van Koophandel West-Vlaanderen. Verder past men **jobrotatie**

⁶ Vion, Vzw, Vormingsinitiatieven door en voor onderneming en onderwijs.

toe om de werknemers alert te houden. Op basis van de competentieprofielen weten bijvoorbeeld de bedienden wat er nodig is om in een andere job te kunnen functioneren. Ook bij de arbeiders wordt gepeild naar hoe ze zich voelen in hun job, of ze nog voldoende uitdagingen hebben en of ze op termijn misschien een andere job willen aanpakken. In 2003 is een tiental productiearbeiders van job veranderd.

Voorbeeld 4: competentiebeheer voor alle werknemers

Het personeelsbeleid van het bedrijf dat heftrucks verkoopt, steunt op **competentiebeheer voor alle medewerkers**. Men vindt het belangrijk dat alle werknemers over de juiste kennis, vaardigheden en attitudes beschikken, meeëvolueren, de kans krijgen om zich te manifesteren op het domein waarin ze goed zijn en zo de visie van het bedrijf helpen mee realiseren. De ideeën rond competentiebeheer leven reeds lang, maar worden sinds enkele jaren meer gestructureerd aangepakt. Nu vinden er jaarlijks **functioneringsgesprekken** plaats. Er is geen specifiek beleid voor de 11,5% werknemers die ouder zijn dan 45 jaar. Een apart beleid zou men discriminerend vinden. Voor enkele oudere werknemers die niet meer zo goed in hun functie konden functioneren, werd er wel op outplacement beroep gedaan.

Het **opleidingsbeleid** kadert in de bovenstaande strategie. De grote specialisatie inzake heftruckmerken, producten en onderdelen vergt een continue bijscholing. Men ziet de werknemers als specialisten en probleemoplossers die moeten analyseren, interpreteren en herstellen met de hulp van voortdurende coaching en begeleiding. Medewerkers kunnen zich ontwikkelen binnen hun functie of evolveren naar een andere functie. Het bedrijf ziet dit als een beloning en een consolidatie van de marktwaarde van de medewerkers. Voor alle niveaus binnen het bedrijf werd begin de jaren 2000 een **opleidingsplan** ontwikkeld. Enkele tientallen personeelsleden volgen telkens op vrijwillige basis één of andere vorming. Het aanbod varieert van technische opleidingen, informatica- en computercursussen voor arbeiders tot taalopleidingen. Onder de personeelsleden zijn er immers meer dan twintig verschillende nationaliteiten. Na elke opleiding volgt een doorgedreven evaluatie. Men gaat met de medewerker na wat de cursus in de praktijk voor hem of haar heeft bijgebracht, of de medewerker de verworven **kennis** kon **overdragen** aan collega's en wat het effect van de vorming voor de organisatie is. Verder zijn er **on-the-job-trainingen**. Nieuwelingen krijgen gedurende zes maanden een begeleidende **peter** toegewezen. Een starterskit informeert hen over de onderneming.

Voorbeeld 5: analyse van noden en mogelijkheden in verband met leeftijdsbewust personeelsbeleid

Het petrochemisch bedrijf streeft naar een **leeftijdsbewust personeelsbeleid** met specifieke **aandacht voor oudere werknemers**. Van de Belgische werknemers is 25 tot 30% ouder dan 45 jaar. Op termijn zullen er echter meer oudere werknemers zijn. Men wil hun **inzetbaarheid bestuderen en proberen hen langer aan het werk te houden**.

Het petrochemisch bedrijf zet de **eerste stappen** naar een pro-actief leeftijdsbewust personeelsbeleid. Op basis van een **analyse** van de noden en verwachtingen in de organisatie wil men concrete acties ontplooiën. De **doelstellingen** zijn: 1) een vooruitziende en soepele personeelsplanning opzetten die ermee rekening houdt dat er door de demografische evolutie op termijn minder arbeidskrachten op de arbeidsmarkt beschikbaar zullen zijn; 2) in samenwerking met een consultantorganisatie een diversiteitbeleid opzetten in het kader van het VESOC-actieplan 2001 rond diversiteit en ter bevordering van de werkgelegenheid van ouderen; 3) een levens- en loopbaanbeleid ontwikkelen waarbij rekening wordt gehouden met de verschillende behoeften en verwachtingen van de verschillende leeftijdsgroepen; 4) een flexibele arbeidsorganisatie uitbouwen waarbij rekening wordt gehouden met deeltijds werk en tijdskrediet.

Het personeelsbeleid past in een ruimer kader waarbij het bedrijf op economisch, sociaal en milieuvlak verantwoordelijk en **duurzaam wil ondernemen**. De bedoeling is alle belanghebbende partijen bij het beleid te betrekken en mensgericht te ondernemen zodat oudere werknemers nog goed blijven functioneren, maar ook plezier beleven aan hun werk. Volgens het bedrijf kunnen echter alleen zeer verschillende **oplossingen op maat** voor oudere werknemers een uitkomst bieden.

In het kader van het VESOC-project kwamen drie **klankbordgroepen van 40- en 45-plussers** eenmalig en vrijwillig op verschillende locaties samen om over hun loopbaan na te denken. De groepen arbeiders, bedienden en kaderleden vergaderden deels tijdens de werktijd, deels tijdens hun vrije tijd. Ze wisselden van gedachten over acties rond leeftijdsbewust personeelsbeleid en bespraken de verschillende beleving, motieven en verwachtingen van medewerkers en de belemmerende en motiverende factoren om langer te werken. Deze laatste kunnen te maken hebben met de werkomstandigheden, de combinatie van privé en werk, financiële overwegingen en de bedrijfscultuur en verwachtingen vanuit de samenleving en de omgeving van de werknemers.

Vervolgens startten twee **projecten met financiering van het Europees Sociaal Fonds**. In het eerste maakt men een inventaris van **inzichten en instrumenten om werknemers langer**

aan het werk te kunnen houden. Het Limburgs Universitair Centrum biedt wetenschappelijke ondersteuning. Verschillende betrokkenen waaronder ouder wordende werknemers en bruggepensioneerden worden ondervraagd. Het tweede project wil nieuwe **methodes** ontwikkelen om de **blijvende tewerkstelling van oudere werknemers** te bevorderen. De bedoeling is dat de methodes ook voor andere ondernemingen nuttig kunnen zijn. De werknemers en werknemersorganisaties zijn bij de projecten betrokken. Halverwege 2005 zal meer informatie over deze projecten beschikbaar zijn.

Voorbeeld 6: analyse van noden en mogelijkheden voor loopbaanbegeleiding van oudere werknemers

Bij de Belgische tak van de Nederlandse bankgroep wil men de **instrumenten voor loopbaanbegeleiding** voor jongeren **ook uitwerken voor werknemers ouder dan 40 jaar**: assessment center, opleiding en mentoring, development center, enzovoort. Een assessment center is een **gedragsgerichte evaluatiemethode** om toekomstige prestaties te kunnen voorspellen. Om na te gaan of een medewerker een specifieke functie zou kunnen bekleden, voert hij of zij praktijkgerichte realistische simulatieopdrachten uit onder de vorm van een rollenspel, case-analyse, presentatie-oefening of een groepsopdracht. Daarbij wordt zijn of haar aanpak geobserveerd en geëvalueerd. In een development center programma wordt nagegaan over welke competenties een medewerker beschikt en welke er moeten worden ontwikkeld om verder door te kunnen groeien. De voorstudie met het oog op de loopbaanbegeleiding van oudere werknemers is uitgevoerd door een student. De lijnverantwoordelijken en oudere werknemers zijn erbij betrokken.

Wat opleiding en ontwikkeling betreft, maakt de bankgroep niet meteen een onderscheid naar leeftijd. Alle nieuwe medewerkers krijgen een basisstandaardopleiding en een opleiding afgestemd op hun job. De loopbaanbegeleiding vindt men noodzakelijk omdat de interne mobiliteit de laatste jaren sterk is toegenomen door de snelle evoluties in de bankactiviteiten. Sommige medewerkers bereiken daardoor al op 40 jaar hun maximale doorgroeiniveau terwijl dat vroeger pas op 50 jaar gebeurde. Men wil medewerkers aanmoedigen om verder **in hun loopbaan en opleiding te investeren om mee te evolueren en mobiel te blijven.**

3. Geen systematische aanwerving van oudere werknemers

De systematische aanwerving van oudere werknemers staat over het algemeen niet op het prioriteitenlijstje van ondernemingen. Dit is ook niet het geval bij de bestudeerde bedrijven die een leeftijdsbewust personeelsbeleid nastreven. Bij een normale leeftijdsopbouw in een bedrijf is dat niet verwonderlijk. Ouder wordende werknemers met hun specifieke ervaring en kennis worden dan geleidelijk opgevolgd door jongeren met hun specifieke competenties. De mobiliteit van oudere werknemers op de externe arbeidsmarkt is bovendien niet groot.

Als bedrijven al oudere werknemers in dienst nemen, is het omdat men hun kwalificaties en specifieke ervaring en kennis nodig heeft en jongeren dit niet meteen kunnen bieden. In enkele gevallen vroegen de bestudeerde bedrijven zo gepensioneerde ervaren werknemers terug in dienst te komen. Verder komen oudere werkzoekenden in aanmerking voor een job wanneer het aanbod aan gekwalificeerde jongeren beperkt is. Bij een herstructurering of faillissement wanneer er plots veel ouderen op de arbeidsmarkt terechtkomen, kunnen andere bedrijven interesse betonen voor deze meer ervaren werknemers.

- De batterijproducent streeft naar een evenwichtige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand en interne doorstroming van personeel. Men wil een mix van jongeren en ouderen, ook bij de lager geschoolde werknemers, onder meer opdat ouderen bepaalde waarden en een zekere verantwoordelijkheidsgevoel zouden overbrengen.
- Bij het bedrijf voor goedertransport over de weg is er sinds jaren een beleid van interne doorstroming wat ook van toepassing is voor de oudere werknemers.
- Het bedrijf voor afvalverwerking wil omwille van de complexiteit van de activiteiten absoluut oudere ervaren werknemers in de organisatie en zoekt ervaren personen tussen 42 en 50 jaar.
- In het bedrijf voor fijnchemie werd eind 2003 een 58-jarige man aangenomen in de R&D afdeling en in de afdeling engineering is een man van 71 jaar actief als procesingenieur op projectmatige basis.
- De onderneming voor verkoop van heftrucks heeft recent enkele oudere werknemers aangeworven, waaronder personen van 45, 48 en 58 jaar, vooral omwille van hun kwalificaties. De 58-jarige man zal wellicht nog tot 60 jaar werken. Hij was voordien als manager in een andere onderneming aan de slag en wordt nu ingezet voor de begeleiding en coaching van verkopers en technici.
- Begin 2004 heeft het bedrijf voor machineontwerp enkele 50-plussers aangeworven. Het is moeilijk om jonge kenniswerkers in de regio te vinden.
- Het bouwbedrijf wil oudere werknemers omdat de complexe activiteiten de nodige ervaring vergen, maar het is moeilijk om oudere werknemers met de juiste kwalificaties te vinden.
- Volgens de verantwoordelijke van het bedrijf voor lucht- en scheepsvrachtovervoer komen er geregeld oudere werknemers solliciteren die elders hun job door herstructurering verloren.

4. Eindeloopbaanmaatregelen: opleiden, vroeger eindigen, minder belasten of andere rol

Bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid kunnen ook maatregelen horen voor de eindeloopbaanfase. Voor sommige bedrijven zijn ze een onderdeel van hun algemene benadering. Andere spitsen zich precies vooral op eindeloopbaanmaatregelen toe.

We zetten enkele maatregelen die vaak terug komen op een rij en geven er voorbeelden van: opleiden van oudere werknemers, vroegtijdig uit de job laten stappen, in een minder zware job tewerkstellen, een andere rol geven, enzovoort. Twee maatregelen worden vaak gecombineerd: oudere werknemers minder belasten en tegelijk een andere rol geven.

4.1. Opleiden van oudere werknemers

Sommige bestudeerde bedrijven nemen maatregelen om ervoor te zorgen dat de oudere werknemers in hun laatste loopbaanfase **bijblijven** en hun job kunnen blijven uitoefenen. Zij investeren in het opleiden van oudere werknemers en het op peil brengen of houden van hun kwalificaties. Soms past men de opleiding aan de mogelijke noden en beperkingen van de oudere werknemers aan. Toch kan een aantal bedrijven sommige oudere werknemers niet overtuigen om nog bijkomende opleiding te volgen.

- Het bedrijf voor machineontwerp schakelde over van een seriematige productie naar meer prototypebouw. De ontwerpfdeling speelt dus een steeds belangrijker rol. Omwille van de hoge scholingsgraad van de medewerkers en hun bereidheid om zich aan te passen gaf men **alle medewerkers de mogelijkheid om zich bij te scholen** en meer polyvalent inzetbaar te worden. De grote groep oudere medewerkers werd niet meteen vervangen door nieuwe jonge hoger geschoolde krachten.
- De producent van kunststofsysteemen voor de bouwnijverheid probeert de **opleidingspakketten** zoveel mogelijk **aan te passen voor oudere werknemers**, kortgeschoolden en andere groepen. Zo werkt het bedrijf mee aan programma's van deeltijds onderwijs en werkt het samen met een buurthuis. Wat oudere werknemers betreft, houdt men er rekening mee dat het leerritme van sommigen lager ligt. Er werd vastgesteld dat de computeropleidingen voor hen een probleem kunnen vormen. Het aparte opleidingslokaal geeft de oudere werknemers de kans om na hun computerinitiatie rustig te kunnen oefenen. Verder stelt het bedrijf in het kader van het PC-privé-project computers aan oudere medewerkers ter beschikking om thuis mee te oefenen.
- In de brouwerij probeert men bij opleidingen rekening te houden met het trager leerritme van sommige oudere werknemers, maar naar verluidt is het **moeilaik om oudere werknemers te overtuigen om bijkomende opleiding te volgen**, bijvoorbeeld bij een leverancier in Duitsland. Sommige oudere werknemers ervaren een opleiding in nieuwe technieken vaak als een "berg" waar ze niet over geraken, maar eens ze de opleiding hebben gevolgd, zijn ze trots dat ze toch 'mee' zijn volgens de personeelsverantwoordelijke.

- De onderneming voor afvalverwerking gaat ervan uit dat 'goed zijn in de job', betekent dat men open blijft staan voor bijkomende opleiding. Het bedrijf vindt het belangrijk een sfeer te creëren waarbij **continue opleiding als vanzelfsprekend** wordt beschouwd, ook voor oudere werknemers. Oudere werknemers moeten volgens de personeelsverantwoordelijke gemotiveerd worden om voortdurend leergierig te blijven.
- In de bouwonderneming is er bij de oudere bedienden naar verluidt weinig vraag naar opleiding. De oudere arbeiders zijn verplicht de veiligheidsopleidingen te volgen, maar opleidingen in nieuwe technologieën schrikken hen dan weer af. Toen een **informaticaopleiding** (werken met laptop, nacalculatie op computer, enzovoort) van enkele dagen aan enkele oudere werfleiders werd aangeboden, zagen ze het aanvankelijk niet zitten om deel te nemen. Nadat één van hen de eerste dag had meegemaakt, kon hij de anderen overhalen om toch deel te nemen en vonden ze de opleiding interessant.
- Bij het bedrijf voor goederentransport over de weg willen sommige oudere werknemers **liever niet aan bijkomende (informatica)opleidingen** deelnemen of nieuwe computersystemen voor de opvolging van het goederentransport onder de knie krijgen.

4.2. Vervroegd uittreden, deeltijds werk, tijdskrediet, ander werkregime

In sommige bedrijven stappen werknemers **vroegtijdig uit hun job**. Dat kan op initiatief van het bedrijf of van de werknemer zelf gebeuren en om allerlei redenen. Vervroegde pensionering of vervroegd uittreden zoals met het brugpensioenstelsel waarbij de ouder wordende werknemers reeds enkele jaren voor de wettelijke pensioenleeftijd de onderneming verlaten, horen tot het gamma maatregelen.

Andere eindeloopbaanmaatregelen zijn erop gericht de werknemers aan het werk te houden, maar hen in hun laatste loopbaanfase minder te belasten en de fysieke **werkomstandigheden en werkdruk te verlichten**. Men voorziet bijvoorbeeld meer aangepaste arbeidsomstandigheden met een minder belastend werkregime zoals bij deeltijds werk of tijdskrediet en bij het uitstappen uit een ploegensysteem. Het tijdskrediet en vooral de 4/5de jobs zijn echter soms **moeilyk te realiseren door de aard van de activiteiten**. Bovendien kunnen de voltijds werkende (eventueel jongere) collega's te maken krijgen met een **hogere werkbelasting**.

- Het bedrijf voor fijnchemie stimuleert of streeft geen systematische vroege uittrede van het personeel na hoewel het percentage werknemers ouder dan 40 jaar zowat 57% bedraagt. Het bedrijf probeert wel in te spelen op vragen van oudere werknemers om vervroegd uit te treden en bepaalde alternatieven mogelijk te maken. Oudere werknemers kunnen voltijds **brugpensioen** aanvragen op 58 jaar of op 56 jaar (bij 20 jaar nachtarbeid en een loopbaan van 33 jaar), of halftijds brugpensioen op 55 jaar. Zowat 0,3 % van de arbeiders en 0,3 % van de bedienden is met voltijds brugpensioen en 1,6 % van de arbeiders met halftijds brugpensioen. Verder zijn er ook 50-plussers die **halftijds tijdskrediet** aanvragen. De formule (halve dagen of een week werken, een week niet werken,...) wordt individueel per werknemer bepaald. In sommige functies zijn slechts bepaalde formules mogelijk. Zowat 5,2 % van de arbeiders en 1,6 % van de bedienden boven de 50 jaar is met tijdskrediet. Er is geen

verschil tussen arbeiders en bedienden wat de reden voor de vraag naar brugpensioen of tijdskrediet betreft. Alleen wegen fysieke problemen, zoals een te hinderlijke verstoring van het bioritme door ploegenarbeid bij arbeiders meer door.

- Bij de Belgische tak van de Nederlandse bankgroep is 33,6% van het personeel ouder dan 50 jaar. De oudere werknemers stellen geregeld de vraag om vervroegd te kunnen uittreden. Ze verwijzen dan naar verluidd naar vroegere initiatieven die het medewerkers mogelijk maakten om vanaf 58 jaar uit hun loopbaan te stappen. Bovendien wil een aantal lager opgeleiden vervroegd met pensioen omdat ze zich almaar moeilijker aan de snelle evolutie en informatisering en veranderende jobinhoud van de back office functies in kantoren kunnen aanpassen. De **collectieve arbeidsovereenkomst die vervroegd uittreden** via brugpensioen mogelijk maakte, **loopt** echter eind 2004 af. Vanaf 2005 zal het niet meer mogelijk zijn om vervroegd uit te treden. De grote groep 50-plussers vervroegd laten afvloeien zou enorme kosten met zich meebrengen en de bank zoekt naar manieren om werknemers langer aan de slag te houden. Bovendien heeft de bank reeds een aantal gepensioneerde kaderleden gevraagd terug in dienst te komen omdat hun ervaring en kennis niet konden worden gemist. Verder zal vervroegd uittreden ook niet meer kunnen omdat werknemers vaak later aan een loopbaan beginnen en hun loopbaan anders te kort is. Om de oudere werknemers toch langer aan het werk te houden en hen te motiveren biedt de bankgroep aan 55-plussers de mogelijkheid om **halftijds tijdskrediet** op te nemen tot aan de leeftijd van 60 jaar wanneer het normaal pensioen reeds kan worden aangevangen. De helft van de tijd werken levert hen een **nettosalaris van ongeveer 70 procent** op. Deze formule is naar verluidd een succes. Het voordeel volgens de bank is dat hiermee de knowhow van de oudere werknemers niet meteen helemaal verdwijnt, dat het vroegere systeem van vervroegd uittreden langzaam kan worden afgebouwd en dat het personeelsbestand slechts langzaam vermindert. Nogal wat senior kaderleden kiezen voor de formule. Zo was een senior kaderlid vroeger verantwoordelijk voor de ploeg die pensioenfondsen beheerde en legt hij zich nu zelf toe op het beheer van het eigen pensioenfonds van de bank. De bank vindt het echter niet eenvoudig om tijdskrediet altijd soepel te organiseren. Tijdskrediet is een recht, maar is **in sommige functies moeilijk haalbaar**. Een personeelschef uit een bepaalde regio nam halftijds tijdskrediet op, maar koos er zelf voor om een stap terug te zetten en werkt nu in een functie onder de verantwoordelijkheid van één van de jongere medewerkers die hij vroeger zelf leidde.
- In 2002 werd de overeenkomst waarbij Belgische kaderleden **vanaf 60 jaar met pensioen** kunnen gaan bij de staaldraadproducent aangepast om de behoeften van het bedrijf en de oudere kaderleden beter te kunnen combineren. Ervaren ouderen inschakelen als instructeurs en/of mentors, horizontale functiewegingen, een stap terugzetten in de carrière, enzovoort zijn niet altijd te realiseren. De oudere kaderleden kunnen nog steeds op 60 jaar met pensioen gaan op voorwaarde dat hun loopbaan het wettelijk vereiste aantal jaren omvat om van pensioen te kunnen genieten. Er zijn verder **extra mogelijkheden**: 1) **vrijwillig deeltijdse arbeid** als de organisatie het toelaat, tussen 50 en 90% van een voltijdse activiteit, te realiseren in volle of halve dagen. Alle vaste en variabele remuneraties worden evenredig verminderd met het percentage van de verlaagde activiteit. Voor het pensioenplan past men voor het aantal dienstjaren het evenredigheidsbeginsel toe; 2) een combinatie van **deeltijds werk en deeltijdse arbeidsongeschiktheid** bij ernstige gezondheidsredenen, 3) een **stap terugzetten** in de carrière, 4) wettelijk recht op **tijdskrediet** voor werknemers vanaf 50 jaar, 5) **skill pooling** (zie verder).
- De werknemers van de verpakingsproducent kunnen vanaf 58 jaar met **brugpensioen**. Naar verluidd maken de meeste arbeiders van deze regeling gebruik. In 2003 gingen een vijftal arbeiders en één bediende met brugpensioen. Het **tijdskrediet**, vooral het 4/5^{de} systeem, wordt ruim toegepast, namelijk voor ongeveer 7% van het personeel. Het gaat vooral

om jonge zwangere vrouwen en oudere arbeiders. Op dit ogenblik maken 40 werknemers gebruik van tijdskrediet, waarvan negen ouder zijn dan 50 jaar. Om organisatorische redenen kan een werknemer slechts uit een beperkt aantal mogelijkheden van tijdskrediet kiezen. Verder kunnen oudere werknemers ook **deeltijds** werken.

- Bij het bedrijf voor afhandeling van luchtvaartmaatschappijen en internationaal transport wensen naar verluidt bijna alle arbeiders ouder dan 45 jaar op **brugpensioen** te gaan **op 58 jaar**, vooral in het vooruitzicht van de mogelijke verhoging van de brugpensioenleeftijd. Ook bedienden willen op 58 jaar op pensioen gaan om 'nog wat van het leven te kunnen genieten'. Pensionering op 65 jaar zouden ze niet zien zitten. Intussen heeft de tijdskredietregeling voor 50-plussers veel succes. Het bedrijf breidde het **tijdskrediet** uit tot 12% van de werknemers. De werknemers kunnen hun vrije dag in een 4/5^e stelsel vrij kiezen. Veel werknemers werken in ploegen en zijn naar verluidt niet bereid één dag vast te leggen.
- In één vestiging van het petrochemisch bedrijf neemt 6% van de arbeiders en 12% van de bedienden **tijdskrediet** op; in een andere vestiging 5% van het personeel (de 50-plussers niet inbegrepen). Zowat 2% van diegenen die tijdskrediet opnemen zijn ouder dan 50 jaar. Voor het overige werken vooral jongere vrouwen in een systeem van tijdskrediet. Voor werknemers die **in het volcontinu ploegensysteem** werken, geldt de voorwaarde dat het tijdskrediet **samen met een collega** moet worden opgenomen zodat elk 50% van de werktijd invult. Dan alleen vindt het bedrijf tijdskrediet organisatorisch en financieel haalbaar. Het **ploegensysteem** dat een belasting voor ouder wordende werknemers kan betekenen, werd intern geëvalueerd met de vakbonden, maar blijft voorlopig behouden. Toch hebben de besprekingen hierrond mee het debat gelanceerd over alternatieve tewerkstellingsmogelijkheden voor oudere werknemers.
- De batterijproducent breidde het **tijdskrediet** uit tot 12% van de werknemers met een voorkeur voor 50-plussers. Er werken ongeveer 50 werknemers in een 4/5^e stelsel. De regels voor het tijdskrediet zijn in een speciale CAO vastgelegd. De werknemers moeten collectief **met vijf personen tegelijk** in het stelsel stappen omwille van het volcontinu ploegensysteem.
- Het bouwbedrijf wordt eveneens geconfronteerd met een grote vraag naar het 4/5^e tijdskredietstelsel. Het kon een ervaren project- en werfleider van 59 jaar, voor wie men geen vervanger vond, overtuigen na twee maanden brugpensioen terug te komen onder de voorwaarde van een soepeler werkregime. Het tijdskrediet maakte het mogelijk om deze **ervaren medewerker langer in dienst** te houden. Het tijdskrediet is echter algemeen moeilijk te organiseren door de aard van het werk: men werkt op werven die soms verder van de woonplaats van de werknemers weg liggen en het werk kan gedurende een jaar sterk variëren zodat werknemers regelmatig van de ene naar de andere werf verhuizen. Volgens de personeelsverantwoordelijke wordt de **systematische toepassing van tijdskrediet door-kruist** door het systeem van vervroegd uittreden. Zo verkozen enkele oudere werknemers op 59 jaar met brugpensioen te gaan in plaats van in een stelsel van tijdskrediet te stappen hoewel ze daardoor een deel voordelen van de groepsverzekering moesten prijsgeven.
- De brouwerij schafte de grens voor de toepassing van het tijdskrediet af en trok daardoor het aantal werknemers op dat er gebruik van kan maken. Er wordt vooral gebruik gemaakt van het **4/5^e stelsel**. Het tijdskrediet is wel moeilijk te organiseren door het ploegensysteem. Op vraag van de arbeiders zelf is er verder een vaste nachtploeg.
- Bij het bedrijf voor goederentransport over de weg zijn **vooral de 50-plussers** geïnteresseerd in minder werken, zoals deeltijds of in een 4/5^e stelsel of in landingsbanen. Iedere werknemer in een 4/5^e stelsel kan gedurende één jaar zijn of haar voorkeurdag opnemen. Het jaar daarna heeft een andere werknemer de keuze. Men wilde verder een oudere werknemer op 59 jaar in brugpensioen laten gaan, maar de persoon in kwestie wilde graag tot

60 jaar werken. Uiteindelijk heeft het bedrijf de medewerker opnieuw voor één jaar in dienst genomen met een **contract van bepaalde duur**.

- Bij de producent voor kunststofsysteemen voor de bouwnijverheid maken verschillende arbeiders gebruik van het **vier/vijfde tijdskredietstelsel**. In een bedrijfscao is overeengekomen dat de werknemers boven de 50 jaar niet meer meetellen voor de 5% werknemers die maximaal gelijktijdig het recht op tijdskrediet, loopbaanvermindering of vermindering van de arbeidsprestaties tot een halftijdse betrekking uitoefent of zal uitoefenen. In de volcontinue extrusie-afdeling is het tijdskrediet wel moeilijk te organiseren.
- Het systeem van tijdskrediet wordt bij het bedrijf voor verkoop van heftrucks, waar slechts 11,5% ouder is dan 45 jaar, niet zo uitvoerig gebruikt. In totaal zijn er maar een vijftiental personen die tijdskrediet hebben opgenomen waarvan slechts twee ouder zijn dan 50 jaar.
- Bij het bedrijf voor lucht- en scheepsvrachtervoer werken sommige oudere werknemers in een **deeltijds of 4/5^e stelsel**. Volgens het bedrijf is tijdskrediet **belangrijk voor alle leeftijdsgroepen**. Jongeren hechten belang aan een goed loon, maar evenzeer aan allerlei extra legale voordelen, een goeie sfeer en zaken zoals ouderschapsverlof. Oudere **arbeiders** die in ploegen werken in het magazijn of bij het goedertransport vragen om uit de nachtploeg verwijderd te worden of deeltijds te kunnen werken. Zij hebben **minder interesse voor tijdskrediet** omdat hun lonen niet zo hoog liggen en ze het zich **financieel minder kunnen veroorloven**. Geen enkele arbeider werkt in een stelsel van tijdskrediet. Bij een vestiging van het bedrijf (verkoop en administratie) werken veel jonge vrouwen die de laatste jaren ouderschapsverlof opnamen. Als 50-plussers ook in een 4/5^e stelsel willen werken, wordt het moeilijk om het werk te organiseren. Het paritair comité 226 waaronder het bedrijf voor lucht- en scheepsvrachtervoer valt, laat als enige PC niet toe de oudere werknemers met tijdskrediet te rekenen bij de wettelijk maximale 5% werknemers met tijdskrediet. Het bedrijf kan tijdskrediet toekennen, maar dan enkel wanneer de betrokken werknemer bereid is in een andere afdeling te werken. Als het over 4/5^e werken gaat, kiezen vooral vrouwen vaak dezelfde vrije dag, met name woensdag of vrijdagmiddag.
- Experimenten met tijdskrediet doen volgens de verantwoordelijke van het bedrijf voor afvalverwerking **het absentieïsme dalen** wat tijdskrediet betaalbaar maakt. Oudere werknemers zijn niet frequenter ziek, maar langer. Als de werktijd vermindert, daalt het absentieïsme. Het geld dat verloren gaat met absentieïsme kan gebruikt worden om werktijdvermindering te organiseren. De oudere werknemers geven naar verluidt ook de voorkeur aan halftijds / deeltijds werken om er nog bij te horen en de sociale contacten niet te verliezen.
- Bij het bedrijf voor commerciële televisie- en radiouitzendingen is er een regime van verminderde prestaties voor oudere journalisten en techniekers mogelijk, bijvoorbeeld in een 4/5^e stelsel. Een deel van het loon wordt bijgesteld door de werkgever, maar het bedrijf kan dit **financieel niet blijven dragen**. De oudere werknemers vragen verder om minder ingeschakeld te worden in late of vroege diensten, in het weekend of voor buitenlandse reizen. De jongere journalisten en techniekers bij het bedrijf voor commerciële televisie- en radiouitzendingen zijn niet altijd bereid om de zwaardere opdrachten over te nemen. Zij staan erop dat het werk eerlijk verdeeld wordt. De vragen en verwachtingen van de oudere werknemers kunnen op termijn een probleem stellen voor de jongere werknemers, zegt de personeelsverantwoordelijke.
- Bij de producent van gegevensdragers werken de 50-plussers bijna allemaal **halftijds**. Leidinggevenden en commerciële medewerkers kunnen evenwel niet deeltijds werken, tenzij ze overstappen naar een andere functie.

4.3. Herplaatsen in een minder belastende functie

Het herplaatsen van oudere werknemers in een andere functie komt in verschillende onder- vraagde bedrijven voor. De bedoeling is oudere werknemers aan het werk te houden maar in **minder belastende functies** of functies die minder verantwoordelijkheid met zich mee bren- gen. De herplaatsingsmogelijkheden zijn doorgaans echter beperkt omdat er binnen de orga- nisatie weinig minder belastende functies zijn of weinig jobs met minder verantwoordelijkhe- den kunnen gecreëerd worden. De herplaatsing kan ook alleen maar slagen als de werknemers zich in de alternatieven kunnen terugvinden.

- Indien ze erom vragen en indien mogelijk krijgen oudere werknemers bij het bedrijf voor fijnchemie de kans om een andere job uit te oefenen. Toen het bedrijf in 2001 enkele ande- re ondernemingen te Oostende overnam, kon een ouder kaderlid bijvoorbeeld in een andere functie aan de slag waarbij hij **niet langer lijnverantwoordelijkheid** droeg. Na vele jaren in dezelfde functie was de betrokken persoon naar verluidt tevreden over de nieuwe mogelijk- heden.
- De leverancier van kantoorautomatiseringsapparatuur heeft de inhoud van de functie van een magazijnier aangepast. De man is 59 jaar en ondervond fysieke problemen. Hij treedt nu op als **“eerste hulp”** om zijn collega’s met ontbrekende reservestukken te bevoorraden wanneer zij bij een klant aan het werk zijn.
- Bij de verpakingsproducent probeert men ouderen op **fysiek minder belastende werk- posten** te plaatsen. De overstap van de ene naar de andere afdeling is echter niet vanzelf- sprekend omdat in de verschillende afdelingen (matrijzenbouw, extrusieafdeling, vacuümaf- deling, logistiek, onderhoud) verschillende competenties vereist zijn. De functies verschillen ook sterk van elkaar (ploegbazen, metaalbewerkers, machineoperatoren, machinestellers, logistieke operatoren, heftruckchauffeurs, enzovoort) en de doorgroeikansen en de her- plaatsingsmogelijkheden beperkt zijn. Vroeger kon men doorgroeien van operator tot steller, maar dat wordt steeds moeilijker. Operatoren hebben daardoor een vlakker loopbaan en oudere werknemers die geconfronteerd worden met ervaringsconcentratie, kunnen niet zo- maar in een andere job terecht.
- Het bedrijf voor afhandeling van luchtvaartmaatschappijen en internationaal transport kan niet meteen ergonomische oplossingen bieden om het fysiek zware lossen en laden van vliegtuigen voor arbeiders minder belastend te maken. Verschillende ploegbazen die ook al wat ouder zijn - 75 personen tussen 50 en 54 jaar, 71 personen tussen 55 en 59 jaar -, doen hun job nochtans graag en willen aan het werk blijven. Oudere arbeiders kunnen eventueel in de transportafdeling terecht, maar deze is klein en de **kans op een andere job is be- perkt**. In het slechtste geval is er sprake van **medische overmacht** en verliezen de oudere werknemers hun job.
- Bij de batterijproducent kreeg één oudere bediende een **andere opdracht**, namelijk om een kennisdatabank aan te leggen. Hij is intussen op brugpensioen. Dergelijke opdrachten zijn echter niet steeds voor oudere bedienden voorhanden. De oudere arbeiders kunnen ook slechts op een beperkt aantal eenvoudige werkposten naast de computergestuurde produc- tielijn terecht. Het eenvoudige werk werd aan een beschutte werkplaats uitbesteed, maar kan om economische redenen niet opnieuw naar het bedrijf worden gehaald.
- De producent voor kunststofsysteemen voor de bouwnijverheid maakte met de vakbonden afspraken om oudere werknemers in te zetten in **jobs die minder belastend zijn** en minder

inzet en energie vergen. Vooral in de volcontinu extrusie-afdeling waar de operatoren drie tot zes extrusielijnen bewaken, kan het werk fysiek zwaar en stresserend zijn. Het is niet vanzelfsprekend om het ploegensysteem aan te passen, maar er is wel overeengekomen dat oudere werknemers minder belast worden en slechts één tot twee lijnen dienen te bewaken.

- Het bedrijf voor goederentransport over de weg probeert oudere werknemers die sommige computertoepassingen niet meer wensen te leren, te herplaatsen naar **ondersteunende functies**. Zo werden twee werknemers, één van 58 en één van 62 jaar, herplaatst. Eén van hen kwam terecht op de financiële afdeling voor het beheer van de sociale balans, een computertoepassing waar de persoon in kwestie wel goed in was.
- Het bedrijf voor commerciële televisie- en radiouitzendingen stelde voor **uitloopbanen** uit te werken voor oudere journalisten en techniekers. Ze zouden minder op het televisiescherm verschijnen om de stress te verminderen. Bovendien bleek uit een peiling dat de kijkers de aanwezigheid van jongere anchors in het journaal over het algemeen op prijs stelden. Het voorstel rond uitloopbanen wordt naar verluidt echter door de oudere journalisten en techniekers eerder negatief onthaald. Zij zien het als een vorm van **degradatie en imagooverlies** en kampen ook met negatieve reacties van hun partners op het thuisfront.

Sommige ondernemingen zien geen herplaatsingsmogelijkheden voor oudere werknemers binnen de organisatie, maar zoeken naar **herplaatsingsmogelijkheden buiten de eigen onderneming**, eventueel in combinatie met een andere rol voor de werknemers in kwestie.

- Bij het petrochemisch bedrijf lopen er experimenten met 50-plussers die halftijds bij het bedrijf en halftijds zelfstandig of bij een andere onderneming, bijvoorbeeld een toeleverancier, werken. Het is een vorm van **skill pooling**. De oudere werknemers worden in een andere functie herplaatst en werken binnen én buiten het bedrijf. Ze benutten en dragen tegelijk hun kennis over. De jobinhoud van sommige functies kan worden aangepast. Sommige werknemers kunnen zo met minder verantwoordelijkheid worden belast en tegelijk hun expertise behouden. De onderneming vindt dat deze tewerkstellingsformule over verschillende bedrijfsorganisaties heen zou moeten kunnen worden uitgebreid en dat het wettelijk kader hiertoe zou moeten worden aangepast. Zo zou er in een dergelijke situatie meer duidelijkheid moeten komen over de juridische verantwoordelijkheid wat de werkinstructies betreft.
- De formule van **skill pooling** maakte het bij de staaldraadproducent mogelijk om het jobverlies door herstructurering voor enkele **oudere kaderleden** op te vangen. Men wil echter de mogelijkheden van het systeem verder benutten. Men meent dat een herbronning voor oudere werknemers kan leiden tot een herwaardering en betere benutting van hun eigen talent als zij aan een nieuwe loopbaanfase toe zijn. Met het project kunnen zij deels voor het bedrijf en deels aan een externe opdracht voor andere organisaties werken. Het gaat om **tijdelijke expertise- en consultantopdrachten**, geen complexe managementvervangende taken. In het verleden kozen vier oudere kaderleden voor skill pooling. Ze blijven **op de loonlijst van en onder het toezicht en gezag van het bedrijf**. Hun externe activiteiten worden aan een marktconforme prijs doorgegeven aan de opdrachtgever. Intussen is er nog slechts één persoon in skill pooling aan het werk: een algemeen manager die als interim manager voor een beschutte werkplaats werkt. Twee andere personen bereiden zich voor: een medewerker die de voorgaande persoon zal opvolgen en een andere medewerker die elders een accountant functie zal opnemen. Het **voordeel** van skill pooling is volgens het bedrijf dat de oudere kaderleden zich kunnen richten op vaardigheden waar ze echt goed in zijn, dat men vermijdt dat een medewerker die voor bepaalde taken onmisbaar is verdwijnt

omdat de werkgever hem niet meer voltijds kan tewerkstellen en dat de menselijke inbreng efficiënter wordt benut. Er is ook een financieel voordeel. Het bureau dat een deeltijdse job voor een werknemer zoekt, moet worden betaald, maar verder worden de loonkosten gehalveerd en een ontslagvergoeding uitgespaard. Bovendien kan de werknemer als zelfstandige werken. Er stellen zich volgens het bedrijf echter wel **praktische en organisatorische problemen**. Wat zijn de sociaal-juridische implicaties? Heeft een oudere werknemer in deze situatie nog recht op een bedrijfswagen of groepsverzekering? Bij welke onderneming ligt het gezag? Wordt de werkdruk niet te hoog met meerdere jobs? Bij welke opdracht ligt het zwaartepunt? Hoe wordt de begeleiding van het oudere kaderlid georganiseerd? Elke situatie moet apart bekeken worden. Voor kaderleden is het makkelijker om skill pooling in te voeren dan voor arbeiders. De oudere werknemer moet zich ook aanpassen aan nieuwe situaties en een andere positie bij zijn vroegere werkgever. Een bedrijf kan skill pooling niet op grote schaal organiseren zonder de hulp van professionele bemiddelaars zoals bijvoorbeeld interimmanagementkantoren en rekruteringsbureaus.

4.4. Andere rol: begeleiding van nieuwe medewerkers en kennisoverdracht

Bij nog andere maatregelen komen oudere werknemers niet zozeer in een andere functie, maar wel in een **andere rol** terecht.

Oudere werknemers kunnen jongeren begeleiden in hun job, hen het productieproces leren kennen, hen vaktechnisch opleiden en in het bedrijf integreren. Ze kunnen de rol opnemen van **peter, instructeur of mentor**.

- De bouwonderneming voorziet **peterschap voor jongere werknemers** vanaf de eerste werkdag om jongeren beter en sneller te integreren. Het peterschapssysteem wordt systematisch opgevolgd en geëvalueerd.
- De brouwerij start een **peterschapsproject** samen met Subregionaal Tewerkstellingscomité uit de provincie om de jongeren de kennis van het brouwerijproces bij te brengen.
- Bij het bedrijf voor goederentransport over de weg worden jongeren vanaf de eerste dag **door een oudere werknemer begeleid** om de onderneming en de inhoud van hun job te leren kennen.

Verder probeert men in de laatste loopbaan jaren de interne marktwaarde van de oudere werknemers te verzilveren en te valoriseren door hun **kennis** voor de organisatie vast te leggen en aan jongere werknemers te laten **overdragen**. Sommige bedrijven die geconfronteerd worden met een aanzienlijk deel ouder wordende personeelsleden, voelen op een bepaald moment een acute noodzaak tot het opzetten van systemen van kennisoverdracht.

- Bij het bedrijf voor afhandeling van luchtvaartmaatschappijen en internationaal transport zijn er naar verluidt veel bedienden tussen 40 en 45 jaar met een schat aan technische kennis. Het bedrijf beseft dat het iets zal moeten ondernemen opdat ze de volgende tien jaar hun kennis aan jongere werknemers zouden kunnen doorgeven.

- Als gevolg van het grote aandeel oudere werknemers bij de Belgische tak van de Nederlandse bankgroep staat men ook meer stil bij het risico om plots veel ervaring en kennis te verliezen. De organisatie van kennisoverdracht wint aan belang. Binnen de bank wordt **gezocht naar systemen om kennisoverdracht te ondersteunen**. In het kader van competentie management, loopbaanplanning en kennisoverdracht probeert men ook tot een degelijke **successieplanning** te komen, zelfs bij de lagere functieniveaus.

Bijzondere voorbeelden van kennisoverdracht door oudere werknemers vinden we bij enkele West-Vlaamse bedrijven. Zij stapten in 2002 in het project Kennispool 50+, opgezet door VOKA - Kamer van Handel van West-Vlaanderen en de Hogeschool West-Vlaanderen, departement Provinciale Industriële Hogeschool. Er wordt een **kennisborgingsmethodiek** ontwikkeld om de ervaringskennis in het bedrijf vast te leggen, te borgen en over te dragen. **Oudere medewerkers leggen hun kennis in hun vakgebied vast en treden op als coach en opleider voor andere teams die hetzelfde leren doen**. Ze ontwikkelen een cursus en een e-learning tool om de verzamelde kennis te presenteren. De Kamer en de Hogeschool zorgen voor externe opleiding en ondersteuning.

Voorbeeld 1: kennisoverdracht rond nutsvoorziening

Het bedrijf voor fijnchemie stapte in het project Kennispool 50+. Zowat 43% van de kaderleden en bedienden en ongeveer 71% van de arbeiders ouder is dan 45 jaar. Het bedrijf realiseerde zich dat veel kennis en ervaring dreigden op termijn verloren te gaan en wilde dit voorkomen. **Eén medewerker leerde de methodiek voor de kennisborging toe te passen en wordt nu ingezet om anderen te helpen opleiden**.

De betrokken medewerker is 55 jaar en werkte eerst in dienst van een bedrijf dat in 2001 door de onderneming werd overgenomen. Hij werkte gedurende 30 jaar als operator, ploegoverste en vervolgens meestergast in een volcontinu ploegensysteem. In 2001 werd hij opleidingscoördinator. Hij wilde aanvankelijk zo snel mogelijk met pensioen gaan. In 2002 werd hij echter aangezocht voor het project. Hij volgde de opleiding en documenteerde in samenwerking met de waterdienst de **kennis van de stoomverdeling** binnen de site te Oostende. De informatie, beschikbaar op het intranet, dient ook voor het **onthaal van nieuwe werknemers en de werknemers van de toeleveranciers**.

De medewerker spreekt zich positief uit over zijn ervaringen. "Terwijl ik vroeger op een toetsenbord bij wijze van spreken geen onderscheid tussen de "enter" en "delete" toets kon maken, heb ik in minder dan een jaar tijd geleerd om een cursus op te stellen over mijn vakgebied en andere medewerkers geïnformeerd hoe ze zoiets moeten aanpakken. In 30 weken kreeg ik de vuistregels van didactiek en multimediaal cursusmateriaal onder de knie... Ik sta er nog van te kijken wat ik allemaal heb bijgeleerd over beeldtaal, digitale fotografie, typografie en kleurencombinaties. Ook met wat ik over coaching opstak, ben ik heel blij...Bij aanvang had ik wat twijfels of het niet het zoveelste papieren project zou worden. Van bij de eerste

opleidingsdag bleek dat de trainers van het PIH er voor gezorgd hadden om de opleiding zo praktisch mogelijk te laten verlopen. In de voorbije maanden heb ik bijgeleerd hoe "oudere" werknemers te benaderen om de kennis en het kunnen die ze in de loop van hun loopbaan hebben opgedaan te verzamelen om met die gegevens een cursus op te bouwen. Mijn doel is om voor mijn bedrijf een werkinstrument op te bouwen dat voor alle werknemers praktisch en gebruiksklaar is." ⁷

In het spoor van het project neemt het bedrijf intussen bijkomende initiatieven. Zo loopt er een **behoefteanalyse bij de oudere arbeiders** om de **opleidingsnoden** in kaart te brengen. Er wordt tevens nagegaan in hoever zij interesse hebben om hun **kennis** in een cursus te **verankeren** en eventueel aan andere werknemers les te geven.

Verder denkt de onderneming er om bij toekomstige aanwervingen voor bepaalde functies meer aandacht te besteden aan de competentie om kennis vast te leggen en door te geven aan andere werknemers.

De ontwikkeling van systemen voor kennisoverdracht kan echter ook op weerstand stuiten. Het bedrijf stelde vast dat veel medewerkers het er moeilijk mee hebben om kennis te delen omdat ze **bang zijn dat dit hun job bedreigt**. Het bedrijf zegt dat het zo open mogelijk over het project heeft gecommuniceerd en probeerde er de juiste medewerker voor te vinden.

Voorbeeld 2: kennisoverdracht rond machineontwerp en -productie

Het bedrijf voor machineontwerp mikt op een beter kennisbeheer en de organisatie van kennisoverdracht. Kennis en ervaring **dreigen** immers **verloren te gaan door de veroudering van het personeelsbestand**. De kennisoverdracht tussen Belgische vestigingen en vestigingen in andere landen en tussen ingenieurs is eveneens belangrijk.

Het bedrijf stapte in het Kennispool 50+ project. Het startte twee pilotprojecten om de kennis van twee **oudere medewerkers** vast te leggen en van hen "facilitatoren" te maken die anderen kunnen helpen hun **knowhow door te geven**. In het ene geval wordt de aanwezige **kennis en ervaring inzake verbrandingstechnologie** geïnventariseerd. Verbrandingstechnologie wordt gebruikt om de metaalproducten de nodige thermische behandeling te geven. Dit gebeurt meestal in een continu proces in doorloopovens. Men wil de kennis van ontwerp, constructie en onderhoud van de installaties op een gestructureerde manier beschikbaar stellen binnen het bedrijf. In het tweede geval staat de **invoering van het Enterprise Resource Planning-pakket** van een consultantorganisatie in een buitenlandse vestiging centraal. Men wil een handleiding maken waardoor de buitenlandse gebruikers zelfstandig kunnen werken en het pakket kunnen leren kennen. De medewerker verantwoordelijk voor de invoering van het pakket: "Ik werd geconfronteerd met een aantal blinde vlekken die ik heb kunnen wegwerken. Ik heb verder bijgeleerd op gebied van methodiek en structuur. Ik heb uit een overcom-

⁷ Hoe houd u kennis in het bedrijf, Vacature, 12-03-2004.

pleet aanbod van methodiek, middelen en invalshoeken een matrix opgesteld die ik als leidraad wil gebruiken bij al mijn handelen en in het bijzonder bij kennisoverdrachtprojecten. Ik ben bovendien kunnen starten met het opstellen van een eerste structuur voor de opleiding en training van de gebruikers van een computerpakket. Ten slotte heb ik bijgeleerd wat het gebruik van computermiddelen betreft.”⁸

Naast de Kennispoolprojecten worden de volgende **instrumenten voor kennisbeheer** gehanteerd.

1. Iedereen heeft op de computer toegang tot dezelfde boomstructuur zodat de **kennis** meteen kan worden **gedeeld**.
2. Er is een **competentierooster** opgesteld met informatie over de aanwezige kennis. Het vermeldt de naam van het betrokken personeelslid, het kennisdomein van het personeelslid, informatie over welke kennis noodzakelijk is en hoeveel experts nodig zijn, personeelsplanning, opleidingsnaden, evaluatie van opleiding en een “gele gids” van experts die in dringende situaties kunnen worden gecontacteerd. Voor drie groepen medewerkers werd het competentierooster al opgesteld. Het competentierooster voor de arbeiders moet nog worden uitgewerkt.
3. Medewerkers die expert zijn in een bepaald kennisdomein, kunnen fungeren als **ankerpunt** of aanspreekpunt voor collega’s. Zij zijn verantwoordelijk voor het ordenen van kennis. Belangrijke informatie wordt op een CD-ROM opgeslagen, ze houden de tekeningenset en het ontwerp dossier van een bepaalde machine bij, enzovoort. Ze zorgen voor het vastleggen van verborgen kennis die aanwezig is bij henzelf of anderen. Het geven van een presentatie over een bepaald onderwerp kan die verborgen kennis aan het licht brengen. Ze volgen de ontwikkelingen in hun vakgebied, bijvoorbeeld door het volgen van beurzen of seminaries of het bijhouden van literatuur. Ze werken de informatie voortdurend bij en treden op als peter voor nieuwe medewerkers. Het systeem van ankerpunten functioneert in de praktijk echter niet zo gemakkelijk. Vaak blijken dezelfde personen als ankerpunt aangesproken te worden en dan nog voor meerdere domeinen tegelijk. De medewerkers vinden het een ingewikkelde, tijdrovende en intensieve opdracht om de kennis te documenteren en bij te houden. Het vergt vaak veel werk boven op hun eigenlijke job. Ze ervaren ook een kloof tussen geschreven en kennis die in de praktijk op het moment zelf wordt aangesproken. Bovendien is kennis snel verouderd en is het niet vanzelfsprekend om de stand van zaken voortdurend bij te houden.
4. Verder zijn er negen **expertgroepen** die zeswekelijks samenkomen en deels formeel en deels informeel werken. Zij brengen kritische kennisdomeinen systematisch in kaart. De groepen staan open voor alle medewerkers. Naar verluidt functioneren ze het best omdat medewerkers met elkaar van gedachten kunnen wisselen, van elkaar kunnen leren en van elkaar erkenning voor hun technische kennis krijgen.

⁸ Uit "Leergeld" Nieuwsbrief N°3/2003.

5. Bij **pensionering** van een medewerker wordt er kennisoverdracht georganiseerd. Van belang is dat het over recente kennis gaat. Sommige medewerkers beschikken over unieke kennis maar deze is bij hun pensionering niet noodzakelijk nog belangrijk. Zo beschikte een intussen gepensioneerde medewerker over unieke kennis over productiemachines voor draadafsluitingen. Het oudere machinetype werd echter niet meer besteld. Soms vraagt het bedrijf gepensioneerden met veel kennis en ervaring gedurende enkele weken bij bepaalde problemen te komen helpen. Zij blijken altijd bereid om te helpen.
6. Verder probeert men een **leercultuur** te bevorderen en de principes van kennisdocumentering dagelijks toe te passen. Zo probeert men op het einde van een project de kennis vast te leggen. Opnieuw blijkt vooral recente kennis belangrijk. Kennis ouder dan vijf jaar wordt zelden nog gebruikt en moet vooral worden gearchiveerd.

Voorbeeld 3: verbetering van interne communicatie en intern goederentransport

Het bedrijf dat heftrucks verkoopt, neemt deel aan het project Kennispool 50+ omdat het over veel ervaren medewerkers beschikt. Men beseft "...dat de oudere medewerkers op een dag de bedrijfspoorst achter zich zullen sluiten en hun opgebouwde kennis en ervaring met zich zullen meenemen". Het behoud en de verfijning van hun kennis en vaardigheden vindt men van belang voor het voortbestaan van de onderneming. Daarnaast ziet men er voordelen in voor de 50-plussers zelf: zij kunnen bijleren met betrekking tot kennisoverdracht en het geeft hen een bevestiging van hun waarde voor de onderneming.

Twee medewerkers volgen het opleidingsprogramma. Na de Kennispoolcursus verwacht het bedrijf dat zij hun **deskundigheid in kaart** kunnen **brenghen**, een opleidingspakket op een didactisch verantwoorde manier kunnen aanmaken en de trainingen kunnen begeleiden. Zij zijn minstens één dag per week gedurende een jaar met het project bezig.

Eén oudere medewerker legde zich toe op het maken van een **cursus heftruckterminologie**. Om de interne communicatie tussen de verkoopdienst en de opzoekers/aankopers te verbeteren, wil men dezelfde terminologie gebruiken en de naam en functie van alle onderdelen aanleren. Een reeks vragen helpt om klanten bij problemen de juiste oplossingen aan te bieden.

Een tweede oudere medewerker, verantwoordelijk voor de afdeling logistiek en al 26 jaar bij het bedrijf, legt zich toe op het probleem van **intern transport van goederen via "kooibeheer"**. Wanneer voorraad van één magazijn naar een ander verplaatst wordt, zijn de goederen tijdelijk onderweg. Meestal worden de stukken overdag uitgehaald om 's nachts of de volgende dag weer op stock gestoken te worden. In de tussentijd zijn de goederen niet meer zichtbaar in de computer. Om dit op te lossen werd het kooibeheersysteem ontwikkeld. De pallet of kooi krijgt bij vertrek uit het magazijn een nummer waaraan de palletvoorraad is gekoppeld. In de computer kan men zien wanneer er nog onderdelen tijdelijk in die bepaalde kooi zitten. Wil men de stukken aanvullen in het doelmagazijn dan scant men die van kooi X naar het maga-

zijn. Het "kooibeheer" wordt in het hele bedrijf gebruikt en zal zijn nut bewijzen wanneer het bedrijf over enige tijd naar een andere locatie verhuist.

Bij de cursisten zelf, in hun afdeling en in de andere afdelingen ziet het bedrijf een **attitudeverandering** en een meer **gestructureerde aanpak van kennisoverdracht** dankzij de inbreng van de twee deelnemers. Het opleidingstraject wordt in het hele bedrijf meer gestructureerd aangepakt.⁹ Zo zijn er intussen drie opleidingscoördinatoren opgeleid en zijn er tweeëntwintig jongere en oudere trainers aangeduid die anderen zullen helpen om de informatie en kennis vanuit hun eigen specialiteit visueel te leren vastleggen, bijvoorbeeld de procesflow van bepaalde processen, aspecten van kwaliteitszorg en de te volgen stappen bij productiepieken. De bedoeling is om deze aanpak uit te breiden en een lerende organisatie te creëren zodat werknemers niet enkel bij mogelijke problemen op hun kennis worden aangesproken. Intussen zijn er al twee opleidingscoördinatoren voor de verkoopsafdeling aangesteld en zijn er in totaal een vijftal personen als opleidingscoördinator actief.

Voorbeeld 4: verbetering van interne communicatie

De producent van kunststofsysteem voor de bouwnijverheid werkt mee aan het project Kennispool 50+. Het past binnen de doelstellingen van het personeelsbeleid. Via het project hoopt het bedrijf **deskundigheid te verwerven op het vlak van behoefteanalyses, de kennis in het bedrijf te verankeren, elektronische hulpmiddelen te leren ontwerpen en gebruiken en een methodologie aangereikt te krijgen om trainers op te leiden.**

De opleiding Kennispool 50+ wordt gevolgd door de **stafmedewerker training & ontwikkeling**, die al elf jaar in het bedrijf werkt. Hij stond acht jaar in de productie. Zijn project loopt in de veredelingsafdeling 'Foiling' (bekleving van kunststofprofielen). Deze afdeling groeit snel met als gevolg dat er voortdurend opleidingen en bijsturingen noodzakelijk zijn. Er bestaan echter weinig **instructies op papier** en door de voortdurende evoluties binnen het productieproces is de nood hoog om over een degelijk gestructureerd opleidingspakket te beschikken. Communicatie en visualisering zijn prioritair want er wordt in een drieploegensysteem gewerkt. Na een eerste brainstorm kwamen 83 items aan bod waarover op één of andere manier een opleidingsinstructie dient beschikbaar te zijn. Gezien de complexiteit is het de bedoeling om met kleine opleidingsmodules te werken, te maken volgens de prioriteitsbehoefte. Voor de veredelingsafdeling stelt de medewerker een cursus op met als inhoud: indeling van de bekleavingswielen, positie op het profiel, instellen van de wielen en nazorg van de wielen.

De cursus kan door de lijnmanagers worden gebruikt **om werknemers individueel of in groep op te leiden**. Het is een maatwerk cursus voor de afdeling op computer, een basisopleidingspakket voor toekomstige lijnmanagers, een werkinstrument voor procesverantwoordelijken in het drieploegensysteem, een ruggesteun voor de lijnmanagers en een naslagwerk. Het pakket wordt **via het**

⁹ "Leergeld" Nieuwsbrief N°3/2003.

intranet bijgewerkt en kan ook naar de vestigingen in andere landen worden verspreid of voor hen speciaal worden aangepast.

Er zijn intussen al een 100-tal personen opgeleid. In het najaar van 2004 zal een cursus voor de afdelingen extrusie, logistiek en de matrijsafdeling en eventueel ook voor de buitenlandse vestigingen worden gemaakt.

4.5. Andere werkorganisatie

Een bijkomende mogelijkheid om oudere werknemers aan het werk te houden is het bewust in vraag stellen van de bestaande 'architectuur' van de jobs en het **hersamenstellen van takenpakketten** die beter zijn aangepast aan leeftijd én competenties. Dit is volgens diverse managers echter niet vanzelfsprekend.

- Volgens de verantwoordelijke van het bedrijf voor afvalverwerking zijn de denkbeelden van de meeste managers in dit verband nog erg conservatief. Doorgaans vindt men de bestaande arbeidsorganisatie OK en stelt men ze niet in vraag. De verandering zal pas plaatsvinden onder dwang van de **realiteit** wanneer blijkt dat bedrijven moeten rekening houden met **steeds meer oudere werknemers op de arbeidsmarkt**, zo meent hij.
- De bouwsector wordt recent met de **informatisering** van de administratie geconfronteerd. Het bouwbedrijf moet afwegen of het zin heeft oudere werknemers daar nog mee te belasten of het **niet in hun jobinhoud op te nemen**.
- De batterijproducent vindt het zo goed als **onmogelijk om het takenpakket van oudere arbeiders te herzien** en functies op te splitsen. Voor bedienden is het naar verluidt nog moeilijker. Bovendien is de werkdruk vrij groot en is er weinig ruimte voor een andere arbeidsorganisatie.
- Het aanbieden van een ander takenpakket is volgens het bedrijf voor goederentransport over de weg **vooral mogelijk voor oudere bedienden**, veel minder voor de oudere arbeiders.

5. Slotbedenkingen

Leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt tegenwoordig naar voor geschoven als sleutel voor de tewerkstelling van werknemers in het algemeen en oudere werknemers in het bijzonder. Men gaat ervan uit dat ondernemingen en werknemers baat kunnen hebben bij een gediversifieerde aanpak die rekening houdt met verschillen in leeftijd, in levens- en loopbaanfasen en in troeven en beperkingen van diverse groepen en generaties werknemers. Men onderscheidt in grote lijnen drie loopbaanfasen: instroom in de onderneming, doorstroom en uitstroom. Functiонерingsgesprekken, competentiebeheer, loopbaanbegeleiding, opleiding en coaching worden beschouwd als instrumenten ter ondersteuning van het personeelsbeleid tijdens deze fasen. De bedoeling is de inzetbaarheid van werknemers in het bedrijf te vrijwaren en te bevorderen

en voor zover de bedrijfs- en werkorganisatie het toelaten rekening te houden met de behoeften en verwachtingen van de verschillende leeftijdsgroepen.

In de **praktijk** krijgt een leeftijdsbewust personeelsbeleid echter niet zo gemakkelijk voet aan de grond en is het niet zo eenvoudig toe te passen.

In de meeste bestudeerde bedrijven zien we in de eerste plaats een proces van **bewustwording** rond de aanpak van de tewerkstelling van oudere werknemers ontstaan. Daarbij wijzigt de bedrijfscultuur geleidelijk. Er wordt een meer positieve beeldvorming rond oudere werknemers beklemtoond en de oudere werknemers worden uitgenodigd om via functioneringsgesprekken, klankbordgroepen, brainstormsessies en enquêtes enzovoort mee na te denken over hun tewerkstelling.

Er zijn twee belangrijke **redenen** waarom er aandacht ontstaat voor de tewerkstelling van oudere werknemers. In bedrijven met een groot aandeel oudere werknemers dreigt er op termijn veel waardevolle kennis en ervaring plots te verdwijnen. Dit is zeker het geval wanneer het merendeel van het personeel jaren geleden in dienst kwam en er naderhand weinig nieuwe jonge werknemers werden aangeworven. Bedrijven die met herstructurering te maken kregen en waarbij plots vaak veel oudere ervaren werknemers vroegtijdig op (brug)pensioen gaan, kampen met hetzelfde probleem. Verder dringt het besef door dat door de demografische evolutie het aantal beschikbare jonge arbeidskrachten op termijn zal slinken en dat ondernemingen er baat bij hebben de duurzame tewerkstelling van ouder wordende werknemers te bevorderen.

Sommige bedrijven nemen daarom wel al maatregelen om oudere werknemers te valoriseren en / of hen langer aan het werk te houden rekening houdend met hun specifieke mogelijkheden of beperkingen. Deze **maatregelen kunnen sterk variëren** en gaan van stappen naar een algemeen leeftijdsbewust personeelsbeleid met competentiebeheer voor alle medewerkers ongeacht de leeftijd tot en met diverse afzonderlijke maatregelen die rekening houden met de specifieke positie van oudere werknemers. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid staat meestal nog in de kinderschoenen.

Wat oudere werknemers betreft, worden vooral doorstroom- en uitstroombaatregelen onderstreept. De systematische aanwerving van oudere werknemers staat over het algemeen niet op het prioriteitenlijstje. Als bedrijven al oudere werknemers in dienst wensen te nemen, is het omdat men hun kwalificaties en specifieke ervaring en kennis nodig heeft en jongeren dit niet meteen kunnen bieden. Uitstroombaatregelen met systemen van vervroegde uittreding zoals brugpensioen zijn anders wel algemeen bekend.

Daarnaast zijn er maatregelen die bedoeld zijn om **de inzetbaarheid van de ouder wordende werknemers te bevorderen of zolang mogelijk te behouden**.

Zo zijn er maatregelen die erop gericht zijn om de **kennis en ervaring van oudere werknemers actueel te houden** en te voorkomen dat zij zouden “vastroesten”, al te zeer zouden gespecialiseerd raken of nieuwe taakvereisten niet meer zouden aankunnen. Deze maatregelen houden in: werken in ervaringsgerichte functies die parate kennis en ervaring vergen en die niet meteen door jongeren kunnen worden opgenomen; doorgroeien en van functie veranderen tijdens de loopbaan; jobrotatie; opleidingen voor het verwerven van vaktechnische, sociale en communicatieve vaardigheden en taal- en informaticaopleidingen die al dan niet aangepast aan een trager leerritme of de specifieke noden van oudere werknemers; opleidingen on the job en uitwisselen van ervaring via leergroepen met collega’s van binnen of buiten het bedrijf.

Daarnaast zijn er maatregelen die bedoeld zijn om oudere werknemers **minder te belasten** zoals het werken in functies die fysiek minder belastend zijn of minder verantwoordelijkheden inhouden binnen het bedrijf of bij toeveringsbedrijven. Men kan oudere werknemers ook in een ander werkregime aan het werk stellen: in dagdienst, uit ploegenarbeid halen, deeltijds laten werken, één werkpost deeltijds met een andere collega laten delen of tijdskrediet toestaan waarbij de oudere werknemer bijvoorbeeld slechts vier dagen per week werkt. Tijdskrediet aan het einde van de loopbaan wordt in de bestudeerde bedrijven veelvuldig toegepast, al kunnen de betrokken oudere werknemers om organisatorische redenen niet altijd in dezelfde functie blijven werken.

Bij nog andere maatregelen komen oudere werknemers niet zozeer in een andere functie, maar wel in een **andere rol** terecht. Oudere werknemers kunnen jongeren begeleiden in hun job, hen het productieproces leren kennen, hen vaktechnisch opleiden en in het bedrijf integreren. Ze kunnen de rol opnemen van **peter, instructeur of mentor**. Of men kan hen tijdens hun laatste loopbaanjaren expliciet betrekken bij het opzetten van nieuwe systemen van kennisoverdracht. Interessante experimenten in deze zin zien we bij enkele bedrijven die geconfronteerd worden met een ouder wordend personeelsbestand en projecten opzetten om de kennis van de oudere werknemers voor de organisatie vast te leggen en aan jongere werknemers over te dragen.

Zoals we kunnen vaststellen, hanteren sommige bestudeerde bedrijven een gamma van maatregelen om de inzetbaarheid van de ouder wordende werknemers te bevorderen of zolang mogelijk te behouden. De meeste personeelsmanagers zijn het er echter over eens dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid of eindloopbaanbeleid toch in hoofdzaak naar **oplossingen op maat** moet zoeken, wat een aanpassingsvermogen van de organisatie en van de oudere

werknemers vergt. De meeste oplossingen zijn om allerlei redenen blijkbaar vaak moeilijk te veralgemenen.

Zo zijn er beperkingen die verband houden met wettelijke bepalingen of financiële overwegingen, bijvoorbeeld met betrekking tot de lengte van de loopbaan bij het vervroegd uittreden of bij het herplaatsen in functies bij andere ondernemingen.

Het hertekenen van de arbeidsorganisatie, aanpassen van het takenpakket rekening houdend met de leeftijd en de competenties van de oudere werknemers of het herplaatsen in andere functies of minder belastende jobs is meestal ook een moeilijke opgave. Voor kaderleden, bedienden en arbeiders kan de situatie heel anders liggen gezien hun verschillende positie, verantwoordelijkheid, taakinhoud en werkregime in een bedrijf. Het minder belasten en herplaatsen in andere functies wordt ook moeilijker als een groot aantal personen van de maatregel wil gebruik maken en de werkorganisatie zoals bijvoorbeeld een ploegensysteem dat moeilijk toelaat. Het functioneren in een andere rol blijkt doorgaans ook alleen maar voor een beperkt aantal werknemers weggelegd te zijn. Bovendien blijken oudere werknemers die met een te grote ervaringsconcentratie worden geconfronteerd omdat ze tijdens hun loopbaan weinig van job veranderen en weinig bijkomende opleiding volgden, moeilijk in een andere job terecht te kunnen. Het vergt van bedrijven een proactief beleid voor alle medewerkers op langere termijn om een te grote jobspecialisatie te voorkomen.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid mag tegenwoordig dan als algemeen principe naar voor worden geschoven, wat de tewerkstelling van oudere werknemers betreft, blijken bedrijven vooral oplossingen op maat te zoeken in een poging om de inzetbaarheid van oudere werknemers te behouden en rekening te houden met hun troeven, beperkingen en verwachtingen.

Bijlage

Voorstelling van de bedrijven

1. Leverancier van kantoorautomatiseringsapparatuur

De onderneming is een Japanse leverancier van kantoorautomatiseringsapparatuur: copiers, printers, scanners, faxen, duplicators, data processing systemen en softwaretoepassingen. De afdeling hangt af van de Europese zetel in Nederland. De laatste jaren is er een evolutie naar multifunctionele toestellen voor “documanagement” of documentflow. De activiteiten binnen het bedrijf hebben vooral te maken met administratie, verkoop en marketing en (onderhouds)techniek.

Het bedrijf telt 118 werknemers waarvan 20 vrouwen. Vijf personeelsleden zijn ouder dan 45 jaar, 35 à 40 zijn tussen 35 en 45 jaar en de rest is jonger. In 1997 nam de onderneming één van haar productdealers, die in moeilijkheden was geraakt, over. De tewerkstelling bij de dealer zakte na een herstructurering van 20 naar 10 personeelsleden. Intussen is het aantal werknemers terug naar 21 geklommen waarvan er 7 of 8 boven de 50 jaar zijn.

Volgens de HR-manager is het personeelsbeleid vrij dynamisch. Zo wordt er aandacht besteed aan tevredenheidsenquêtes, e-learning, shared databases (suggestiesysteem), communicatie, intranet, enzovoort. Klachten worden beschouwd als “opportunities for improvement”. Opleiding staat centraal.

2. Bedrijf voor commerciële televisie- en radio-uitzendingen

Het bedrijf voor commerciële televisie- en radio-uitzendingen heeft drie tv-stations en één radiostation. De onderneming stelt 473 werknemers tewerk: 59% mannen, 41% vrouwen, 65% bedienden en 35% kaderleden. De directieleden verantwoordelijk voor de programmatie zijn meestal ouder dan 50 jaar. Het personeelsbestand is echter sterk verjongd door de oprichting van nieuwe zenders. De meeste personeelsleden zijn jonger dan 30 jaar. De gemiddelde leeftijd ligt op 31 jaar. In 1993 was 20% ouder dan 45 jaar, in 2003 10%.

3. Bedrijf voor verkoop van heftrucks

De onderneming is een familiebedrijf, marktleider inzake de verkoop van heftrucks en verdeling van tweedehandsheftrucks in Europa en marktleider inzake de verdeling van onderdelen wereldwijd. Er zijn permanent ongeveer 1.600 tweedehands heftrucks in voorraad en er worden meer dan 5.000 nieuwe en tweedehands heftrucks per jaar verkocht. Het herstellen van duizenden vorkheftrucks van alle merken en de daaruit voortvloeiende noodzaak aan wissel-

stukken en accessoires, leidde tot de hoofdactiviteit van de groep: de distributie van heftruckonderdelen. Deze activiteit groeide sterk tijdens de jaren 1990. Dagelijks doen 17.000 klanten in ruim 168 landen beroep op de voorraad van 280.000 verschillende onderdelen uit een databestand van meer dan 8 miljoen referenties.

De groep telt in 2003 wereldwijd 1150 medewerkers. De vestiging in België groeide van 96 werknemers in 1986 naar 750 werknemers in 2003 ondanks een krappe arbeidsmarkt. De gemiddelde leeftijd is 33 jaar. Er zijn 86 medewerkers ouder dan 45 jaar (11,5%): 47 arbeiders waarvan 44 mannen en 3 vrouwen en 39 bedienden waarvan 34 mannen en 5 vrouwen.

4. Producent van gegevensdragers

Het bedrijf heeft een hoofdzetel in België en vestigingen in Frankrijk (verkoop en verpakking), Duitsland en Nederland (bedrukking), Hongarije (productie) en Roemenië (productie). Het bedrijf profileert zich als "expert in blank data storage products for the professional market". Het produceert diskettes, CD's, DVD's en muziekcassettes (Hongarije), die zowel onder eigen naam als onder een ander privaat label op de markt worden gebracht. Gegevensdragers worden ook van andere bedrijven aangekocht en na bedrukking en verpakking doorverkocht aan klanten in heel Europa. In het begin van de jaren 1990 werden twee nieuwe entiteiten gecreëerd met respectievelijk 6 en 15 personeelsleden om een volledige klantenservice te kunnen aanbieden: van gegevensdrager tot en met bijhorende brochures, verzending, enzovoort. Het bedrijf werkte op deze manier reeds voor Humo, de Winkler Prins, de NMBS, diverse verzekeringsmaatschappijen en banken en Telenet.

De Belgische vestiging telt 250 werknemers: 60% vrouwen, 72% arbeiders en 28% bedienden. Ongeveer 13% is ouder dan 45 jaar; slechts 2 personen daarvan zijn ouder dan 55. De gemiddelde leeftijd van de werknemers is 35 jaar. Jongere productiewerkers hebben doorgaans minimum een A2-niveau. In de verpakkingsafdeling zijn er meer oudere kortgeschoolde arbeiders.

Het overgrote deel van het personeel werkt in een volcontinu ploegensysteem: 7 dagen op 7, 3 ploegen in de week (waaronder een vaste nachtploeg met ook ouderen) en een vaste weekendploeg. Om 'vervreemding' van de nacht- en weekendwerkers tegen te gaan werken deze werknemers enkele weken per jaar in gewone dagdienst en volgen intussen opleiding.

Het productiesysteem kreeg een almaar meer hoogtechnologisch karakter en de complexiteit van de producten en het proces en de automatisering gingen in stijgende lijn. De productie van een CD Rom, CD Rewritable en een DVD is telkens een stuk ingewikkelder. Men werd geconfronteerd met de overgang van magnetische naar optische gegevensdragers, veranderende druktechnieken, de evolutie van een "productomgeving" naar een "procesomgeving", nieuwe disciplines zoals chemie, andere test- en stockagemethoden en nieuwe producten. Het bedrijf besteedt veel aandacht aan opleiding en training, vooral van het productiepersoneel, en

vraagt van nieuwe werknemers hogere kwalificatievereisten. Zo worden er meer ingenieurs en graduatens in dienst genomen.

5. Bedrijf voor goederentransport over de weg

De bedrijfsgroep, onderdeel van een Nederlandse postgroep, is een toonaangevende leverancier van wereldwijde expressdiensten voor de zakelijke markt. De groep vervoert wekelijks 3,6 miljoen pakketten, documenten en vracht naar meer dan 200 landen. Het netwerk omvat 891 depots en sorteercentra, 20.000 voertuigen en 43 vliegtuigen. Het beschikt over een uitgebreide land- en luchtinfrastructuur voor de levering van deur-tot-deur express diensten op bestelling in Europa. Het brengt een zending met een koerier van A naar B of kan een totaaloplossing voor de leveringen van een onderneming uitwerken. Het bedrijf heeft wereldwijd 40.000 medewerkers in dienst. In België heeft het locaties in Zaventem, Zulte, Kortrijk, Antwerpen en Luik en telt het 602 werknemers: 56,6% mannen, 43,4% vrouwen, 25,5% arbeiders, 65,9% bedienden en 8,7% kaderleden. In 2003 is 14% van de Belgische werknemers ouder dan 45 jaar.

6. Producent van kunststofsyste men

De familiale onderneming startte in Beveren-Roeselare met de productie van plastic knopen, riemen en dergelijke. Het bedrijf is intussen gespecialiseerd in compounding of mengen van grondstoffen met het oog op de productie van PVC-poeder; in ontwerp, ontwikkeling, extrusie en veredeling van kunststofsyste men en -profielen voor de bouwnijverheid en in recyclage. Het bedrijf is marktleider in diverse Europese landen en voerde de laatste jaren een actieve expansie- en acquisitiepolitiek. De onderneming bezit een twintigtal dochterondernemingen en agentschappen in Europa, Noord-Amerika en Azië. De maatschappelijke zetel en het coördinatiecentrum bevinden zich in België.

De groep steeg van 1694 werknemers in 2001 naar 1176 in 2002 door de uitbreiding van de activiteiten in Engeland en Frankrijk. Begin 2004 telt de groep wereldwijd 2800 medewerkers. In België werken er 631 medewerkers waaronder 450 arbeiders. Het merendeel zijn mannen (93 %). Zowat 43% is laaggeschoold. Ongeveer 19% is ouder dan 45 jaar. Twintig werknemers boven de 50 jaar (17 arbeiders, 3 bedienden) hebben tijdskrediet opgenomen. Elf werknemers zijn in brugpensioen, wat vanaf 58 jaar kan worden opgenomen. De gemiddelde leeftijd is 36 jaar.

7. Bedrijf voor afhandeling van luchtvaartmaatschappijen en internationaal transport

De groep, met hoofdzetel in Brussel, biedt diverse diensten in 32 luchthavens in 6 Europese landen: passagier- en bagagebehandeling, ticketing, cargo- en postafhandeling, inscheepfaciliteiten, vliegtuigservice en onderhoud, vluchtoperaties en bemanningsadministratie, load con-

trol en communicatie, transport van passagiers en bemanning, catering en beveiliging. De groep werkt voor meer dan 250 luchtvaartmaatschappijen. In 2003 genoten 19,7 miljoen passagiers van de diensten, werd de inscheep voorzien voor 183.000 vliegtuigen en werd er 770.000 ton cargo afgehandeld. De groep telt ongeveer 4.800 werknemers. Het ondersteunende IT department heft een belangrijke functie en werd de laatste 20 jaar sterk uitgebouwd. Daarbij ligt de klemtoon op de communicatie met de systemen van de klanten. De groep heeft locaties in Zaventem, Oostende, Antwerpen en Luik. In 2002 werkten er 1658 werknemers in België, waarvan 63% mannen, 37% vrouwen, 56% arbeiders, 41% bedienden en 3% kaderleden. Ongeveer 21% is ouder dan 45 jaar, waarvan 3/4^e arbeiders en 1/4^e bedienden.

8. Petrochemisch bedrijf

De onderneming, met hoofdzetel in Denemarken, is een geïntegreerd petrochemisch bedrijf en produceert vooral kunststofproducten op basis van polyethyleen en polypropyleen. De toepassingen zijn velerlei: automobielnijverheid, extrusie, moulding, pijpen en bouwmaterialen, producten voor de voedingsnijverheid en farmaceutische sector, draden en kabels. Het bedrijf heeft zes grote productiesites en een reeks kleinere compounding units in verschillende landen (Oostenrijk, Duitsland, België, Portugal, Italië, Zweden, Finland, Noorwegen, USA, Brazilië, Verenigde Arabische Emiraten) plus een wereldwijd verkoopsnetwerk.

Het bedrijf telt meer dan 5.000 werknemers. In België zijn er vier vestigingen met in totaal 880 werknemers: Beringen (450 werknemers), Kallo (150 werknemers), Mechelen (200 werknemers) en Zwijndrecht (80 werknemers). Er zijn 74% mannen, 41% arbeiders, 28% bedienden, 31% kaderleden en management. Zowat 25 tot 30% van het personeels is ouder dan 45 jaar.

De inbreng van de werknemers voor de ontwikkeling van nieuwe technologieën en producten, de bediening van installaties en de verkoop staat centraal. Men wil hun potentieel ten volle benutten, hen open en positief benaderen en hen tot een positieve en open ingesteldheid aanmoedigen. Verder ligt de klemtoon op gezondheid, veiligheid en milieu- en kwaliteitszorg om risico's, ziekten en ongevallen en de impact op het milieu te beperken en om de activiteiten continu te verbeteren.

9. Bedrijf voor bouw- en infrastructuurwerken

Het familiebedrijf startte als gespecialiseerde aannemer van wegeniswerken en handel in bouwmaterialen. Het breidde de activiteiten uit met riolerings- en grondwerken, industriële en burgerlijke bouwprojecten, renovatietechnieken, general contracting van bouwprojecten, ontwikkeling van kantoren en appartementen in samenwerking met ontwikkelaars en ondergrondse buisdoorpersingen of microtunnelling. In het begin van de jaren 1990 werd het bedrijf geconfronteerd met de crisis en is de tewerkstelling afgebouwd, onder meer van 45-plussers. De twee hoofdafdelingen, bouw en infrastructuurwerken, hebben de voorbije jaren een verschillende ontwikkeling gekend. De bouwaf-

deling is sinds 1996 sterk gegroeid met de aanwerving van vooral jongeren en vooral ingenieurs en bedienden. Sinds begin 2003 zijn er 28 werknemers bijgekomen. De afdeling infrastructuurwerken realiseert dezelfde omzet als vroeger, maar met minder mensen. De laatste jaren gebeurden er geen aanwervingen meer en zo zijn er steeds meer personeelsleden van 45 jaar en ouder. Over enkele jaren zullen er in deze afdeling niet voldoende arbeiders meer beschikbaar zijn: de ouderen verdwijnen en jongeren vinden werken in de wegenbouw naar verluidt niet aantrekkelijk en blijven weg. Het bedrijf stelt 285 werknemers tewerk: 93% mannen, 7% vrouwen, 72% arbeiders, 28% bedienden en 10% kaderleden. Zowat 28% is ouder dan 45 jaar.

10. Verpakkingsproducent

Het bedrijf is een geïntegreerde onderneming die plasticverpakkingen produceert volgens de thermoformtechniek: vacuümvormen op maat voor de voedingsindustrie zoals voor verpakking van koekjes, chocolade en snacks; non food verpakkingen zoals speldozen en dozen voor technische onderdelen en plasticfolie. De matrijzenbouw is een belangrijke activiteit. Men maakt per jaar 500 à 600 nieuwe matrijzen van aluminium (uitgefreesd of zelf gegoten) en van houthars voor nieuwe verpakkingen of ter vervanging van oude matrijzen. Het bedrijf heeft ongeveer 6500 matrijzen in stock, wat een aanzienlijke waarde vertegenwoordigt. Ze zijn deels eigendom van de klant. Er is een vestiging in Wellen in België en één in Cahors in Frankrijk waar enkel productie plaatsvindt met een 50-tal werknemers. De prijszetting is van groot concurrentieel belang. De onderneming is de laatste jaren sterk gegroeid.

De vestiging in Wellen telt 404 werknemers: 73% mannen, 27% vrouwen, 75% arbeiders, 23,3% bedienden en 1,7% kaders. In 2003 is zowat 28,5% ouder dan 45 jaar, in 1993 was dat 21,5%. De bedienden zijn gemiddeld een beetje ouder. De afdeling harsmatrijzen telt een tiental zeer ervaren werknemers, vooral 45- à 50-jarigen en twee jongere werknemers van ongeveer 30 jaar. De harsmatrijzen vergen ambachtelijk werk en worden vooral gemaakt voor complexere verpakkingen.

11. Batterijproducent

De Japanse batterijproducent telt in de hele groep 16.800 werknemers. De Belgische vestiging in Tessengerlo is gespecialiseerd in de productie van high end alkalinebatterijen en huisvest ook het Europese researchcentrum voor herlaadbare batterijpacks. Het productieproces is de laatste jaren sterk geautomatiseerd. In België zijn er 466 werknemers aan de slag: 85% mannen, 15% vrouwen, 73% arbeiders, 14% bedienden en 13% kaderleden. In totaal zijn 103 werknemers ouder dan 50 jaar, 31% is ouder dan 45 jaar. De personeelsleden die in de jaren 1970 de vestiging startten, beginnen uit te stromen.

12. Onderneming voor afvalverwerking, milieu en logistiek

Het zelfstandig familiebedrijf begon met woningbouw en grond- en wegenwerken. Deze activiteiten werden aangevuld met de exploitatie van zand- en grindgroeven en van betoncentrales en de verhuur van rollend materieel. In het begin van de jaren 1980 werd het aannemingsbedrijf afgebouwd en investeerde de groep door overnames en participaties in nieuwe sectoren. De onderneming is nu een verzameling van diverse bedrijven op verschillende locaties en is actief in verschillende industriële activiteiten: 1) milieubeheer met recycling, hergebruik van grondstoffen en afval evenals vervoer en eindverwerking van diverse specifieke afvalstoffen, 2) logistiek met strategische locaties voor opslag, beheer, behandeling en vervoer van alle mogelijke goederen. 3) diversificaties met doelstellingen en activiteiten die passen bij de groep zoals productie van beton van hoge kwaliteit en verhandeling van grondstoffen en minerale brandstoffen. In het bedrijf werken er 468 werknemers: 92% mannen, 8 % vrouwen, 68% arbeiders, 23% bedienden en 9% kaderleden. In 1993 was 24% ouder dan 45 jaar, in 2003 36%.

13. Bedrijf voor vervoer van lucht- en scheepsvrachten

Het bedrijf is gespecialiseerd in het vervoer van lucht- en scheepsvrachten en behoort tot de logistieke tak van een Duitse postgroep. Deze tak telt meer dan 43.000 werknemers wereldwijd en is actief in meer dan 150 landen. Het bedrijf heeft een wijdvertakt kantorennetwerk op regionale en internationale luchthavens en heeft een akkoord met luchtvaartmaatschappijen met het oog op de beschikbaarheid van min of meer vaste cargoruimte op vaste dagen zodat bedrijven hun productie en goederenexport kunnen organiseren. Dringende leveringen kunnen dag en nacht worden opgehaald en op de volgende vlucht geplaatst. Voor minder regelmatige leveringen wordt eveneens cargoruimte voorzien. De behandeling en verscheping van de goederen en het bijhorend werk is sterk geautomatiseerd en geïnformatiseerd. Het bedrijf gebruikt speciale carriers en kan op elk moment via een coderings- en scansysteem achterhalen waar een zending zich bevindt. De zeevrachtdivisie vervoert volledige containers en geconsolideerde ladingen van en naar de belangrijkste markten in de wereld. Verder zorgen expressdiensten voor luchttransport en wegtransport voor de distributie in Europa. Het bedrijf zorgt ook voor logistieke oplossingen zoals een helpdesk, inpakactiviteiten en kwaliteitscontroles en maakt gebruik van een warehousemanagementsysteem, waarmee klanten via één aanspreekpunt inzicht kunnen krijgen in de opgeslagen voorraden. Het biedt IT-diensten aan om de logistiek rond luchtvracht en zeevracht op efficiënte wijze te ondersteunen. De Belgische vestiging stelt ongeveer 400 werknemers tewerk, waarvan 80% bedienden en 20% arbeiders. Ongeveer 33% is ouder dan 45 jaar; de grootste groep personeelsleden hiervan zijn vooral tussen 45 en 50 jaar. Elf personeelsleden waaronder enkele directieleden, zijn ouder dan 60 jaar.

14. Bedrijf voor productie en verkoop van industriële laksystemen

Het bedrijf behoort tot een internationale groep, met de hoofdzetel in Nederland, die actief is in 80 landen en ongeveer 64.300 werknemers telt. In België ontplooit men de volgende activiteiten 1) farmacie, 2) basischemie waaronder keukenzout, 3) coatings zoals productie en distributie van decorated coatings (430 personen), industriële coatings (195 personen) en autolakherstelling (70 personen). In de industriële tak in België werken er 195 personeelsleden: 78% mannen, 22% vrouwen, 47% arbeiders, 36% bedienden, 17% kaderleden. Het bedrijf wordt geconfronteerd met een verouderend personeelsbestand: in 1993 was 30% ouder dan 45 jaar, in 2003 39%. De echte breukleeftijd wat oudere werknemers betreft is 52 jaar, zeker voor de arbeiders.

15. Brouwerij

De Belgische brouwerij, deel van een Britse brouwerijgroep, heeft vier productiecentra. De jaarlijkse productiecapaciteit bedraagt 2.000.000 hl bier en er is een assortiment van 30 soorten bier. In ruil voor een goed commercieel beheer en producttrouw biedt de brouwerij een servicepakket aan horeca-uitbaters: voordelige bankproducten, huur en verhuur van goede locaties en conceptueel en bouwtechnisch advies. Sinds enkele jaren wordt er meer geïnvesteerd, onder meer in automatisering, en is er meer aandacht voor het personeelsbeleid. Op dit ogenblik worden er vooral jongeren gerekruteerd. Het bedrijf stelt 689 werknemers tewerk: 80% mannen, 20% vrouwen, 47% arbeiders en 53% bedienden. Ongeveer 44% is ouder dan 45 jaar.

16. Staaldraadproducent

Het bedrijf produceert en commercialiseert een brede waaier van producten op basis van metaaltransformatie en bedekkingstechnologieën. De huidige activiteiten zijn hoofdzakelijk opgebouwd rond de business units staaldraad, staaldraadproducten, staalkoord en de snelgroeien- de activiteit advanced materials. Het bedrijf is van een kleine productie- en handelsmaatschappij uitgegroeid tot een wereldwijde groep met hoofdzetel in Zwevegem, waar zich het grootste productiecentrum bevindt. Het telt wereldwijd meer dan 80 productiecentra en een netwerk van verkoopkantoren en agentschappen. Tegen 2005 wil men evolueren van een volumegedreven producent naar een onderneming met producten met een hogere toegevoegde waarde, een groot groeipotentieel en hogere marges. De productie van zonnecellen en zonnemodules is een voorbeeld van de nieuwe toepassingen van bedekkingstechnologieën.

In 2000 telde de wereldwijde groep 17.202 werknemers. Eind 2003 zijn er in België 4372 personeelsleden verspreid over vijftien locaties. Daarvan zijn 90% mannen, 10% vrouwen, 69%

arbeiders, 21% bedienden en 10% kaderleden. Er zijn 1947 bruggepensioneerden: 1697 arbeiders, 248 bedienden, 2 kaderleden. Deze laatste zijn bij de herstructureringen tussen 1989 en 1992 vanaf 48 jaar op brugpensioen gegaan. Er zijn 198 medewerkers ouder dan 50 jaar in tijdscrediet: 138 arbeiders, 60 bedienden, maar geen kaderleden. De grootste vestiging in Zwevegem telt zowat 2400 werknemers. Hier is 46% van de arbeiders 46% ouder dan 45 jaar, 45% van de bedienden en 48% van de kaderleden.

17. Belgische bankgroep

De onderneming is een bankverzekeringsgroep voor particulieren en middelgrote ondernemingen opgericht door de fusie van drie Belgische financiële instellingen en telt via dochters, participaties, filialen of vertegenwoordigingskantoren in diverse Europese landen ongeveer 45.000 werknemers. In België stelt het bedrijf ongeveer 16.000 werknemers tewerk, dochterondernemingen inbegrepen. De groep oudere werknemers is niet bijzonder groot. Er zijn weinig 50-plussers. Vanaf de leeftijd van 55 jaar kunnen de werknemers op eigen verzoek het bedrijf verlaten. De groep werknemers tussen 40 en 50 jaar is daarentegen groot. Een groot deel van hen behoort tot de babyboomgeneratie en is in de loop van de jaren 1970-1980 tijdens de groei van de bank aangeworven. De geleidelijke veroudering van het personeelsbestand is een vrij normaal fenomeen, maar de tewerkstellingsgroei binnen de bank hield geen gelijke tred met de economische groei van de bank als gevolg van de effecten van de informatisering waardoor er de laatste jaren minder jongere werknemers zijn ingestroomd. Door de fusie met andere instellingen worden er voorlopig ook geen nieuwe medewerkers aangeworven. Vanaf eind 2004 zullen er echter opnieuw aanwervingen plaatsvinden.

18. Bedrijf voor machineontwerp

Het bedrijf is het kenniscentrum voor machineontwerp van de eveneens bestudeerde machine- en staalraadgroep. Het heeft drie opdrachten: 1) technologie ontwikkelen in machinebouw, procesinstallaties en systemen om doorbraken op lange termijn te realiseren; innovatie- en R&D-projecten opzetten ter ondersteuning van de productieprocessen binnen de groep en voor het ontwerp en bouwen van prototypes van nieuwe producten (bijvoorbeeld installatie voor wijnfiltratie, waste compacter, dieseloetfilter,...); 2) investeringsprojecten met het oog op de verbetering en de vernieuwing van de uitrusting binnen de onderneming; 3) ondersteuning (dienst na verkoop, uitrusting op het beste up-to-date praktijkniveau houden/brengen). Om deze opdrachten waar te kunnen maken beschikt men over een werkplaats waar prototypes, machines en installaties gebouwd worden. Het kenniscentrum heeft veel knowhow en is het "geheugen" van de onderneming. Men beschikt bijvoorbeeld over de ontwerpkennis van machines van 40 tot 50 jaar oud waardoor men in andere landen met tweedehandsmachines staalkoord van dezelfde kwaliteit als in Europa kan maken.

Het bedrijf telt 306 personeelsleden: 37 kaderleden, 111 bedienden en 158 arbeiders. De kaderleden gaan gewoonlijk vanaf 60 jaar en de arbeiders en bedienden vanaf 55 jaar op pensioen. Sinds een herstructurering enkele jaren geleden geldt de regeling dat arbeiders en bedienden vanaf 55 jaar met brugpensioen kunnen gaan. De laatste jaren vloeiden er meer mensen af dan er in dienst kwamen. Negen van de 37 kaderleden gaan binnenkort met pensioen, 70 van de 158 arbeiders over vijf jaar. Van de kaderleden is 38% tussen de 50 en 60 jaar. Van de bedienden is 27% en van de arbeiders 64% tussen de 45 en 55 jaar.

19. Bedrijf voor fijnchemie

Het bedrijf is gespecialiseerd in fijnchemie en langlopende contracten met grote chemische bedrijven voor pilootstudies, procesontwerp, constructie en productie. Het startte als engineeringbureau en later als scheikundig producent. In 1996 en 2001 kwamen er activiteiten van andere chemische bedrijven bij. Er zijn vestigingen in Hemiksem, Oostende en West-Virginia (United States). Het aandeel oudere werknemers in de site te Oostende is groot. Deze vestiging telt 307 personeelsleden waarvan 112 kaderleden en bedienden en 195 arbeiders. Het gaat hoofdzakelijk om mannen (92 %). In totaal is 60% ouder dan 45 jaar: ongeveer 42,9% van de kaderleden en bedienden en 70,8% van de arbeiders. Zowat 5,18 % van de arbeiders en 1,62 % van de bedienden boven 50 jaar is met tijdskrediet. Ongeveer 1,62 % van de arbeiders is met halftijds brugpensioen en 0,32 % van de arbeiders en 0,32 % van de bedienden is met voltijds brugpensioen. Intussen worden er opnieuw vooral jongeren aangeworven.

20. Nederlandse bankgroep

De Nederlandse bankgroep is wereldwijd actief op het gebied van bankieren, verzekeren en vermogensbeheer. Meer dan 100.000 medewerkers zijn in 60 landen actief op uiteenlopende terreinen binnen de financiële dienstverlening. De Belgische tak telt eind 2003 ongeveer 10.772 personeelsleden. Zowat 57% is ouder dan 40 jaar, ongeveer 33,6% is ouder dan 50 jaar. Het gaat vooral om werknemers die werden aangeworven ten tijde van de groei van de vroegere bank waarmee de Nederlandse groep fuseerde. Er zijn minder jongere werknemers omdat vanaf een bepaald moment de aanwervingen zijn gestopt. De gemiddelde leeftijd is 43 jaar. Het probleem van de grote groep oudere werknemers stelt zich vooral bij de bankorganisatie, en meer specifiek bij het kantorennetwerk en de operationele diensten in Brussel en Vlaanderen, maar niet bij de tak van de verzekeringen. De werknemers kunnen vanaf 60 jaar met pensioen gaan. Het bedrijf telt eind 2003 57,05% mannen, 42,95% vrouwen. Er zijn 0,32% arbeiders, 59,74 % bedienden, 37,23 % kaderleden en 2,71 % directieleden. Er zijn geen bruggepensioneerden, maar er bestaat wel een eigen systeem van "vervroegd vertrek". Daarvan zijn er 14 arbeiders, 529 bedienden, 231 kaderleden en 21 directieleden. De 55-plussers die van de formule

van halftijds tijdskrediet gebruik maken, zijn 140 werknemers ouder dan 55 jaar; 62 werknemers zijn ouder dan 50 jaar. Er zijn 42 werknemers die gebruik maken van het gewoon halftijds tijdskrediet.