

Ervaringen in het kader van het beleid

'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'

Uit verschillende bijdragen van dit Open Forum werd reeds duidelijk dat Vlaanderen vanwege het fenomeen van massale vervroegde uitstroom gemiddeld een van de kortste loopbanen heeft in Europa, het zogenaamde geconcentreerde loopbaanmodel. Gemiddeld stoppen we op ongeveer 57 jaar. De Vlaming verschieft zijn kruit in een periode van hevige productiviteit tussen 25 en 55 jaar en rekent daarna op een welverdiende rust van 55 tot 85, als de jaren hem/haar gegeven zijn. De arbeidsparticipatie van 55-plussers ligt derhalve in Vlaanderen op een bedenkelijk laag peil van ongeveer 25%. Het streven van Vlaanderen in het kader van de Europese doelstellingen ligt op een werkzaamheidsgraad van 50% in 2010. Er is dus nog werk aan de winkel.

Niet stilzitten

Om op de eindloopbaanproblematiek in te spelen heeft Vlaanderen binnen diverse van haar beleidsmogelijkheden ontwikkelingen in gang gezet. Zo werden er sinds 2001 een aantal projecten opgestart ter stimulering van leeftijdsbewust personeelsbeleid in ondernemingen, de 'zilverpasplannen'.

De inspiratie werd daarvoor gehaald bij de toenmalige maatregel van de positieve actieplannen voor allochtonen. Op dezelfde wijze werden bedrijfsplannen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid, met nadruk op de eindloopbaan en op een retentiebeleid gesubsidieerd: twee derde van de kostprijs van een zilverpasplan (geplafonneerd op € 10 000) werd gesubsidieerd, mits de organisatie een planmatige aanpak ontwikkelde (doorlopen van een vierstappenaanpak) en het engagement opnam om het beleid na de subsidieperiode te continueren. De ondernemingen en instellingen werden bij het opstellen en uitvoeren van een zilver-

pasplan ondersteund door de projectontwikkelaars van de Subregionale Tewerkstellingscomités. In 2001 werden acht zilverpasplannen opgestart, die acties omvatten zoals taakverbreding of -verschuiving voor ouder wordende werknemers (coaching van nieuwkomers), ergonomische aanpassingen, aangepaste (technische) opleidingen, verschoven werktijden en dergelijke. De maatregel werd in 2002 niet verlengd, aangezien toen de overstap werd gemaakt van categoriale positieve actieplannen voor allochtonen naar diversiteitsplannen voor meerdere kansengroepen, waaronder ouder wordende werknemers en werk-

zoekenden. De acties die binnen de zilverpasplannen werden ontwikkeld passen nu perfect binnen de nieuwe maatregel.

Tegelijkertijd werden projecten ondersteund die methodiekontwikkelingen ter bevordering van de werkgelegenheid van oudere werknemers tot doel hadden: begeleiding van oudere werkzoekenden, ontwikkeling van een portfoliomethodiek voor oudere werkzoekenden en ten slotte opleiding en begeleiding van ouderen als bedrijfsinterne coach.

Vanuit deze ervaringen en vanuit het aanvoelen dat het beleid naar ouderen beleidsmatig niet geïsoleerd kan staan, is de aandacht voor de positie van ouder wordende werknemers vanaf 2002 volledig geïntegreerd in het impulsbeleid 'evenredige arbeidsdeelname en diversiteit' van de Vlaamse minister van Werkgelegenheid. In plaats van onderscheiden acties en projecten voor diverse kansengroepen wordt er binnen dit beleid 'evenredige arbeids-

deelname en diversiteit' gestreefd naar een integraal begeleidingsmodel van ondernemingen en organisaties ter stimulering van de instroom, doorstroom en opleiding van diverse kansengroepen (ouderen, allochtonen en personen met een arbeidshandicap en aandacht voor gelijke kansen van mannen en vrouwen).

Beleid Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit: de diversiteitsplannen en beste praktijken

In de loop van 2003 zijn meer dan 300 diversiteitsplannen door bedrijven en organisaties ingediend vanuit de Subregionale Tewerkstellingscomités en goedgekeurd door de minister van Werkgelegenheid en Toerisme. Dit brengt de totaliteit van de opgestarte diversiteitsplannen tussen 1999 en 2003 in Vlaanderen op 884.

Het Vlaamse objectief voor 2003 bedroeg 270 diversiteitplannen en 30 beste praktijken. Dit objectief werd meer dan gehaald: uiteindelijk werden 310 ontvankelijke aanvraagdossiers ingediend, waarvan 288 diversiteitplannen en 22 beste praktijken. Met deze diversiteitsplannen wordt de evenredige arbeidsdeelname van de genoemde kansengroepen beoogd, door binnen het HRM-beleid in bedrijven en organisaties ruimte en structuur te creëren voor management van diversiteit en instroom van kansengroepen.

De streefcijfers met betrekking tot de instroom, doorstroom en opleiding van verschillende kansengroepen die in 2003 door de indienende bedrijven werden aangegeven zijn weergegeven in tabel 1 samen houden.

Tabel 1.

Streefcijfers in diversiteitsplannen 2003.

	Ouderen ('02) '03	Gender ('02) '03	Allochtonen ('02) '03	Arbeidsgehandicapten ('02) '03
Instream	(204) 473	(528) 861	(860) 1 109	(100) 225
Doorstroom	(269) 689	(166) 889	(47) 642	(25) 150
Opleiding	(1 219) 2 673	(2 862) 3 354	(1 373) 2 092	(446) 900

Bron: Administratie Werkgelegenheid.

Tegenover 2002 betekent dit dus een sterke toename van streefcijfers vooral op het vlak van ouderen en arbeidsgehandicapten.

In de meeste diversiteitplannen en in alle beste praktijken wordt gewerkt naar meerdere doelgroepen. Tabel 2 geeft een verdeling van de kansengroepen in de diversiteitplannen en beste praktijken.

Tabel 2.

Focus naar kansengroep in diversiteitsplannen 2003.

Kansengroep	
Allochtonen	252
Oudere werknemers	139
Arbeidsgehandicapten	106
Gender	146

Bron: Administratieve Werkgelegenheid.

In 139 diversiteitsplannen en beste praktijken, opgestart in 2003, wordt dus specifieke aandacht besteed aan ouder wordende werknemers en werkzoekenden (tabel 2), waarbij de organisaties een inspanningsverbintenis hebben aangegaan om in totaal 473 oudere werkzoekenden te laten instromen, 689 ouder wordende medewerkers te laten doorstromen en in opleiding te voorzien voor 2 673 personen uit deze kansengroep (tabel 1). Zijn deze streefcijfers realistisch? Op basis van de resultaten binnen ongeveer twee derde van de diversiteitsplannen en beste praktijken 2002 (waar voor het eerst met veralgemeende streefcijfers werd gewerkt), blijkt alvast van wel: het totale instroomstreefcijfer binnen de reeds afgeronde plannen werd met 170% overtroffen, het totale doorstroom-

en opleidingsobjectief respectievelijk met 17% en 18%.

Uit de analyse van gegevens blijkt dat diversiteitsplannen het vooral goed doen in kleinere ondernemingen: 191 van de aanvragende bedrijven en organisaties hebben een personeelsbestand van minder dan 100 werknemers, ze situeren zich in een brede waaier van sectoren (tabel 3).

Tabel 3.

Sectorale verdeling van de aanvragende bedrijven en organisaties.

Social profit	100
Transport, distributie en logistiek	28
Lokale besturen	27
Metaalsector	25
Voedingssector	21
Bouwsector	20

Bron: Administratie Werkgelegenheid.

Enkele opvallende vaststellingen

Er treedt een zichtbare en positieve verschuiving op naar een meer geïntegreerde aanpak van een HRM-beleid voor kansengroepen. Dat blijkt uit volgende tendensen:

- er is globaal meer aandacht voor de combinatie en samenhang van diverse acties;
- in tal van actieplannen is er aandacht voor het ontwikkelen van competentieprofielen en een competentiebeleid; in vele diversiteitsplannen wordt gewerkt aan de verfijning van functieprofielen en taakomschrijvingen;
- er is meer oog voor loopbaanplanning en -begeleiding; aandacht voor persoonlijke ontwikkelingsplannen gekoppeld aan functioneringsgesprekken;
- een groeiende aandacht voor het welbevinden van de werknemers en de kwaliteit van de arbeid;
- er is een groeiende betrokkenheid van netwerken en organisaties van de kansengroepen bij de uitvoering van de diversiteitsplannen.

Een aantal positieve verschuivingen en creatieve acties zijn merkbaar.

De aandacht voor en ontwikkeling van peterschap en coaching van nieuwelingen door oudere medewerkers groeit. Aandacht voor een aangepaste opleiding van de peters en voor het waarderen van deze opdracht (ook op niet-financiële wijze) zijn veel voorkomende acties binnen de diversiteitsplannen.

Opvallend is ook de zeer sterke aandacht voor aangepaste basis-ICT trainingen voor oudere medewerkers. 'Leren leren', werkplekleren en transfer van het geleerde naar de werkplek krijgen daarbij meer aandacht, waarbij een aantal organisaties gebruik maken van de TRIVISI-instrumenten.

Net als in 2002 blijft er bovendien behoorlijk wat aandacht voor ergonomie en aanpassing van job-aandelen: inschakeling van een ergonomo, opleidingen hef- en tiltechnieken en dergelijke. Dit resulteert vaak in bij- of omscholing, waarbij een opleiding op maat wordt ontwikkeld. Daarbij wordt ook meer aandacht geschonken aan een betere combinatie gezin-vrije tijd, onder andere door de invoering van 4/5-regelingen, vaak gekoppeld aan taakherschikkingen of (beperkte) jobrotatie.

We zien in enkele diversiteitsplannen ook acties verschijnen die specifieke aandacht besteden aan ouder wordende kaderleden. Ze krijgen bijvoorbeeld een meer centrale rol toebedeeld bij de ontwikkeling van het diversiteitsmanagement in de organisatie en volgen daarvoor een opleidingstraject met onderdelen als interculturele communicatie en leiding geven aan 'kleurrijke' teams.

De plannen die in 2003 werden opgestart zijn momenteel in uitvoering. In 2004 is er weer een oproep voor diversiteitsplannen waarbij het Vlaams objectief op 250 plannen is vastgelegd. Voor ondersteuning en begeleiding van acties kunnen bedrijven inmiddels beroep doen op uitgebouwde netwerken van diversiteitsconsulenten met elk hun specifieke taak en opdracht. Op vlak van aanmelding en invulling van vacatures voor kansengroepen kunnen ze terecht bij de VDAB (en samenwerkende derden-organisaties) en sinds 2003 ook bij Jobkanaal van VOKA. Via Jobkanaal zijn in het eerste werkjaar onder meer 128 oudere werkzoekenden (45+) aan de slag geraakt. Voor gespecialiseerde ondersteuning op vlak van diversiteit kunnen kleine bedrijven terecht bij het Servicepunt diversiteit van Unizo. Werknemers en hun vertegenwoordigers in bedrijven kunnen terecht bij de diversiteitsconsulenten van hun vakbond. Voor

sectorspecifieke maatregelen en ondersteuning doet men een beroep op sectorconsulenten diversiteit. Voor begeleiding van de instroom en jobcoaching van kansengroepen kan een bedrijf beroep doen op de jobcoaches van de VDAB. En centraal in de begeleiding van het diversiteitsplan staan de projectontwikkelaars van het STC.

Een case: Virgajesse ziekenhuis Hasselt

Het Virgajesse Ziekenhuis hanteert een geïntegreerde aanpak van leeftijdsbewust personeelsbeleid en diversiteitsbeleid als onderdeel van een ruimer loopbaanbeleid. Het ziekenhuis is een autonome verzorgingsinstelling met ongeveer 1 500 werknemers. Circa 50% van het personeel is ouder dan 45 jaar.

Het ziekenhuis constateert eind jaren negentig een toenemend probleem van verloop en uitval bij het verplegend personeel als gevolg van een verouderend personeelsbestand en omwille van gezondheidsredenen. Tegelijkertijd stelde men een probleem van beperkte instroom van verplegend personeel vast.

Tussen 2001 en 2003 heeft men via het voeren van een beleid gericht op diversiteit en leeftijdsbewuste maatregelen vervat in een diversiteitsplan en een beste praktijk gewerkt aan het optimaliseren van het HR-beleid van de onderneming. Er wordt gewerkt met een expliciet HR-meerjarenplan gedragen door alle diensten van het ziekenhuis, de directie en de werknemersvertegenwoordiging. Het gevoerde beleid en de genomen maatregelen hebben er onder meer in geresulteerd dat het ziekenhuis in 2003 tot 'menschvriendelijk bedrijf van Vlaanderen' werd uitgeroepen.

Het beleid van de instelling is erop gericht om op alle domeinen van de loopbaan van het personeel maatregelen te treffen die flexibel en professioneel werken mogelijk maken, maar steeds met het oog op een maximale kwaliteit van de dienstverlening aan de klant.

Een aantal opvallende maatregelen die men getroffen heeft en die zowel het welzijn van oudere werknemers betreffen als ook algemeen de loopbaan ondersteunen, zijn:

- stimuleren van deeltijds werken en het maximaal faciliteren van de mogelijkheden van tijdskrediet;
- vermindering van nachtdiensten voor verplegend personeel ouder dan 55 (comfortdiensten);
- het mogelijk maken en waar nodig stimuleren van heroriëntering van takenpakketten en herplaatsing en functiedifferentiatie voor medewerkers met een arbeidsbeperking, in samenspraak met de arbeidsgeneeskundige; daarbij wordt uitgegaan van integrale loopbaanbegeleiding, waarbij zelfinzicht en de versteking van een positief zelfbeeld gekoppeld worden aan realistische persoonlijke ontwikkelingsplannen;
- leeftijdsdagen voor vijftigplussers;
- jobrotaties mogelijk maken;
- het uitbouwen van mentorschap en peterschap voor verpleegkundigen;
- ontwikkelen van een competentiebeleid en het werken met functiekaarten;
- verdiepen en verbreden van vakkennis via een uitgebouwd vormingsbeleid.

Het gevoerde HR-beleid met inbegrip van een attractief en creatief beloningsbeleid zorgen ervoor dat het over het algemeen goed gesteld is met de werknemerstevredenheid (die regelmatig gemeten wordt). Tegelijk is er een daling van het ziekteverzuim en absentieïsme waarneembaar.

Als factoren voor het succes van het gehanteerde beleid kunnen een aantal punten worden aangevoerd. Zo wordt over de beleidsintenties en de maatregelen op een open manier gecommuniceerd en worden vakbonden en alle geledingen in de instelling intensief betrokken. Creativiteit en professionalisme staan aan de basis van de genomen stappen.

In de nabije toekomst wenst het Virgajesse ziekenhuis op de ingeslagen weg verder te gaan. Het beleid voor de komende jaren wordt opgehangen en verder ontwikkeld rond drie belangrijke peilers: het competentiebeleid, prestatiebeleid en kennismanagement.

Deze case kan model staan voor de groeiende aandacht voor een leeftijdsbewust personeels- en loopbaanbeleid die we bij vele diversiteitsplannen en beste praktijken opmerken. Uiteraard nog niet altijd zo breed en diep uitgewerkt als binnen het Vir-

ga Jesse ziekenhuis (niet voor niets gaat het hier om een beste praktijk en een bekroonde organisatie), maar de ervaringen die binnen het diversiteitsplan worden opgedaan zijn voor tal van organisaties de opstap naar meer.

*Han de Bruijn
Michiel Van de Voorde
Administratie Werkgelegenheid
Ministerie Vlaamse Gemeenschap*