

Het mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van de zilvervloot

Dewilde, T., Vlamincx, A., De Vos, A. & Buyens D. 2006. *Mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van onze (toekomstige) zilvervloot op de arbeidsmarkt*. Flanders DC en Vlerick Leuven Gent Management School.

In 2005 bereikte de regering een akkoord over het generatiepact: veertig maatregelen die de arbeidsparticipatie van oudere werknemers moeten verhogen en de vroegtijdige uittrede ontmoedigen. Flanders District of Creativity nam samen met Vlerick Leuven Gent Management School de 'langer werken'-problematiek onder de loep en dit door de ogen van werknemers, werkgevers en beleidsmakers. Enkele bevindingen.¹

Vlaanderen staat de komende jaren voor grote economische uitdagingen wil het zijn concurrentiekracht behouden. De enorme kost van de toenemende vergrijzing is er daar zonder meer één van en domineert vandaag de politieke en sociaaleconomische agenda. Een van de meest frappante hedendaagse paradoxen is dat mensen steeds langer leven en tegelijkertijd de neiging hebben om steeds vroeger met pensioen te gaan (OECD, 2004). Een evolutie die onze samenleving confronteert met een aantal grote spanningen, want om onze welvaart gezond te houden, zal er een draagbaar evenwicht moeten blijven bestaan tussen werkenden en niet-werkenden. Het is dit evenwicht dat helemaal uit balans dreigt te raken als we er niet dringend in slagen om onze oudere generatie langer aan het werk te houden (Van Grambergen, 2000). De effecten van de vergrijzingsproblematiek zullen immers enorm doorwegen op de werking en competitiviteit van onze economie en de algemene levensstandaard zal er onder druk komen te staan.

Om proactief aan deze problematiek tegemoet te komen, stelde Vlaanderen, in navolging van wat

door de Europese Unie op de Top van Lissabon naar voren werd geschoven, zichzelf voorop de werkzaamheidsgraad tegen 2010 te verhogen tot 70%. Een belangrijk aandeel daarvan moet worden gerealiseerd via de verhoging van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Vandaag telt Vlaanderen iets meer dan één miljoen inwo-

ners tussen 50 en 64 jaar, waarvan zowat 40% betaalde arbeid verricht. In de categorie 55 tot 64 jaar komen we amper uit op 30%, waarmee Vlaanderen nog een heel eind te gaan heeft.

Bij de benadering van het eindeloopbaangebeuren is het essentieel aandacht te besteden aan de perspectieven van alle betrokken actoren (Dittman, 2004), met name: (1) de (oudere) werknemers zelf (micro-niveau), (2) bedrijven (meso-niveau) en (3) beleidsmakers (macro-niveau) (McNamara, 2004). In ons onderzoek gingen we via kwantitatief onderzoek bij 1 290 werknemers ouder dan 40 jaar en 321 Vlaamse organisaties op zoek naar het draagvlak voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Via kwalitatief onderzoek bij sociale actoren, HR- en lijnmanagers probeerden we vervolgens enkele beleidsmaatregelen naar voren te schuiven.

Werknemers

In de kwantitatieve studie stelden we vast dat veertigplussers een grote verzuchting hebben naar

meer vrije tijd. Er wordt meer tijd aan werken besteed dan hen eigenlijk lief is. Dit laat zich ook voelen in de vaststelling dat de verzuchtingen vaak niet langer op materiële verwezenlijkingen liggen, maar de aspiraties zich meer verplaatsen naar de kwaliteit van leven (en werken). Werknemers geven massaal aan vóór de leeftijd van zestig jaar te willen stoppen met werken. De oorzaak moet waarschijnlijk gezocht worden bij de sterk samengedrukte loopbaan, waarin op relatief korte tijd een maximaal rendement moet worden behaald om een aantal bestaande aspiraties te kunnen verwezenlijken. Toch vinden we in de data weinig tot geen evidentie terug voor het beeld van de arbeidsvermoeide, niet-productieve werknemer. Gevraagd naar de verdere evolutie van de loopbaan zien we dat zij vooral gericht zijn op het behouden van de status-quo en niet direct de behoefte voelen tot het inhoudelijk afbouwen van de loopbaan. Toch mogen we in het licht van de Vlaamse doelstelling niet euforisch worden. Immers, met zestig jaar ligt de gewenste pensioenleeftijd nog steeds vijf jaar onder de wettelijk vastgelegde uittredeleeftijd. Daardoor komt de aandacht sterk te liggen op de context waarbinnen gewerkt wordt. De betrokkenheid en kwaliteit van de arbeid lijken de hefboom te zijn om 'oudere' werknemers tevreden aan de slag te houden.

Werkgevers

Werkgevers lijken zich vandaag te weinig bewust van de langetermijngevolgen van een verouderende samenleving. Gevraagd naar de mate waarin werkgevers vandaag geconfronteerd worden met deze problematiek, geeft ruim 50% aan dat dit niet het geval is en een op de vier verwacht ook niet meteen in de toekomst daarmee geconfronteerd te zullen worden. In het licht van het opkrikken van de werkzaamheidsgraad van oudere werknemers en de inspanningen die hiertoe nodig zijn door werkgevers zijn deze cijfers verontrustend. Demografische voorspellingen tonen aan dat de krapte op de arbeidsmarkt pas echt voelbaar zal zijn vanaf 2010 wanneer we een massale uitstroom zullen kennen uit de arbeidsmarkt, waardoor werkgevers mogelijks vandaag nog onvoldoende wakker liggen van deze evolutie. Anderzijds is het zo, dat een deel van de werkgevers opereren in een relatief jonge business en daarom slechts weinig oudere

werknemers tewerkstellen. Lichtpunt is evenwel dat ruim de helft wel verwacht in de toekomst hiermee geconfronteerd te worden. Voor een proactieve aanpak is bewustwording immers cruciaal.

Deze cijfers doen vermoeden dat er vooralsnog in Vlaanderen weinig sprake is van een proactief leeftijdsbewust personeelsbeleid. Aan werkgevers werd gevraagd in welke mate zij vandaag initiatieven ondernemen gericht op oudere werknemers. Deze kunnen inspelen op de kwaliteit van de arbeid via aanpassingsgerichte maatregelen (verbeteren van werkomstandigheden, extra vakantiedagen, ...) of ontwikkelingsgerichte maatregelen (opleiding, training, teamwerk, ...), maar zij kunnen ook uitredefaciliterend dan wel-ontmoedigend van aard zijn. In heel wat organisaties is er van een structureel beleid echter geen sprake. Slechts in een op de drie bedrijven is er min of meer sprake van aanpassingsgerichte en/of ontwikkelingsgerichte maatregelen. Een even groot deel neemt uitredefaciliterende maatregelen. Het grootste zorgpunt is echter dat 65 tot 70% van de organisaties aangeeft geen inspanningen te verrichten die het vervroegd stoppen met werken ontmoedigen.

Anderzijds mag men niet te enthousiast worden over aanpassingsgerichte of uitredefaciliterende maatregelen wanneer deze enkel ingegeven worden vanuit een curatieve instelling. Wanneer in een organisatie enkel kwantitatieve oplossingen worden aangereikt (minder uren, vroeger stoppen, meer vakantie), zonder aandacht te hebben voor de kwalitatieve aspecten van werken voor oudere werknemers, zal het leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn doel missen. Als belangrijkste barrières voor het aanbieden van doelgerichte maatregelen schuiven werkgevers de organisatorische haalbaarheid ervan naar voren en het feit dat werknemers er niet om vragen. Bij dit laatste rijzen er echter vragen. Uit de data leren we dat werknemers een sterke verzuchting hebben inzake de kwaliteit van de arbeid om hen in het arbeidsproces te houden en deze maatregelen kunnen hen daarbij helpen. Mogelijks durven oudere werknemers niet aansturen op deze maatregelen uit vrees dat zij hierdoor het label van oudere werknemer zullen opgeplakt krijgen en binnen de organisatie gestigmatiseerd zullen worden.

Beleid

Vanuit de confrontatie van HR-managers en sociale partners met deze bevindingen werd getracht actief na te denken over enkele beleidsaanbevelingen die het 'langer werken' moeten stimuleren. Daarbij kwam als constante naar voren dat het essentieel is uit te gaan van de verantwoordelijkheid van de verschillende actoren. De taak van de overheid ligt voornamelijk in het creëren van een maatschappelijk draagvlak waarin organisaties aangemoedigd worden werk te maken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Maar ook het individu wordt gewezen op diens eigen verantwoordelijkheid bij de uitbouw van zijn of haar eigen loopbaan. In navolging van Bollen et al. (2004) kunnen de maatregelen van overheidswege uit, worden opgedeeld in een aantal categorieën. Deze maatregelen kunnen zowel een sensibiliserende, stimulerende als regulerende aard kennen (Tabel 1). We bespreken kort enkele van deze maatregelen.

Sensibiliserende – informatieve maatregelen

Een beleid dat aanstuurt op langer werken begint bij het gedegen informeren van de verschillende stakeholders. Zowel werknemers als werkgevers dienen bewust gemaakt te worden van de noodzaak tot langer werken en de investeringen die elk dient te maken in het inzetbaar houden en/of blijven. De problematiek dient op een begrijpbare wijze

overgebracht te worden en moet mensen voor hun verantwoordelijkheid plaatsen. Op die manier vindt een bewustwordingsproces plaats dat uitnodigt tot het nemen van initiatief. Belangrijk is het aanreiken van praktische informatie. Via 'best practices', 'testimonials' en uiteenzettingen kunnen zowel werknemers als werkgevers geïnformeerd worden over goede praktijken die hen de weg tonen naar het succesvol managen van hun vergrijzende personeelsbestand en vervroegde uittrede tegengaan. Tegelijk dient de overheid vanuit haar voorbeeldfunctie zelf werk te maken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid en haar ervaringen hieromtrent te delen.

Ook werknemers dienen te worden geïnformeerd over de initiatieven die zij kunnen ondernemen om zichzelf inzetbaar te houden. Denk daarbij aan de beschikbaarheid van assessmenttools, loopbaanbegeleiding en individueel loopbaanmanagement. Al te vaak blijkt immers dat veel werknemers onvoldoende kennis hebben van de bestaande kanalen waarvan gebruik gemaakt kan worden bij de uitbouw van hun loopbaan.

Stimulerende – economische maatregelen

Bewustwording is echter niet voldoende. Bij de overheid ligt ook een belangrijke taak om een maatschappelijk stimulerend kader te creëren waarin aangestuurd wordt op langer werken. Zo-

Tabel 1.
Overheidsmaatregelen ter bevordering van 'langer werken'

	Werkgevers	Werknemers
Sensibiliseren	<ul style="list-style-type: none">- Brochures- Best practices- Studies- Eigen ervaringen- ...	<ul style="list-style-type: none">- Brochures- Best practices- Studies- Eigen ervaringen- ...
Stimuleren	<ul style="list-style-type: none">- Financiële aantrekkelijkheid van retentie- Interne loopbaanbegeleiding- Opleiding people management- ...	<ul style="list-style-type: none">- Financiële aantrekkelijkheid van werken- Externe loopbaanbegeleiding- Vaardigheden voor self management- ...
Reguleren	<ul style="list-style-type: none">- Drempel voor brugpensioen verhogen- Regulering van tijdscrediet en loopbaanonderbreking- ...	<ul style="list-style-type: none">- Drempel voor brugpensioen verhogen- Tijdscrediet en loopbaanonderbreking- ...

lang er een financiële aantrekkingskracht uitgaat van een (vroegtijdige) pensionering zullen veel initiatieven tot langer werken een stille dood sterven. Op dit moment laten pensioenverzekeringen, aanvullend pensioen en brugpensioen de werknemer toe om zonder groot loonverlies uit de arbeidsmarkt te treden. Willen we mensen aanzetten om langer te werken dan zal het in eerste instantie zaak zijn om de kloof tussen werken en niet werken groter te maken. Dit hoeft niet per definitie tot een daling van de pensioenen te leiden. Door een RSZ-vermindering of belastingvermindering toe te kennen aan oudere werknemers kan men het verschil tussen bruto en netto kleiner maken. Ook kan het geven van financiële 'incentives' aan organisaties die oudere werknemers in dienst nemen de drempel om oudere werknemers tewerk te stellen verlagen. Een ander idee dat we hier opperen is de invoer van de 'eindeloopbaancheque', waarbij zowel werknemers als werkgevers financieel positief gestimuleerd worden om langer aan de slag te (mogen) blijven. Elkeen zou dan op bijvoorbeeld de leeftijd van 55 jaar een cheque krijgen die een bepaalde waarde vertegenwoordigt. Vervolgens zijn er drie opties mogelijk. In de eerste optie waarbij de werknemer doorwerkt tot het bereiken van de wettelijke pensioensleeftijd gebeurt er niets. In de tweede optie kan de werknemer de cheque aanwenden om aan de slag te kunnen bij een nieuwe werkgever. Die ontvangt dan ter compensatie van de aanwerving een tussenkomst ter waarde van de cheque. In de derde optie kan de werknemer wanneer hij stopt met werken de cheque innen en ontvangt aldus als het ware een voorschot op het wettelijke pensioen. Uiteraard dient deze gedachte verder uitgewerkt te worden, maar de basisgedachte komt tegemoet aan de nood om te differentiëren voor deze leeftijdsgroep.

Anderzijds is het belangrijk om ook in financiële prikkels te voorzien om de werknemers inzetbaar te houden. Een voorbeeld vinden we bij de opleidings- en loopbaancheques of het recente recht op loopbaanbegeleiding wat de persoonlijke ontwikkeling op maat stimuleert. Dergelijke initiatieven zijn gericht op een proactieve aanpak van de tewerkstelling. Door vroegtijdig in te spelen op de inzetbaarheid, blijven werknemers langer bij en kunnen zij vlotter worden ingeschakeld in nieuwe functies. Dit alles draagt bij tot meer tevredenheid op het werk.

Verder dient loopbaanbegeleiding verruimd te worden naar de bedrijfswereeld. Daarbij is het zaak de expertise die vandaag bij de bestaande centra zit naar de bedrijven te brengen, die zo loopbaanbegeleiding tot een intern proces kunnen maken. Tot slot kunnen ook hier initiatieven worden aangehaald die inspelen op de 'people management-skills' van lijnmanagers. Uiteindelijk zijn zij het die de beslissingen en ontwerpen van HR moeten waarmaken op de werkvloer. Door het trainen van deze mensen in het beter beheren van de loopbanen van hun ondergeschikten, kunnen zij beter inspelen op de noden van een verouderende populatie en maatregelen treffen.

Regulerende – juridische maatregelen

Naast deze informerende en stimulerende maatregelen is het ook aan de overheid om via juridische weg een draagvlak te creëren voor langer werken. Meer bepaald kan zij daarbij inspelen op de rechten en plichten van werknemers en werkgevers. Een van de oorzaken van de vroegtijdige uitrede komt voort uit de 'samengebalde loopbaan', die de afstemming van het werk op het gezinsleven bemoeilijkt. Door de late intrede op de arbeidsmarkt, in combinatie met een relatief vroege uitrede dient er in een korte tijdspanne extra hard te worden gepresteerd om vermogen op te bouwen. Nooit was de roep naar onthaasting zo groot. Het inbouwen van een aantal wettelijke mogelijkheden die werknemers gemakkelijk toelaten om gedurende bepaalde fasen van de loopbaan even uit het werk te treden, met garantie op een vlotte herintegratie achteraf, laat toe om de samengebalde loopbaan wat meer uit te rekken door adempauzes toe te laten. Dit vinden we onder andere terug in de idee van de 'transitionele loopbaan'. Sabbaticals, loopbaanonderbreking, tijdskrediet, deeltijdarbeid, educatief verlof, enzovoort dienen verder te worden uitgewerkt en gepromoot.

Anderzijds dient het recht op outplacement verder te worden geconsolideerd en de toegang tot het brugpensioen aan sterkere voorwaarden te worden gekoppeld. Met het generatiepact zijn hiervoor alvast de eerste stappen gezet.

Conclusie

Sturen naar langer werken vraagt verantwoordelijkheid van de drie actoren op micro-, meso- en macroniveau. Deze mogen en kunnen niet afzonderlijk van elkaar worden begrepen, ze interageren voortdurend met elkaar. Maatregelen op het ene niveau zullen steeds implicaties hebben op de andere actoren. De sleutel tot het langer inzetbaar houden van oudere werknemers is het voeren van een geïntegreerd leeftijdsbewust personeelsbeleid. Daartoe moeten de drie actoren de handen in elkaar slaan en samen bouwen aan een toekomstige en veilige thuishaven voor de zilvervloot.

Thomas Dewilde

Ans De Vos

Dirk Buyens

HRM Centre

Vlerick Leuven Gent Management School

Noot

1. Dit onderzoek, uitgevoerd aan Vlerick Leuven Gent Management School werd mogelijk gemaakt met middelen van FDC.

Bibliografie

- Bollen, A., Christiaens, J., De Vos, A., Forrier, A., Sels, L., & Soens, N. 2006. *Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext. De rol van organisatie, individu en overheid?* Gent: Vlerick Leuven Gent Management School; Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Dittman, M. 2004. Redefining retirement. A new face of retirement. *Monitor on psychology*, November 2004: 78-79.
- McNamara 2005. *The effect of health status on retirement in life course context*. Centre for Retirement Research. [<http://www.bc.edu/centers/crr/mcnamara.shtml>].
- Organisation for Economic Co-operation and Development 2004. *Older workers*. [http://www.oecd.org/about/0,2337,en_2649_34747_1_1_1_1_1,00.html].
- Van Grambergen, M. 2000. Van Start- naar landingsbaan. *Nieuwsbrief van het steunpunt WAV*, 10 (1-2): 9-19.