

# Denken over het einde van de loopbaan begint bij het begin

*Over de eindeloopbaanproblematiek is er de laatste jaren veel geschreven, omdat het iedereen beroert. De meningen van de verschillende protagonisten van dit verhaal lopen sterk uiteen, evenals de argumenten. Van citroenloopbanen tot oproepen voor redelijkheid en verantwoordelijkheid. Graag willen we een element toevoegen aan het debat waar iedereen het over eens is, namelijk dat de eindeloopbaanproblematiek start bij de intrede op de arbeidsmarkt. Langs de kant van de werknemer is het belangrijk om zich op dat moment te realiseren dat hij veel langer dan veertig jaar zal moeten werken. Maar ook de individuele werkgever moet zich realiseren dat die startende werknemer aan een loopbaan begint van misschien wel 45 jaar en dat hij tijdens deze loopbaan waarschijnlijk meerdere werkgevers zal kennen.*

Een loopbaan van 45 jaar is wel degelijk haalbaar, zelfs als we rekening houden met de een derde gelijkgestelde jaren die we momenteel kennen. Maar daarvoor zullen we in de toekomst meer moeten gaan denken in nuttige loopbaanjaren in plaats van een pensioenleeftijd. De nuttige loopbaanjaren kunnen voor de ene werknemer op de leeftijd van 65 jaar de 45 overschrijden, terwijl dit voor de ander werknemer pas na zijn 65 jaar zal zijn. Deze diversiteit moeten we mogelijk maken en hiervoor moeten we een kader scheppen. Bovendien zal het individu meerdere 'statuten' aannemen gedurende zijn loopbaan.

## **Is het huidige kader klaar voor een gediversifieerde loopbaan?**

In België is de pensioenleeftijd 'vastgeklikt' op 65 jaar en wordt het pensioen berekend op een breuk

die rekening houdt met het aantal gepresteerde jaren. Is dit nog houdbaar? Dit systeem houdt ten eerste geen rekening met een verlenging van de schoolloopbaan, waardoor kortgeschoolden een andere behandeling kennen dan hooggeschoolden. Ten tweede kent het huidige systeem veel gelijkstellingen, met andere woorden niet-nuttige arbeidsjaren die voor de berekening van het pensioen gelijkgesteld worden aan arbeidsjaren. Deze gelijkgestelde periodes zijn gemiddeld goed voor een derde van onze loopbaan. Het bekendste voorbeeld hiervan is de werkloosheidsuitkering. Doordat er geen beperking in de tijd

is van de werkloosheidsuitkering kan je in België een volledige loopbaan als werkloze hebben, die gelijkgesteld is aan een volwaardige loopbaan. Bovendien zal deze werkloze meer pensioen trekken dan het minimumpensioen voor zelfstandigen en dan sommige werknemers met een onderbroken loopbaan. Tot slot is de leeftijd van 65 jaar ook een absolute leeftijd, aangezien werken na je 65 jaar niet beloond wordt.

Dit beleidskader stimuleert geen gediversifieerde loopbaan en stimuleert ook niet de idee dat eindeloopbaan start aan het begin van de loopbaan.

## **Recente wijzigingen**

Als het huidige beleidskader niet klaar is voor de hedendaagse loopbanen, dan zijn de laatste

wijzigingen in het kader van federale maatregelen dit misschien wel? Ook hier moeten we negatief op antwoorden. De meeste maatregelen, zowel binnen het Generatiepact als in het kader van de federale regeringsvorming, focussen op het ontmoedigen van vervroegde uitrede. Deze focus is terecht, wanneer we kijken naar de huidige arbeidsmarkt en de lichte van werknemers die het einde van hun loopbaan naderen, maar niet als we ook focussen op de huidige generatie nieuwkomers op de arbeidsmarkt. Bovendien gaan de maatregelen voor UNIZO niet ver genoeg.

Deze generatie, vaak benoemd met Generation Y (kortweg Gen Y), stelt andere eisen en legt andere nadrukken binnen zijn of haar loopbaan. De loopbaan van de Gen Y verloopt minder lineair dan vorige generaties. Het minder lineaire patroon weerspiegelt zich in een grotere flexibiliteit, maar ook in een minder duidelijk afgebakend werkpatroon. Bovendien wordt de loopbaan ook minder lineair opgebouwd, waardoor de huidige job geen voorspelling is voor de volgende en deze zeker niet de job is die ze zullen uitoefenen tot hun 65ste. Of juist wel?

## **Nood aan nieuwe kaders**

---

De eindloopbaanproblematiek heeft nood aan nieuwe inzichten, maar ook nood aan nieuwe kaders. Kaders die rekening houden met de nood en realiteit van de arbeidsmarkt, maar ook met de noden van werkgevers en werknemers.

UNIZO heeft intern reeds verschillende malen de oefening gedaan, waarbij vertrokken wordt van een volledige loopbaan van 45 jaar. Iemand die op zijn 20ste start met werken zal net zoals vandaag de volledige loopbaan bereiken op de leeftijd van 65 jaar. Maar in tegenstelling tot vandaag zullen niet alle onderbrekingen gelijkgesteld worden. In het pakket van 45 jaar steken we drie jaar gelijkgestelde rechten, waardoor de volledige loopbaan de facto slechts 42 jaar is. Daarnaast zijn er onderbrekingen die niet gelijkgesteld zijn en dus een keuze zijn van het individu.

Concreet betekent dit dat het pakket bestaat uit drie delen. De 'nuttige loopbaanjaren', oftewel deel 1, bestaat voor UNIZO uit gewerkte jaren maar ook

uit een beperkt pakket van 'feiten' buiten de wil van het individu om. Concreet gaat dit onder meer over ziekte, moederschapsrust en een stuk van de werkloosheid.

Daarnaast zijn er de gelijkgestelde onderbrekingen die een keuze zijn van het individu, maar toch gelijkgesteld zijn voor een periode van 3 jaar omdat ze passen binnen een globale en integrale loopbaanvisie. Hierbij denkt UNIZO aan het deel werkloosheid dat niet is gelijkgesteld, bepaalde vormen van 'loopbaanonderbreking' en arbeidsmarktgerichte heroriëntering op initiatief van het individu. En tot slot niet gelijkgestelde onderbrekingen, deze onderbrekingen zijn keuzes van het individu waarvan de kost niet door de samenleving gedragen wordt. Het individu kan deze periodes compenseren door het aantal loopbaanjaren te verhogen.

Dat dit voorstel veel onbeantwoorde vragen oproept, vindt UNIZO geen probleem aangezien dit een aanzet is tot discussie en debat. Maar volgens UNIZO geeft dit een aanzet tot antwoorden op de noden van werkgevers en werknemers. Vandaag weet een individuele werknemer niet wat de impact op het einde van de loopbaan is van een keuze die men aan het begin van de loopbaan heeft gemaakt.

## **Wat zolang er geen nieuwe kaders zijn?**

---

Dat deze nieuwe kaders niet voor morgen zijn is duidelijk, maar we kunnen ook niet blijven stilzitten en toekijken hoe talent vandaag te vroeg de arbeidsmarkt verlaat of te vroeg wordt afgeschreven. In afwachting van nieuwe kaders pleit UNIZO voor een drie sporenbeleid. Ten eerste een rem zetten op vervroegde uitstroom, door een focus op arbeidsmarktretentie en werk-werktransitie. Ten tweede zoeken naar gepaste methodieken om werkzoekende 50-plussers aan het werk te krijgen. Ten derde doorbreken van de loonspanning tussen jongere en oudere werknemers.

## **Arbeidsmarktretentie als wondermiddel**

---

Een werknemer op de arbeidsmarkt houden is de beste vorm van activering. Iemand die niet

werkzoekend wordt, of slechts voor een beperkte tijd, moet niet geactiveerd worden en houdt zijn talenten op peil. Voor UNIZO is het dan ook van primair belang om te investeren in retentie van werknemers, in het bijzonder van oudere werknemers. Enerzijds kan dit door permanent te investeren in de opleiding en vorming van oudere werknemers, zodat ze naast hun ervaring ook over actuele vaardigheden beschikken. De combinatie van ervaring en actuele vaardigheden geeft hen een concurrentievoordeel ten opzichte van anderen. Anderzijds zou de transitie werk-werk de focus moeten zijn wanneer uitstroom onvermijdelijk is. Het wegwerken van drempels naar hertewerking bij ontslag en herstructurering vormen een belangrijke focus. Momenteel zijn ontslagprocedures en de regelgeving met betrekking tot herstructurering vooral gefocust op het rouwproces en het verwerken ervan in plaats van te focussen op nieuwe opportuniteiten. Wegwerken van deze drempels zou in het bijzonder stimulerend werken voor 50-plussers met veel ervaring en dus ook anciënniteit. Tot slot vraagt UNIZO om de 'aantrekkelijke' achterpoortjes zoals brugpensioen, sinds kort werkloosheid met bedrijfstoelag, dicht te timmeren en dit zowel voor werknemers als werkgevers.

## **Verhoogde activering van 50-plussers**

De Vlaamse sociale partners hebben reeds verschillende initiatieven genomen om 50-plussers meer te activeren. Eerst door de leeftijd voor activering van nieuwe werkzoekenden van 50 jaar op te trekken naar 52 jaar en door deze leeftijd recent te verhogen tot 58 jaar (vanaf 1 juni 2012). Ook federaal, binnen het kader van RVA, leeft deze materie en worden er maatregelen genomen. Maar voor UNIZO lijkt het logisch om deze leeftijd op te trekken tot 65 jaar voor zover het individu geen volledige loopbaan heeft en dit niet enkel voor nieuwe werkzoekenden, maar ook voor de zogenaamde 'stock' van werkzoekenden. Een simpele uiting van het gelijkheidsbeginsel, waarbij iedere werkzoekende recht heeft op activering en actieve bemiddeling.

De binnen het Vlaamse akkoord "Samen op de bres voor 50+" afgesproken principes kunnen dan gelden voor alle werkzoekende boven de vijftig jaar. Maar tevens moet geëvalueerd worden dat de

afgesproken principes niet zorgen voor bijkomende drempels naar werk.

## **Wegwerken van de loonnadelen van oudere werknemers**

Er bestaat vandaag een loonhandicap van oudere werknemers ten opzichte van jongeren werknemers. Deze is grotendeels te wijten aan het concept van een lineaire loopbaan. Deze lineaire loopbaan vertaalde zich lang in barema's op basis van leeftijd. Deze leeftijdsbarema's hebben inmiddels plaats gemaakt voor anciënniteitsbarema's, maar de nadelen verbonden met deze barema's blijven bestaan. Het grootste nadeel van deze barema's is het lineair oplopende loon en dus ook loonkost van de werknemer. Het geeft de werknemer en ook werkgever een vorm van zekerheid, maar zorgt voor een voorspelbare hogere loonkost voor oudere werknemers. Zo berekende de Hay Group dat het loon van een lagere bediende van 56 jaar 35% hoger ligt dan het loon van zijn 26-jarige collega voor dezelfde functie. Bij kaderleden loopt dit op tot bijna 50%. In Zweden, toch vaak gezien als het voorbeeldland voor tewerkingstelling van 50-plussers, is deze spanning slecht 10% en 27%. Deze lineaire loonvorming stemt niet overeen met de productiviteit van de werknemer, die aan het begin van de loopbaan toeneemt om dan te stagneren en naar het einde toe af te nemen.

UNIZO is van mening dat deze loonspanning het best aan de basis moet aangepakt worden, namelijk bij de loonvorming. Een loonvorming op basis van de objectieve productiviteit van de werknemer zou de maatstaaf moeten zijn. Maar in afwachting hiervan moet de loonspanning worden gecompenseerd voor werkgevers zodat oudere werknemers hun financieel nadeel verliezen. Momenteel gebeurt dit door een federale doelgroepkorting en een Vlaamse tewerkingstellingspremie 50-plus. Deze laatste is enkel gericht op instroom en loopt vier kwartalen. In het recente VESOC-akkoord loopbaanbeleid werd deze premie aangepast en gemoduleerd naar leeftijd en werkloosheidsduur. Voor UNIZO is het van belang dat beide vormen van loonkostsubsidie ook blijven bestaan na een regionalisering van de doelgroepkortingen. Het is slechts door een en-en-verhaal dat het loonkostnadeel voor oudere werknemers wordt weggewerkt.

Loonvorming gaat ook samen met realistische loonverwachtingen van (kandidaat) werknemers en net hier wringt het schoentje vaak.

## **Wat doet UNIZO zelf?**

---

Het zou gemakkelijk zijn om steeds op te lijsten wat anderen moeten doen en wat het beleidskader zou moeten zijn. UNIZO zelf probeert het voorbeeld te geven door enerzijds ondersteuning te geven aan werkgevers en anderzijds door te sensibiliseren.

UNIZO werkt, samen met de andere Vlaamse werkgeversorganisaties, binnen Jobkanaal aan een actieve sensibilisering van werkgever door bestaande vacatures te laten invullen door kansengroepen, in het bijzonder 50-plussers. Deze combinatie van sensibilisering en actieve plaatsing (via partners) blijkt een goede manier van werken te zijn. Werkgevers raken overtuigd van de meerwaarde van kansengroepen op een duurzame

manier, namelijk als werknemer. Dat deze manier van werken uiterst interessant is naar KMO's toe, ligt vooral in het feit dat de ondernemer en de onderneming met elkaar verbonden zijn. En dus eens de ondernemer overtuigd, is ook de onderneming overtuigd.

Maar Jobkanaal alleen is niet voldoende. UNIZO werkt via de HRM Coach aan een duurzaam en leeftijdsbewust personeelsbeleid via concrete aanbevelingen op basis van de situatie van de onderneming. En omdat 50-plussers niet alleen als werknemer bouwen aan het einde van hun loopbaan wordt er ook actief gewerkt rond startende ondernemers. Het loopbaaneinde moet niet steeds een einde zijn, maar kan ook de start zijn van een nieuwe actieve loopbaan.

*Bjorn Cuyt*  
*UNIZO*