



KATHOLIEKE  
UNIVERSITEIT  
LEUVEN



[www.hiva.be](http://www.hiva.be)

## Leeftijd en werk

*Over inzet en inzetbaarheid van ouderen  
op de arbeidsmarkt*

An De Coen, Anneleen Forrier,  
Miet Lamberts & Luc Sels

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister  
van Werk, Onderwijs en Vorming,  
in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma

Met ondersteuning van het departement Werk en Sociale Economie en het ESF  
ESF: de Europese bijdrage tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door  
inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen te  
bevorderen en door te investeren in menselijke hulpbronnen



Copyright (2007) Hoger instituut voor de arbeid (K.U.Leuven)  
Parkstraat 47 - bus 5300, 3000 Leuven

K.U.Leuven, Faculteit ETEW  
Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie  
Naamsestraat 69, 3000 Leuven

Lessius Hogeschool  
Departement Handelswetenschappen  
Korte Nieuwstraat 33, 2000 Antwerpen

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

---

# INHOUD

<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
<hr/>	
<b>Hoofdstuk 1/ De employability van oudere werknemers</b>	<b>5</b>
<hr/>	
Inleiding	5
1. Arbeidsmarktpositie en transitie	6
2. Bewegingskapitaal	8
2.1 Knowing how	9
2.2 Knowing why	13
2.3 Knowing whom	15
2.4 Conclusie	16
3. Activiteiten ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal	16
3.1 Kansen om het bewegingskapitaal te verruimen.	17
3.2 Bereidheid om het bewegingskapitaal te verruimen.	18
4. Bewegingsalternatieven	21
5. Context	21
5.1 Institutionele context	22
5.2 Drempels bij werkgevers	22
5.3 Sociale beeldvorming	24
6. Schokken	25
7. Bereidheid tot transitie	25
8. Conclusie	27
<b>Hoofdstuk 2/ Methodologie</b>	<b>29</b>
<hr/>	
Inleiding	29

1. Motieven van werkgevers om oudere werknemers aan te werven	29
1.1 Onderzoeksvragen	29
1.2 Methodologie	29
2. Doeltreffendheid van outplacement voor oudere werknemers	34
2.1 Onderzoeksopzet	35
2.2 Opbouw van de vragenlijst	37

---

### **Hoofdstuk 3/ Loopbaanbewegingen van oudere werknemers** **41**

---

1. 14,8% aanwervingen bij 45-plus	42
1.1 Uitsplitsing naar arbeiders en bedienden	44
1.2 Uitsplitsing man-vrouw	44
1.3 Uitsplitsing naar diplomaniveau	47
1.4 Wat zeggen de gegevens van de VDAB?	48
2. Vraag en aanbod uit balans	49
3. Sectoren vergelijkenderwijs	50
4. Kleinere organisaties, grotere aandelen 45-plussers	52
5. Uitgeleide	55

---

### **Hoofdstuk 4/ Waarom nemen werkgevers oudere werknemers in dienst? Een empirische studie** **57**

---

1. Op verkenning	59
1.1 Werving en selectie van oudere werkzoekenden	59
1.2 Het profiel van de laatst aangeworven oudere werkzoekende	59
1.3 Werving van 45-plussers	62
1.4 Redenen voor aanwerving van een oudere kandidaat-werknemer?	63
1.5 Wie maakte bezwaar?	67
1.6 Een oudere werknemer in dienst: welke specifieke problemen duiken op?	68
1.7 Inspanningen om oudere werknemers te behouden	69
1.8 Wat is noodzakelijk om er voor te zorgen dat oudere werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven?	72
1.9 De realiteit van vervroegde arbeidsmarktuittrede?	74
1.9 Overheidsmaatregelen	78
2. In de diepte...	83
2.1 Waarom 45-plussers?	83
2.2 Werving en selectie van 45-plussers	85
2.3 Oudere werknemers langer aan de slag	87

2.4	Het pull-effect van brugpensioen	95
2.5	Overheidsmaatregelen	96
3.	Naar meer instroom en verhoogde inzetbaarheid van 45-plussers op organisatieniveau	97
3.1	Sensibilisering en informering	97
3.2	Inspanningen die renderen...	98
3.3	Grenzen aan wat de organisatie kan doen	101

---

**Hoofdstuk 5/ Outplacement, de investering waard?** **102**

---

1.	Inleiding	102
2.	Wat wordt onder outplacement verstaan?	103
2.1	Consensus na jarenlang onderzoek	104
2.2	Theorie en praktijk op dezelfde lijn?	105
2.3	Na de onderwerpen, de aanpak	110
3.	Welk profiel hebben outplacementkandidaten?	112
3.1	Welke werkgevers bieden kansen?	112
3.2	Deelname aan outplacement	114
3.3	Welke werknemers krijgen en nemen kansen?	117
4.	Hoe tevreden zijn de kandidaten over outplacement?	121
4.1	Tevredenheid, het onderzoeken waard	121
4.2	Voelt de klant zich koning?	122
5.	Verhoogt outplacement de kans op werk?	124
5.1	Goede voornemens, realistische verwachtingen, ...	125
5.2	Worden de verwachtingen ingelost?	129
6.	Leidt outplacement tot kwaliteitsvolle banen?	132
6.1	Outplacement en kwaliteit: wat mag men verwachten?	132
6.2	Uitstromers getuigen	135
7.	Actief op de arbeidsmarkt?	138
7.1	Valse start	138
7.2	Zoeken naar werk, een stiel op zich	139
7.3	Job search self-efficacy, sleutel tot succes?	140
7.4	Spelers of bankzitters op vlak van opleiding?	142
8.	Versterkt outplacement de loopbaancompetenties?	143
8.1	Klein begonnen is half gewonnen	144
8.2	Bouwen aan de eigen loopbaan	146
9.	Conclusie	147

---

<b>Synthese</b>	<b>149</b>
<hr/>	
1. De employability van oudere werknemers	149
2. Aanwerving van oudere werknemers	151
3. Waarom werkgevers oudere werknemers in dienst nemen	153
4. De effecten van outplacement	155
5. Uitgeleide	157
<b>Uitgeleide</b>	<b>161</b>
<hr/>	
<b>Bijlagen</b>	<b>183</b>
<hr/>	
Bijlage 1 / Gebruikte schalen en bijhorende factoranalyses	185
Bijlage 2 / Vragenlijst voor instromers	191
Bijlage 3 / Vragenlijst voor uitstromers	211
<b>Bibliografie</b>	<b>235</b>
<hr/>	

---

## INLEIDING

De Top van Lissabon stelde voorop dat de lidstaten tegen 2010 dienden te streven naar een werkzaamheid van 50% bij 55-plussers. België is momenteel nog mijlenver verwijderd van deze doelstelling. In België is 31,9% van de 55-plussers aan het werk (cijfers m.b.t. 2005); in het Vlaamse Gewest ongeveer 30,7% (Bewerking Steunpunt WAV op cijfers Eurostat LFS). Ook al is de werkzaamheidsgraad van 55-plussers de laatste jaren toegenomen, dit zowel in het Vlaamse Gewest als in België, toch bengelen we in Europa nog steeds onderaan de ladder. Om gericht te kunnen inspelen op de ontgroening en vergrijzing is het noodzakelijk dat meer 55-plussers aan de slag gaan of blijven.

Om gericht te kunnen inspelen op ontgroening en vergrijzing moeten beduidend meer 55-plussers aan de slag. Dit vergt een eindeloopbaanbeleid, gericht op vermindering van uittrede en uitstoot van oudere werknemers en een toenemende aanwerving van oudere kandidaten. Zulk beleid kan maar geoptimaliseerd worden als we voldoende zicht hebben op, onder meer: (1) factoren die de inzetbaarheid van oudere werknemers beïnvloeden; (2) tewerkstellingskansen van oudere werknemers; (3) beweegredenen van werkgevers om oudere werkzoekenden al dan niet in dienst te nemen of oudere werknemers aan het werk te houden en (4) de doeltreffendheid van bestaande activeringsmaatregelen. Dit onderzoek heeft tot doel het inzicht in deze factoren versterken.

**1** Ten eerste brengen we aan de hand het *employability procesmodel* (Forrier, 2003; Forrier & Sels, 2003; Forrier & Sels, 2005) en een uitgebreide literatuurstudie in kaart welke factoren de inzetbaarheid van oudere werknemers beïnvloeden. We kijken daarbij niet enkel naar kenmerken van oudere werknemers, zoals hun kennis en vaardigheden (knowing how), hun loopbaanverwachtingen (knowing why) en hun arbeidsmarktgedrag (zoals bijvoor hun netwerk van contacten (knowing whom)). We bestuderen ook de kansen die ze krijgen om aan hun inzetbaarheid te werken en hun bereidheid daartoe, de impact van institutionele maatregelen, het beleid van werkgevers, sociale beeldvorming en push- en pull factoren die hen ertoe aanzetten de arbeidsmarkt al dan niet te verlaten.

**2** Tot op heden bestaat er geen accuraat zicht op de kansen op tewerkstelling

voor 45-, 50- en 55-plussers. Met deze studie willen we het beeld wat scherper stellen. We gebruiken hiertoe de databank van ACERTA Sociaal Secretariaat. We kijken meer bepaald naar alle aanwervingen die in de periode tussen januari 2003 en juni 2006 door klanten van Acerta Sociaal Secretariaat zijn gerealiseerd. De centrale vragen hebben betrekking op de spreiding van de gerealiseerde aanwervingen over de leeftijdsklassen, de mate waarin er in de respectievelijke leeftijdsklassen sprake is van een afstemming tussen vraag en aanbod, en de sectorale verschillen in aanwervingsratio's voor ouderen.

**3** Om de tewerkstellingskansen van oudere werknemers goed te kunnen inschatten is het bovendien belangrijk inzicht te hebben in de motieven van werkgevers om oudere werkzoekenden al dan niet aan te werven. Er bestaat heel wat onderzoeksmateriaal naar de redenen die werkgevers opgeven om *geen* oudere werknemers in dienst nemen, om *niet* langer te investeren in deze groep (vb. opleiding) of om *geen* retentiebeleid te voeren ten aanzien van hun oudere werknemers. Toch zijn er werkgevers die dat allemaal wel doen. In dit onderzoek willen we het inzicht in de redenen om het wel te doen vergroten. We bestuderen (1) de redenen van werkgevers om oudere werknemers in dienst te nemen, (2) de inspanningen die werkgevers leveren om oudere werknemers te behouden en (3) het effect van overheidsmaatregelen hierop. Via een verkennende telefonische bevraging en 10 bedrijfscases gaan we op zoek naar goede praktijken.

**4** Vervolgens richten we de aandacht op een activerende maatregel die recent veel belangstelling heeft gekregen, nl. outplacement. Via het Generatiepact geeft de federale overheid expliciet aan dat ze gelooft in de kracht van outplacement om de doelstelling van 'langer werken' te realiseren. De overheid hoopt dat 45 plussers die hun baan verliezen via outplacement sneller terug werk zullen vinden. Maar of outplacement daar ook in slaagt, is momenteel nog koffiedik kijken. Recent gaf een studie van het Neutraal Syndicaat voor Zelfstandigen (NSZ) nog aan dat kleine bedrijven weigerachtig zouden zijn om oudere werknemers aan te werven, niet alleen omwille van de hoge loonkost maar ook omwille van de kosten voor outplacement (De Standaard, 19 maart 2007). Bovendien volstaat het niet dat outplacement naar hertewerkstelling leidt. Wil men toekomstige werkloosheid vermijden dan is het minstens zo belangrijk dat deelnemers meer proactief met hun loopbaan omgaan. In dit onderzoek brengen we de meerwaarde en beperkingen van outplacement voor oudere werknemers in kaart brengt. We evalueren met behulp van een survey de effecten op drie niveaus: de reacties (tevredenheid met de kwaliteit van de dienstverlening en gepercipieerde nut van de stappen van het outplacementtraject), het gedrag (zoekgedrag en initiatief in de eigen loopbaan) en de resultaten (hertewerkstelling en kwaliteit van de nieuwe baan).

**5** In de epiloog, ten slotte, willen we én bijkomende input voor het arbeidsmarktbeleid aanreiken, én de agenda voor beleidsgericht onderzoek naar het



loopbaaneinde helpen oriënteren. We formuleren een uitgebreid gamma aan beleidsaanbevelingen die gestoeld zijn op de bevindingen uit ons onderzoek en op een aantal 'goede praktijken' uit andere landen.



# ***HOOFDSTUK 1***

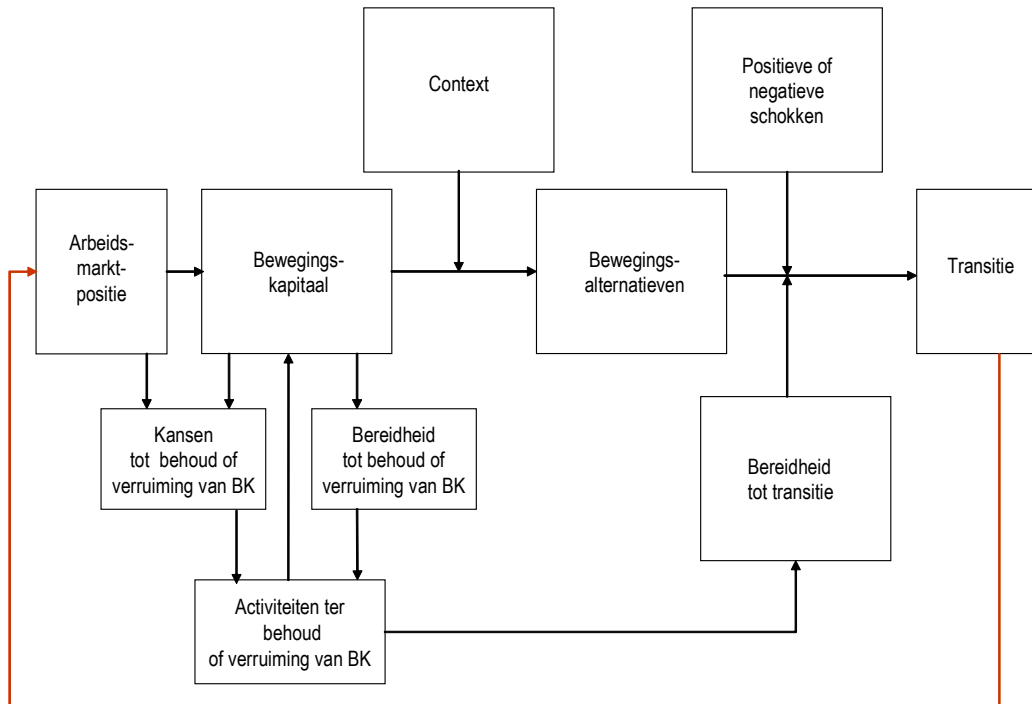
## ***DE EMPLOYABILITY VAN OUDERE WERKNEMERS***

A. Forrier, L. Sels en A. De Coen  
Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie  
Faculteit ETEW, KU Leuven

### **Inleiding**

Prognoses geven aan dat Vlaanderen vanaf 2010 zal te maken hebben met een progressief voortschrijdende daling van de totale werkende bevolking (Pelfrene, 2005). Het opkrikken van de werkzaamheidsgraad, en dan vooral bij de ouderen, kan dit proces initieel tegengaan. De realisatie van dit doel is een gedeelde verantwoordelijkheid van verschillende partijen op de arbeidsmarkt zoals de overheid, werkgevers, werknemers, werkzoekenden, professionals zoals loopbaanbegeleiders, opleidingsinstellingen etc. Vanuit macroperspectief bekeken is het duidelijk dat vervroegde uittrede zoveel mogelijk moet teruggedrongen worden. Maar de meso- en micro-overwegingen vormen een ingewikkeld kluwen, zijn moeilijk veranderbaar en vragen een (mentaliteits)wijziging, en dit zowel bij werkgevers als bij werknemers.

In dit hoofdstuk willen we, via een uitgebreide literatuurstudie, klaarheid scheppen in dit ingewikkelde kluwen en een overzicht schetsen van de veelheid aan factoren die een invloed uitoefenen op de (vervroegde) uittrede van oudere werknemers of op de mogelijkheid om langer aan de slag te blijven. Hiervoor maken we gebruik van het *employability procesmodel* (Forrier, 2003; Forrier & Sels, 2003; Forrier & Sels, 2005). Dit model staat weergegeven in onderstaand schema en brengt in kaart welke factoren een invloed hebben op iemands kansen op een baan en hoe die factoren op elkaar kunnen inspelen. Het dient als leidraad om aan te geven waar enerzijds de oorzaken en problemen liggen die verband houden met de lage werkzaamheidsgraad van oudere werknemers en waar anderzijds de opportuniteiten liggen om oudere werknemers langer aan het werk te houden of terug aan het werk te krijgen.



**Figuur 1.1** Employability procesmodel (Forrier, 2003; Forrier & Sels, 2003)

Centraal staat de vraag hoe de werkzaamheidsgraad van oudere werknemers kan worden opgekrift. We zijn geïnteresseerd in de factoren die vervroegde uittrede beïnvloeden (de overgang van werk (*arbeidsmarktpositie*) naar inactiviteit of (vervroegd) pensioen (*transitie* naar een nieuwe arbeidsmarktpositie)) of factoren die de kans op hertewerkstelling bepalen (de overgang van inactiviteit (*arbeidsmarktpositie*) naar werk (*transitie* naar een nieuwe arbeidsmarktpositie)). Het model verschaft inzicht in de verschillende factoren die kunnen inwerken op deze transities. Volgend overzicht bespreekt wat bestaand onderzoek ons leert over deze verschillende elementen.

## 1. Arbeidsmarktpositie en transitie

Om een idee te krijgen van iemands mogelijke *transities* op, naar en van de arbeidsmarkt, is het zinvol om te kijken naar de *huidige arbeidsmarktpositie*. Deze arbeidsmarktpositie kan tal van vormen aannemen. In overeenstemming met het model van de transitionele arbeidsmarkt (Schmid, 1998), kunnen we volgende posities onderscheiden: werk, werkloosheid, scholing, inactiviteit wegens zorgarbeid en pensionering. De huidige arbeidsmarktpositie beïnvloedt toekomstige arbeidsmarkt mogelijkheden en transitie. In het kader van dit onderzoek zijn we

vooral geïnteresseerd in overgangen van werk naar inactiviteit of (vervroegde) pensionering en van inactiviteit of werkloosheid naar werk.

Onderzoek naar de arbeidsmarktpositie en -trajecten van oudere werknemers schetst volgend beeld. Een groot aandeel van de oudere bevolking op beroepsactieve leeftijd heeft reeds voor het rustpensioen de arbeidsmarkt verlaten (Herremans, 2005).<sup>1</sup> Slechts 38% van diegenen die in 2001 naar het wettelijk rustpensioen doorstroomden, kwam uit het werkende segment van de arbeidsmarkt. Een vijfde (20,9%) maakte de transitie vanuit het voltijds conventioneel brugpensioen en een tiende (11,2%) kwam uit het stelsel van de vrijgestelde oudere werklozen. Slechts 2,1% was voorheen werkzoekend.<sup>2</sup> Op de Vlaamse arbeidsmarkt wijkt de gemiddelde uittredeleeftijd dan ook sterk af van de gemiddelde pensioenleeftijd<sup>3</sup> (Herremans, 2005; Elchardus et al., 2003). Ander onderzoek wijst erop dat wie de arbeidsmarkt heeft verlaten zelden of nooit de stap terug zet. De mobiliteit van inactiviteit naar werk is quasi nihil voor de leeftijdscategorie 50-64 jarigen (Tielens, 2003). Ook analyses op de PSBH-data tonen aan dat vervroegde uittreeders niet terug aan de slag gaan (Forrier et al., 2004).

De mensen die wel aan de slag blijven, hebben bovendien vaak te maken met een gevoel van jobonzekerheid. Onderzoek geeft aan dat 55-plussers zich meer zorgen maken over het verlies van hun job dan jongeren. Eén op zes 55-plussers vreest ontslag tegenover één op dertien 18-24 jarigen (Vanweddingen, 2006). Dat is niet volledig onterecht. Ook al lopen oudere werknemers niet noodzakelijk een hoger risico om hun baan te verliezen, ze hebben wel een hoger risico op langdurige werkloosheid eens ze hun baan kwijt zijn (Chan & Stevens, 2001; OESO, 2006).

Bepaalde kenmerken van de arbeidsmarktpositie kunnen de toekomstige arbeidsmarktkansen beïnvloeden. Zo kan iemand die langdurig werkloos is bepaalde kennis en vaardigheden verliezen waardoor de arbeidsmarktkansen drastisch slinken. Wie echter een baan uitvoert met veel leermogelijkheden, versterkt mogelijk zijn/haar kansen op een verbetering van de arbeidsmarktpositie. Studies over vervroegde uittrede van oudere werknemers wijzen onder meer op het belang van jobkenmerken (kwaliteit van de arbeid) (Beehr, 1996, Beehr et al., 2000, Elchardus et al., 2003, Taylor & Shore, 1995). Op de andere verklarende factoren voor vervroegde uittrede gaan we in het vervolg van de tekst dieper in. Onderzoek geeft aan dat mensen die banen hebben met weinig autonomie, weinig taakvariatie, weinig taakbelangrijkheid en slechte sociale relaties vaak sneller geneigd zijn uit te treden (Beehr et al., 2000). Wie een fysiek veeleisende baan heeft, treedt bovendien sneller uit omwille van een arbeidshandicap (Krause et al., 1997). Deze studies

---

<sup>1</sup> Analyses op basis van de Pensioenkadasterdata 2001 geïntegreerd in het Datawarehouse Arbeidsmarkt.

<sup>2</sup> Voor 26,9% is niets geweten over het statuut voorafgaand aan het pensioen. Het gaat hier veelal om personen uit andere stelsels van niet-beroepsactiviteit zoals huishouden en arbeidsongeschiktheid.

<sup>3</sup> Dit is de gemiddelde leeftijd waarop gepensioneerd werden voor het eerst een wettelijk rustpensioen ontvangen.

pleiten er dan ook voor om voldoende aandacht te schenken aan de kwaliteit van de arbeid om vervroegde uittrede tegen te gaan.

Daarnaast geeft onderzoek ook aan dat mensen vaak stoppen met werken omdat ze uitgeblust zijn. Uit de resultaten van de werkbaarheidsmonitor blijkt onder meer dat oudere werknemers meer psychische vermoeidheid kennen dan jongere werknemers. Bovendien tonen de resultaten aan dat wie veel psychische vermoeidheid ervaart en weinig leerrijk werk heeft, 2 tot 2,5 keer meer dan anderen denkt dat het onhaalbaar is te werken tot 65 jaar (tussen 55 en 65% tegenover 27%) (Bourdeaud'hui et al., 2004).

Steeds meer stemmen gaan op dat intermezzo's tijdens de loopbaan de actieve loopbaan zouden verlengen. Wanneer arbeid, zorg, ontspanning en studie beter gespreid worden over de volledige levensloop, is er meer ruimte voor levenslang leren, levenslang werken en levenslang genieten van de vrije tijd en voor een zekere balans tussen de drie sferen. Dit kan helpen vermijden dat mensen vroegtijdig uitgeblust geraken. De idee van flexibele pensionering bouwt hierop verder en gaat ervan uit dat een geleidelijke uitstroom de actieve loopbaan kan verlengen (Muffels, 2000). Toch spreken onderzoeksresultaten elkaar tegen. Elchardus et al. (2003) stellen inderdaad vast dat personen die hun loopbaan onderbraken, ongeacht de reden, en personen die deeltijds werken, langer aan de slag blijven. Ook ander onderzoek geeft indicaties van een mogelijk effect van loopbaanonderbrekingen op de verlenging van de loopbaan (zie bv. Szinovacz, 2000). Anderzijds concludeert een studie van IDEA Consult over de impact van loopbaanonderbreking/tijdskrediet in België dat het systeem van loopbaanonderbreking eerder een aanzet geeft tot een geleidelijke afbouw van de beroepsactiviteit voor de leeftijd van het (vervroegd) pensioen dat dan het de uittredeleeftijd verlengt (Devischer & Van Pelt, 2006). Een groot aandeel van de onderzochte oudere werkende loopbaanonderbrekers (> 50 jaar) verlaat de arbeidsmarkt vroegtijdig via het voltijds brugpensioen.

Tevens stelt onderzoek vast dat onvrijwillige onderbrekingen, zoals een werkloosheidsperiode een groter effect hebben op de lengte van de loopbaan dan andere vormen van onderbreking (Elchardus, 2003). Ook het verkeerd inschatten van een transitie kan nefaste effecten hebben voor de duur van de resterende loopbaan. Zo kan een teveel aan loopbaanonderbrekingen tot gevolg hebben dat er naar het einde van de loopbaan toe een inhaalbeweging moet komen om toch voldoende gewerkt te hebben om pensioengerechtigd te zijn.

## 2. Bewegingskapitaal

De arbeidsmarktpositie heeft een invloed op het *bewegingskapitaal*. Wie bijvoorbeeld langdurig inactief of werkloos is, kan kennis en vaardigheden verliezen waardoor de kans om opnieuw aan de slag te gaan vermindert. We definiëren het *bewegingskapitaal* als de individuele kenmerken en competenties die de mobiliteitskansen op de arbeidsmarkt bepalen. We sluiten hier aan bij Trevor (2001) die de

term 'movement capital' beschrijft als "attributes enhancing an individual's mobility" (Trevor, 2001, p. 625). DeFillippi & Arthur (1994) en Inkson & Arthur (2001) gebruiken de term 'career capital'.<sup>4</sup> Dit career capital omvat drie belangrijke elementen: knowing how, knowing why en knowing whom (DeFillippi & Arthur, 1994). Naast vaardigheden, kennis en expertise van een individu (knowing how), omvat het bewegingskapitaal ook de loopbaanverwachtingen en -motieven (knowing why). Het gaat hier om het vermogen om op basis van inzicht in de eigen sterktes en zwaktes en in de beschikbare alternatieven richting en doel te kunnen geven aan de loopbaan. Een derde belangrijke dimensie is het sociaal kapitaal of het netwerk van contacten die belangrijk zijn voor de loopbaan (knowing whom). Oudere werknemers worden niet zelden verondersteld lager te scoren op dit bewegingskapitaal. Dit kan ertoe leiden dat ze sneller de arbeidsmarkt (moeten) verlaten en bij jobverlies minder geneigd zijn of minder kansen krijgen om terug aan de slag te gaan. We gaan dieper in op de vraag of oudere werknemers inderdaad een lager bewegingskapitaal hebben.

## 2.1 Knowing how

Ten eerste worden oudere werknemers vaak verondersteld een lagere 'knowing how' te bezitten. De leeftijd komt immers met gebreken, zo luidt de redenering. Onderzoek geeft aan dat bepaalde capaciteiten inderdaad afnemen naarmate men ouder wordt. Het fysiologisch functioneren (o.a. gezondheid, behendigheid, kracht, zicht, gehoor, evenwicht) vermindert met de jaren (Hendrikse et al. 1995; Ilmarinen, 2006; OESO, 2006). Ook bepaalde cognitieve capaciteiten nemen af met de leeftijd. Zo dalen het actieve geheugen (working memory), het abstracte redeneervermogen, de aandacht, en de snelheid waarmee nieuwe informatie wordt verwerkt (Greller & Simpson, 1999; Kanfer & Ackerman, 2004; Skirbekk, 2003). Deze cognitieve capaciteiten worden veelal aangeduid onder de noemer 'fluid intellectual abilities', of letterlijk vertaald 'veranderlijke intellectuele vermogens' (Horn & Cattell, 1967; Kanfer & Ackerman, 2004; Skirbekk, 2003). Onderzoek geeft aan dat de piek van deze veranderlijke intellectuele vermogens doorgaans wordt bereikt rond de leeftijd van twintig jaar (Kanfer & Ackerman, 1996).

Het deficitmodel van ouder worden richt de aandacht nogal eenzijdig op deze achteruitgang in lichamelijke en intellectuele capaciteiten (Thijssen, 1997). Dit model kleurt veel denken over ouder worden in de maatschappij en op de werkvloer

---

<sup>4</sup> Deze termen zijn varianten op de term 'human capital' die voor het eerst door Becker (1964) werd geïntroduceerd. We vermijden de term 'human capital' omdat dit begrip te sterk kadert binnen een individualistisch perspectief op loopbanen. Dit perspectief beschouwt loopbaankansen louter als een functie van iemands achtergrond, opleiding en vaardigheden (Garavan & Coolahan, 1996). In het employabilityprocesmodel wijken we af van het individualistisch perspectief en nemen we naast, het bewegingskapitaal, ook andere componenten op die iemands loopbaankansen beïnvloeden. Bovendien is onze invulling van het begrip bewegingskapitaal ruimer dan de klassieke invulling van het begrip 'human capital', waarin de nadruk vooral ligt op iemands vermogen, of de kennis en vaardigheden

(cf. infra). Er zijn echter ook cognitieve capaciteiten die toenemen met de jaren. Dit worden ook wel aangeduid met de term 'crystallized intellectual abilities' of de 'gekristalliseerde intellectuele vermogens' (Horn & Cattell, 1967; Kanfer & Ackerman, 2004; Skirbekk, 2003). Het gaat hier ondermeer om beroepsspecifieke en algemene kennis, woordenschat, verbale vermogens en communicatieve vaardigheden (Kanfer & Ackerman, 2004; Skirbekk, 2003). Een toenemende leeftijd én ervaring leiden tot meer gekristalliseerde intellectuele vermogens. Kanfer & Ackerman (2004) wijzen er dan ook terecht op dat veroudering niet noodzakelijk leidt tot een daling van de productiviteit. Als we de resultaten van verschillende studies over de relatie tussen leeftijd en productiviteit samenvoegen, kunnen we besluiten dat deze relatie wordt beïnvloed door vier factoren: (1) de taakkenmerken en vereiste jobkennis, (2) de gevraagde capaciteiten, (3) het belang van ervaring en (4) individuele verschillen.

(1) Taakkenmerken en vereiste jobkennis.

In overeenstemming met het onderscheid tussen *fluid intellectual abilities* en *crystallized intellectual abilities*, geeft Skirbekk (2003) aan dat de productiviteit daalt met de leeftijd in taken waarin probleemoplossend vermogen, leren en snelheid belangrijk zijn, en stijgt in taken waarin ervaring en verbale capaciteiten centraal staan. Warr (1993) onderscheidt vier categorieën van taken op basis van twee factoren. Een eerste factor bepaalt of de taakvereisten te hoog zijn voor de beschikbare capaciteiten bij toenemende leeftijd. Bij taken die vooral een beroep doen op 'fluid intellectual abilities', zoals verwerkingssnelheid of op lichamelijke kenmerken zoals kracht zal een toenemende leeftijd wellicht leiden tot te hoge taakvereisten. Een tweede factor houdt verband met de mate waarin prestaties toenemen bij stijgende ervaring. Ervaring leidt tot toenemende kennis, vaardigheden, routines etc. die de prestaties gunstig kunnen beïnvloeden. Wanneer beide factoren tegenover elkaar worden afgezet, kunnen vier soorten taken worden onderscheiden (zie tabel 1.1):



**Tabel 1.1** Taakcategorieën van Warr (1993)

Taakcategorie	Taakvereisten overschrijden de basis-capaciteiten bij toenemende leeftijd	Prestaties vermeerderen bij toenemende ervaring	Verwachte relatie met leeftijd	Voorbeeld
Age-impaired activities	Ja	Neen	Negatief	Tilwerk, snelle leeractiviteiten
Age-counteracted activities	Ja	Ja	Nul	Geschoolde handenarbeid
Age-neutral activities	Neen	Neen	Nul	Taken zonder veel eisen
Age-enhanced activities	Neen	Ja	Positief	Kenniswerk

- (a) *Age-impaired activities*. In deze activiteiten is de relatie tussen leeftijd en productiviteit negatief. De taken worden te veeleisend voor oudere werknemers zonder dat hun toegenomen ervaring of leeftijd kan compenseren. Dit zijn veelal taken die enkel een beroep doen op lichamelijke vaardigheden (zoals tilwerk) of fluid intellectual abilities (zoals snelle leeractiviteiten). Beroepen waar een uitstekend gezichtsvermogen, selectieve aandacht, lichaamskracht en snelle informatieverwerking van belang zijn, zijn over het algemeen minder geschikt voor oudere werknemers (Serv, 2001).
- (b) *Age-counteracted activities*. In deze activiteiten zijn de taakvereisten eveneens te hoog voor oudere werknemers, maar ze slagen erin deze te hoge eisen te compenseren door hun ervaring en toegenomen kennis. Individuen kunnen een vermindering in hun fluid intellectual abilities compenseren door strategieën aan te wenden die bestaande kennis en vaardigheden optimaliseren (crystallized intellectual abilities) (Kanfer & Ackerman, 2004). Een studie van Salthouse (1984) toonde bijvoorbeeld aan dat oudere typistes even snel werkten als jongere typistes ondanks hun verminderde reactievermogen. Ze compenseerden deze vermindering in snelheid door het gebruik van efficiëntere werkstrategieën. Ze namen bijvoorbeeld meer woorden van de te typen lijn in zich op.
- (c) *Age-neutral activities*. Dit zijn activiteiten waarin de relatie tussen leeftijd en productiviteit onbestaande is. Het gaat vooral om erg eenvoudige taken die geen beroep doen op capaciteiten die toenemen of verminderen met de leeftijd.
- (d) *Age-enhanced activities*. De laatste categorie bevat activiteiten die leiden tot stijgende productiviteit bij toenemende leeftijd. Deze activiteiten doen vooral een beroep op crystallized intellectual abilities en stellen expertise centraal. Avolio et al. (1990) sluiten hierbij aan. Ze kwamen tot de vaststelling dat de relatie tussen leeftijd en productiviteit gunstiger was in complexe jobs dan in routinejobs.

## (2) De gevraagde capaciteiten

Bovenstaande bevindingen tonen aan dat de meerwaarde van oudere werknemers op de arbeidsmarkt afhangt van het belang van bepaalde soorten taken. Onderzoek geeft aan dat, mede door technologische evoluties, het relatieve belang van taken die een beroep doen op 'crystallized intellectual abilities' toeneemt (Skirbekk, 2003). Een longitudinale studie van Autor et al. (2003) laat zien dat het toenemende gebruik van computers leidt tot minder manuele en cognitieve routine-taken en tot een toename van niet-geroutineerde cognitieve taken. Taken waarin inzicht en ervaring centraal staan worden belangrijker. Dit klinkt als een evolutie ten gunste van oudere werknemers. Toch is deze tendens niet eenduidig succesvol. Oudere werknemers hebben veelal meer moeite om zich deze nieuwe technologieën eigen te maken. We gaan hier verder op in als we het hebben over 'activiteiten ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal'.

## (3) Het belang van ervaring

De typologie van Warr (1993) wijst op het belang van ervaring in de relatie tussen leeftijd en productiviteit. Toenemende ervaring kan leiden tot een toename of toch minstens een beperktere afname in productiviteit. Het klinkt alsof meer ervaring steeds beter is. Warr (1993) bekijkt echter enkel de productiviteit binnen één en dezelfde ongewijzigde taak. In een omgeving waarin kennis snel veroudert, met de regelmaat van de klok nieuwe technologieën worden ingevoerd en mensen breed inzetbaar moeten zijn, kan ervaring ook een struikelblok vormen. Er moet dan ook een onderscheid worden gemaakt tussen de individuele productiviteit binnen een specifieke taak en de (markt)waarde van vaardigheden (OESO, 2006). Oudere werknemers kunnen te maken krijgen met veroudering van kennis en vaardigheden, door onder meer verandering in technologie en werkprocessen. Dit wordt ook wel aangeduid met de term *relatieve veroudering* (Kerkhoff, 1981). Relatieve veroudering is omgevingsgebonden. Het gaat niet om vermindering in de arbeidscapaciteit van mensen, maar wel om de relatieve waardevermindering van hun kwalificaties (Hendrikse et al., 1995). Relatieve veroudering verschilt dus van *absolute veroudering* of slijtage door toenemende leeftijd (Kerkhoff, 1981).

Een daling in de marktwaarde van bepaalde vaardigheden kan de meerwaarde van opgebouwde ervaring teniet doen (Greller & Simpson, 1999). Ervaring leidt dan tot een verenging van het bewegingskapitaal. Vaak heeft dit te maken met *ervaringsconcentratie*. Ervaringsconcentratie ontstaat wanneer een toenemende veelheid aan ervaring gepaard gaat met een afnemende diversiteit aan ervaring (Leisink & Thijssen, 2006). Wanneer iemand jaar na jaar dezelfde taak heeft gedaan, kan dit leiden tot een hogere productiviteit voor die taak, maar problematisch zijn bij elke wijziging in het takenpakket of, in het ergste geval, bij afschaffing van de taak. Ervaringsconcentratie brengt met zich mee dat ingrijpende veranderingen in het takenpakket of de werkomgeving vaak worden ontlopen en dat mobiliteit wordt vermeden (Leisink & Thijssen, 2006). De tegenhanger van ervaringscon-

concentratie is *ervaringsvariatie*. Bij een breed gamma aan ervaringen raakt iemand gewend aan het inspelen op veranderingen en verhoogt eveneens de inzetbaarheid. Studies over ervaringsconcentratie benadrukken de grote verschillen tussen individuen en de beïnvloedbaarheid ervan (Pazy, 2004; Thijssen, 2005). Tegen een toenemende leeftijd is weinig te doen, tegen ervaringsconcentratie wel. De beïnvloedbaarheid is uiteraard groter in een vroeger stadium.

#### (4) Individuele verschillen

Discussies over oudere werknemers hervallen nogal snel in algemene uitspraken over specifieke leeftijdsgroepen. Ook al kunnen er bepaalde relaties tussen leeftijd en productiviteit worden vastgesteld, het is wat al te simpel om iedereen van een bepaalde leeftijd over dezelfde kam te scheren. Relatief jonge werknemers kunnen lijden aan ervaringsconcentratie terwijl sommige vijftigplussers volop op zoek blijven naar nieuwe uitdagingen. Individuele verschillen worden zelfs meer uitgesproken bij toenemende leeftijd (Hansson et al., 1997). Onderzoek wijst bovendien op grotere verschillen in prestaties tussen individuen van dezelfde leeftijdsgroep dan tussen de leeftijdsgroepen onderling (Warr, 1993). Productiviteit en prestaties hangen bovendien niet alleen af van individuele capaciteiten maar vooral van een goede fit tussen de werknemer en de job (Greller & Simpson, 1999).

#### Conclusie

Op basis van de vaststellingen over de relatie tussen leeftijd en productiviteit kunnen we besluiten dat (1) leeftijd niet enkel met gebreken maar ook met bepaalde troeven komt, (2) oudere werknemers een grotere meerwaarde hebben in taken die een beroep doen op 'crystallized intellectual abilities' en hun opgebouwde ervaring, (3) een te enge ervaring wel een gevaar vormt en er tijdens de loopbaan moet worden gestreefd naar voldoende ervaringsvariatie en (4) er voldoende oog moet blijven voor individuele verschillen.

## 2.2 Knowing why

Oudere werknemers worden niet alleen verondersteld anders te scoren op 'knowing how', ook hun 'knowing why' of loopbaanverwachtingen zouden verschillen. Klassieke theorieën over loopbaanontwikkeling gaan ervan uit dat de loopbaan is opgebouwd uit verschillende sequentiële fasen die de volledige loopbaan overspannen (Giannantonio & Hurley-Hanson, 2006). Super (1957) onderscheidt vijf leeftijdsgebonden fasen: groei (growth), exploratie (exploration), vestiging (establishment), handhaving (maintenance) en terugtrekking (disengagement). Volgens Super bevinden de 45-plussers zich voornamelijk in de fase van handhaving en later van terugtrekking. Tijdens de fase van handhaving zijn individuen niet langer op zoek naar nieuwe loopbaanuitdagingen maar zijn ze vooral bezorgd over het behoud van hun zelfbeeld en jobstatus. Studies wijzen erop dat de meeste

individuen zich bewust zijn van leeftijdsgebonden veranderingen in hun capaciteiten en vaardigheden (cf. supra) en dat ze zo proberen te handelen dat hun zelfbeeld intact blijft (Kanfer & Ackerman, 2004). Hiervoor zullen ze eventueel op zoek gaan naar taken en/of jobs die beter passen bij hun vaardigheden en bijvoorbeeld meer beroep doen op 'crystallized intellectual abilities' en minder op 'fluid intellectual abilities' of lichamelijke vaardigheden. Na deze fase van handhaving volgt de fase van terugtrekking. Deze terugtrekking wordt gekenmerkt door vaartvermindering (decelerating), pensioenplanning en het eigenlijke pensioen.

Essentieel aan het model van Super is dat elke leeftijds- en loopbaanfase wordt gekenmerkt door eigen loopbaanvragen en psychologische behoeften (Arthur et al., 1989). Onderzoek wijst inderdaad op leeftijdsgebonden veranderingen in loopbaanverwachtingen, -voorkeuren en -motieven. Een literatuurstudie van Warr (2001) geeft aan dat er een positief verband bestaat tussen leeftijd en voorkeur voor fysieke zekerheid, werkzekerheid, salaris en de mogelijkheid om vaardigheden aan te wenden. Bovendien blijkt bij stijgende leeftijd het belang van prestatiemotivatie (uiting geven van meesterschap en uitmuntendheid in vergelijking met anderen) af te nemen en motieven die te maken hebben met het stimuleren van positief affect en het beschermen van het zelfbeeld in belang toe te nemen (Kanfer & Ackerman, 2004). Warr et al. (2001) toonden verder aan dat ouderen minder loopbaangeoriënteerd zijn. Carstensen (1998) brengt dit in verband met een verschuiving in tijdsoriëntatie van 'life lived from birth' tot 'life left until death'. Dit alles wekt de indruk dat de 'knowing why' van oudere werknemers niet noodzakelijk bijdraagt tot een betere positie op de arbeidsmarkt maar eerder gericht is op een (langzame) terugtrekking.

Toch verdient dit enige nuancering. Onderzoek wijst immers ook op het belang van de werkcontext in de relatie tussen leeftijd en loopbaanattitudes (Sullivan, 1999). Ook kunnen individuen van dezelfde leeftijd sterk verschillen in hun loopbaanverwachtingen en -wensen. Bovendien wordt de realiteitswaarde van deze loopbaanfasemodellen steeds meer in vraag gesteld (Sullivan, 1999). Hall & Mirvis (1995) geven aan dat mensen steeds vaker een serie van kortere loopbaancycli doorlopen in plaats van één set van fasen over de gehele loopbaan. In dezelfde lijn stellen Bejian & Salomone (1995) en Smart & Peterson (1997) voor om een fase 'loopbaanvernieuwing' (career renewal) aan het eind van Supers model toe te voegen.

Hall & Mirvis (1995) onderstrepen dat de chronologische leeftijd niet langer de loopbaanfase bepaalt maar wel de 'loopbaanleeftijd', i.e. de duurtijd in een bepaalde positie. Loopbanen worden steeds meer gedreven door verandering en nieuwe vereiste vaardigheden. Vijf jaar in eenzelfde domein is mogelijk een hoge loopbaanleeftijd (ervaringsconcentratie) en verhoogt de nood voor het starten van een nieuwe loopbaanicyclus (ervaringsvariatie). Hall & Mirvis (1995) poneren dat dit nieuwe loopbaanmodel een meerwaarde kan vormen voor toekomstige oudere werknemers. Door verschillende kortere loopbaancycli te doorlopen, ontwikkelen individuen immers twee cruciale loopbaancompetenties die de arbeidsmarktposi-

tie verstevigen, namelijk identiteitsgroei (meer zelfreflectie) en aanpassingsvermogen. Hoe langer men op de arbeidsmarkt vertoeft, hoe meer loopbaancycli men heeft doorlopen en hoe hoger dus de identiteitsgroei en het aanpassingsvermogen. Momenteel wijzen studies nog steeds op een afnemend aanpassingsvermogen bij een toenemende leeftijd. Warr et al. (2004) geven bijvoorbeeld aan dat openheid voor verandering daalt met de leeftijd. Hall & Mirvis (1995) argumenteren dat klassieke loopbaanmodellen (gekenmerkt door ervaringsconcentratie) deze verstarring in de hand werken. Interviews met oudere werknemers geven aan dat ze zich vaak niet bewust zijn van het feit dat ze keuzemogelijkheden hebben in hun loopbaan (Greller & Stroh, 2004). Vaak krijgen ze aanmoedigingen om te vertrekken en niet om nieuwe mogelijkheden te exploreren. Het nieuwe loopbaanmodel waarin de volledige loopbaan gekenmerkt wordt door verandering, zou de identiteit en het aanpassingsvermogen van oudere werknemers wel ten goede komen en hun kansen op de arbeidsmarkt verstevigen (Hall & Mirvis, 1995). Of het zo'n vaart zal lopen, valt echter nog af te wachten. De Vlaamse arbeidsmarkt oogt nog steeds erg stabiel (Forrier et al., 2004). Het blijft bovendien de vraag of een groter aanpassingsvermogen en een grotere identiteitsgroei oudere werknemers er ook effectief zullen toe aanzetten langer aan de slag te blijven. Toekomstig onderzoek moet hierop een antwoord bieden.

### **2.3 Knowing whom**

Een derde belangrijke dimensie van het bewegingskapitaal is 'knowing whom'. Deze dimensie verwijst naar netwerken en contacten die belangrijk zijn voor de loopbaan. Een voldoende uitgebouwd sociaal kapitaal kan de arbeidsmarktkansen van oudere werknemers beïnvloeden. Bovendien blijkt sociale activiteit tevens belangrijk voor de gezondheid, de functionele vaardigheden en het welzijn van oudere werknemers (Ilmarinen, 2006). Onderzoek wijst op het belang van sociaal kapitaal voor oudere werknemers en toont aan dat oudere werknemers met een uitgebreider netwerk los van familieverbanden langer aan de slag blijven (Mor-Barak et al., 1992). De vraag rijst dan ook in welke mate oudere werknemers over deze 'knowing whom' beschikken. De impact van leeftijd op sociale vaardigheden en activiteiten is echter veel minder uitgebreid onderzocht dan de impact op functionele vaardigheden (zie knowing how) (Ilmarinen, 2006). Toch kunnen we enkele conclusies trekken uit onderzoeksresultaten. Veel oudere werknemers hebben te maken met netwerkconcentratie: ze teren op een verouderd sociaal netwerk (Leisink & Thijssen, 2006). Carstensen (1998) stelde bovendien een stelselmatige vermindering van sociale activiteit vast bij ouderen en argumenteert dat het motief voor sociale interactie wijzigt met de leeftijd. Jonge volwassenen zoeken vooral sociaal contact voor de informatieve waarde en voor toekomstige mogelijkheden die eruit kunnen voortvloeien (instrumentele contacten). Bij latere volwassenheid (vanaf 50) neemt dit motief af en is sociale interactie vooral gericht op het bekomen van emotionele voldoening en ondersteuning van de identiteit (emotionele

contacten) (Kanfer & Ackerman, 2004). Instrumentele contacten zijn belangrijk voor de loopbaan en de arbeidsmarktkansen. Oudere werknemers staan dus vaak minder sterk op de arbeidsmarkt dan anderen met een netwerk van instrumentele relaties (Greller & Simpson, 1999). Dat betekent echter niet dat de sociale netwerken van oudere werknemers in de meeste gevallen geen impact kunnen hebben op hun arbeidsmarktgedrag. Flap & Völker (2001) toonden aan dat netwerken van strategische werkgerelateerde banden (instrumentele netwerken) een positieve invloed hebben op de voldoening met instrumentele aspecten van een job zoals inkomen, loopbaanmogelijkheden en zekerheid. Netwerken waarin banden vooral bepaald worden door een gelijke identiteit en solidariteit (emotionele netwerken) creëren voldoening met de sociale aspecten van een job zoals het sociale klimaat en samenwerkingsverbanden. Ook al zijn de netwerken van oudere werknemers vaak eerder emotioneel dan instrumenteel, ze kunnen dus toch een positieve invloed hebben op de jobsatisfactie en bijgevolg op de neiging om aan de slag te blijven.

## 2.4 Conclusie

De mate waarin oudere werknemers actief blijven op de arbeidsmarkt wordt mede bepaald door de waarde van hun bewegingskapitaal (knowing how, knowing why en knowing whom). Oudere werknemers kunnen te maken hebben met een dalende productiviteit (knowing how), een geringe loopbaanoriëntatie (knowing why) en een gebrekkig en/of verouderd sociaal netwerk (knowing whom). Dit beperkte bewegingskapitaal kan zich vertalen in weinig *bewegingsalternatieven*. Een gering bewegingskapitaal verlaagt de kansen op de interne en externe arbeidsmarkt en kan de uittrede versnellen. Maar onderzoek toont aan dat nuancering nodig is. Het bewegingskapitaal van oudere werknemers is niet steeds zo beperkt als soms wordt gedacht. Een toename in bepaalde cognitieve vaardigheden en opgebouwde ervaring kunnen een troef zijn. Bovendien kunnen de werkcontext en individuele verschillen in motivatie en attitudes een belangrijke rol spelen.

## 3. Activiteiten ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal

Het bewegingskapitaal kan door specifieke *activiteiten* worden *onderhouden* of *verruimd*. Theorieën van leeftijdsbewust personeelsbeleid gaan ervan uit dat het actief ondersteunen van de loopbaan van oudere werknemers (via loopbaanmanagement, opleiding, taakverrijking, taakverbreding etc.) hun inzetbaarheid kan verstevigen en hen ertoe kan aanzetten om langer actief te blijven op de arbeidsmarkt.

Leisink en Thijssen (2006) geven aan dat oudere werknemers te maken hebben met scholingsconcentratie. Oudere werknemers beperken zich vaak tot intuïtief of incidenteel leren. Formele leeractiviteiten worden steeds minder benut en blijven vaak beperkt tot bekende terreinen. Dit kan problematisch zijn. Resultaten van de

OESO (2006) wijzen immers op het belang van opleiding voor de verlenging van de loopbaan. Een internationale vergelijking toont een positief verband aan tussen de mate waarin oudere werknemers deelnemen aan training en de feitelijke pensioenleeftijd.

Volgende tabel geeft weer welk aandeel van de totale bevolking heeft deelgenomen aan opleiding in Vlaanderen, uitgesplitst naar leeftijd. Vanaf 2004 vroeg de Enquête arbeidskrachten iets ruimer naar opleiding: ook seminaries en congressen worden bijvoorbeeld meegerekend. Dit verklaart voor een stuk de waargenomen stijging tussen 2003 en 2004.

**Tabel 1.2** Percentage van de totale bevolking (25-64 jaar) dat deelgenomen heeft aan permanente vorming naar leeftijd in het Vlaamse Gewest, 1999-2004 (referentieperiode van 4 weken)

	2001	2002	2003	2004
25-64	7,4	6,7	7,6	9,8
25-29	13,2	11,4	13,6	16,1
30-39	9,1	8,4	8,8	11,6
40-49	7,7	7,0	7,6	10,2
50-64	3,5	3,5	4,4	6,0

Bron: Vlaams Monitoringinstrument,  
[http://www2.vlaanderen.be/ned/sites/werk/documenten/euro\\_vmi\\_12102005.xls#16!A1](http://www2.vlaanderen.be/ned/sites/werk/documenten/euro_vmi_12102005.xls#16!A1).

Vijftigplussers nemen minder deel aan opleiding dan 40- tot 49-jarigen en dan 25- tot 39-jarigen. De deelname aan opleiding per leeftijdscategorie in Vlaanderen ligt in het verlengde van het Europese gemiddelde (Labour Force Survey; bewerking door het Steunpunt WAV). Wanneer enkel de werkenden worden bekeken, zijn de verschillen tussen jong en oud iets kleiner. In 2004 namen in Vlaanderen 12,7% van de 25- tot 39-jarigen, 10,9% van 40- tot 49-jarigen en 9,1% van de 50- tot 64-jarigen deel aan opleiding. Nog steeds betekent dit echter dat jongvolwassen werknemers meer aan opleiding deelnemen dan oudere werknemers ook al zijn de verschillen minder uitgesproken dan vaak wordt gedacht. Wanneer oudere werknemers minder deelnemen aan opleiding kan dit zowel te maken hebben met geringere opleidingskansen als met een lagere bereidheid om te leren. We diepen beide elementen verder uit.

### 3.1 Kansen om het bewegingskapitaal te verruimen.

Cijfers tonen aan dat bedrijven vaak minder opleiding verschaffen aan hun oudere werknemers. Uit Belgisch onderzoek blijkt dat de leeftijdsopbouw van een organisatie de kans dat een bedrijf in opleiding investeert, beïnvloedt. Met een toenevend aantal 45-plussers neemt de kans dat het bedrijf in opleiding investeert af

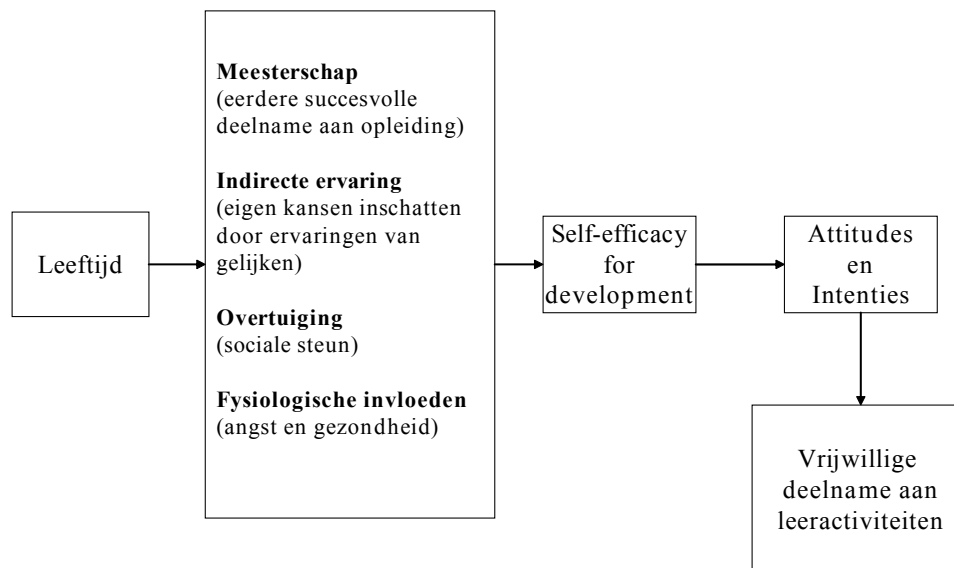
(Sels et al., 2002; Sels & De Winne, 2005). De onderzoekers zien in dit resultaat het bewijs dat werkgevers hun oudere werknemers minder schoolbaar vinden. En dat zij opleiding van oudere werknemers een geringe toegevoegde waarde toedichten (Sels et al., 2002).

Hét argument waarom werkgevers minder geneigd zouden zijn te investeren in opleiding van oudere werknemers is de kortere terugverdienperiode (Muffels, 2000). Nochtans is in omgevingen van voortdurende technologische innovatie de terugverdienperiode vaak even kort voor oudere als voor jongere werknemers (Greller & Simpson, 1999). Bovendien zou de return on investment van een opleidingsinvestering in oudere werknemers ook groter kunnen zijn dan van een investering in jongere werknemers. Oudere werknemers hebben in vergelijking met de jongere werknemers weliswaar een kleiner aantal actieve jaren voor de boeg, maar de kans dat ze deze jaren bij dezelfde werkgever spenderen, is veel groter (de Koning & Gelderblom, 2003). Ook stereotype ideeën over het geringere leer- vermogen en de beperktere leerbereidheid van oudere werknemers kunnen werkgevers weerhouden om hen op te leiden. Enkele negatieve eigenschappen die werkgevers met oudere werknemers associëren zijn onder meer dat ze moeilijker (her) op te leiden zijn, geen zin in opleiding hebben, niet in staat zijn om te gaan met nieuwe technologieën of nieuwe ideeën en te voorzichtig zijn (Taylor & Walker, 2003).

### **3.2 Bereidheid om het bewegingskapitaal te verruimen.**

De vraag rijst of deze stereotypen terecht zijn en of oudere werknemers inderdaad weinig bereidheid vertonen om hun bewegingskapitaal te onderhouden of te verruimen. Verschillende drempels kunnen oudere werknemers ervan weerhouden te investeren in hun bewegingskapitaal. Van Damme en Legiest (1997) spreken van leerdrempels. Een belangrijke leerdrempel is het gebrek aan geloof in hun eigen leervermogen (dispositionele drempel). Maurer (2001) ontwikkelde een model dat de relatie tussen leeftijd en self-efficacy (geloof in eigen doeltreffendheid) voor opleiding en ontwikkeling in kaart brengt. Self-efficacy voor opleiding en ontwikkeling heeft een positief effect op de intentie en de eigenlijke deelname aan leeractiviteiten (Maurer, 2001). Het model staat weergegeven in onderstaande figuur.





**Figuur 1.2** Model van leeftijd en self-efficacy voor opleiding en ontwikkeling van relevante loopbaanvaardigheden (Maurer, 2001)

Dit model wijst op een negatieve relatie tussen leeftijd en 'self-efficacy for development'. Vier antecedenten van self-efficacy verklaren deze negatieve relatie. Een eerste belangrijke antecedent is het *meesterschap* in de taak (i.e. leren). Succesvolle ervaringen met opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten verhogen iemands self-efficacy op dit vlak. Hoe recenter iemands ervaring van 'meesterschap', hoe groter de self-efficacy. Op basis van bestaande onderzoeksresultaten beargumenteert Maurer dat deze opgedane ervaring lager is voor oudere werknemers aangezien oudere werknemers vaak (1) minder deelnemen aan opleiding, (2) minder succesvol zijn indien ze wel opleiding volgen en (3) minder leermogelijkheden hebben in hun werk. Daardoor vermindert hun geloof in eigen kunnen. Een tweede antecedent is *indirecte ervaring* (*vicarious experience*). Zich spiegelen aan ervaringen van gelijken kan de self-efficacy beïnvloeden. Bij oudere werknemers is dat vaak ontmoedigend, stelt Maurer. Ze hebben weinig kans om leeftijdsgenoten succesvol te zien deelnemen aan opleiding. Bovendien kleuren gangbare stereotypen over ouderen de manier waarop een oudere werknemer leeftijdsgenoten bekijkt. Dit kan het geloof in eigen kunnen aantasten. Een derde antecedent is *overtuiging*. De mate waarin iemands sociale omgeving hem of haar ertoe aanzet zich te ontwikkelen heeft een belangrijke invloed op het geloof in eigen kunnen. Via verschillende onderzoeksresultaten toont Maurer aan dat ook hier oudere werknemers lager scoren. De laatste antecedenten zijn *fysiologische invloeden*. Uit onderzoek blijkt dat

oudere werknemers meer last hebben van faalangst. Ook gezondheidsproblemen kunnen de self-efficacy aantasten.

Dit alles wijst erop dat oudere werknemers een lagere intentie hebben om deel te nemen aan opleiding. Toch is het opmerkelijk dat veel (brug)gepensioneerden plots volop cursussen beginnen te volgen terwijl ze aan het eind van hun loopbaan wellicht zelden of nooit deelnamen aan leeractiviteiten. Denk aan de computer en internethype onder senioren of aan het succes van de universiteit derde leeftijd. Onderzoek wijst uit dat het leren niet zozeer wordt bepaald door de leeftijd maar wel door de organisatie van het leerproces (Ilmarinen, 2006). Oudere werknemers vinden vaak geen opleidingsaanbod waarin leermethoden worden gehanteerd die afgestemd zijn op hun wensen en mogelijkheden. Van Damme en Legiest spreken van een institutionele leerdrempel. De leerstijl en voorkeur van oudere werknemers verschilt danig van die van jongere werknemers (Wognum et al., 2006). Ilmarinen (2006) wijst op het belang van een aangepaste leerstrategie (voortbouwen op bestaande kennis), goede leeromstandigheden (voldoende licht en goede akoestiek), het gebruik van beelden, een ontspannen atmosfeer en een aangepaste leer-snelheid. Aangepaste leermethodes kunnen (1) oudere werknemers meer positieve leerervaringen geven (opgedane ervaring), (2) hun beeld van hun leeftijdsgenoten gunstiger maken (indirecte ervaring), (3) hen een groter gevoel van ondersteuning geven en (4) hun faalangst wegnemen. Dit leidt tot een grotere self-efficacy en neemt dus niet alleen een institutionele drempel maar ook een dispositionele drempel weg.

Opleiding is niet de enige activiteit ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal. Ook andere activiteiten kunnen inwerken op het bewegingskapitaal. Bij de bespreking van het bewegingskapitaal wezen we al op het belang van de opbouw van ervaringsvariatie. Het ontwikkelen van ervaringsvariatie kan onder meer bereikt worden door *taakverbreding*, *taakverrijking* en *interne mobiliteit*. Ook *jobmobiliteit* tussen werkgevers kan de ervaringsvariatie verhogen. België wordt echter gekenmerkt door erg stabiele arbeidsrelaties en slechts een beperkte mobiliteit tussen jobs (bij verschillende werkgevers). In 2002 had 46,3% van de werkende bevolking in België een anciënniteit van meer dan 10 jaar bij dezelfde werkgever (Auer et al., 2005). Daarmee bevindt België zich in de top 3 van Europa (naast Griekenland en Italië). Het risico op functieconcentratie (weinig mobiliteit tussen functies) en ervaringsconcentratie is bijgevolg groter. Internationaal vergelijkend onderzoek geeft bovendien aan dat een hoge gemiddelde anciënniteit gepaard gaat met een lagere werkzaamheidsgraad (Auer et al., 2005). Deze resultaten sterken de idee dat een meer mobiele arbeidsmarkt gunstig kan zijn om de werkzaamheid van oudere werknemers op te krikken. Toch wijzen de auteurs erop dat een teveel aan mobiliteit ook negatieve gevolgen kan hebben. Hun internationale vergelijking geeft immers aan dat stabiele arbeidsrelaties de productiviteit ten goede komen (Auer et al., 2005). Thijssen (1997) onderstreept dat ervaringsvariatie moet nagestreefd worden, maar dat ervaringsfragmentatie moet worden vermeden.

Ook *loopbaanbegeleiding* is een activiteit ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal die kan bijdragen tot het verhogen van de werkzaamheidsgraad van oudere werknemers. Loopbaanbegeleiding heeft tot taak tijdig problemen van inzet en inzetbaarheid te detecteren en het individu te ondersteunen bij het maken van een keuze die past bij de eigen competenties en voorkeuren. Daarnaast heeft loopbaanbegeleiding als functie problemen in en met de loopbaan op het spoor te komen en te remediëren. Loopbaanbegeleiding kan loopbaanverwachtingen helder stellen (*knowing why*), de kennis van het eigen kunnen verruimen (*knowing how*) of individuen met de juiste netwerken in contact te brengen (*knowing whom*). Verder kan loopbaanbegeleiding ook de bereidheid tot een specifieke transitie scherpen. Uit onderzoek bij loopbaanbegeleidingscentra blijkt dat oudere werknemers de weg naar deze centra vinden (De Vos et al., 2006).

#### 4. Bewegingsalternatieven

Iemands *bewegingsalternatieven* zijn de beschikbare alternatieven op de arbeidsmarkt. Ze zijn een indicatie van de sterkte van zijn of haar positie op de arbeidsmarkt. Thijssen (2001) heeft het over de 'employability-radius', namelijk de diversiteit aan banen en werkzaamheden waarbinnen iemand goed kan functioneren. Deze bewegingsalternatieven kunnen van invloed zijn op de verwachting om de arbeidsmarkt te verlaten, aan de slag te blijven of terug aan de slag te gaan. De bewegingsalternatieven worden bepaald door het samenspel tussen *bewegingskapitaal* (over welke capaciteiten en vaardigheden beschikt iemand) én een aantal *contextfactoren* (zoals de mate waarin werkgevers oudere werknemers werk willen verschaffen). De bewegingsalternatieven bepalen ook in welke mate iemand *schokken* kan opvangen. Werkende 55-plussers getuigen van een grote vrees voor jobverlies en schatten hun kansen om een even goede baan te vinden laag in (Vanweddingen, 2006). Ze geloven niet erg in hun alternatieven op de arbeidsmarkt.

#### 5. Context

Het bewegingskapitaal bepaalt voor een groot deel de bewegingsalternatieven. De verzameling van bereikbare bewegingsalternatieven wordt echter beperkt en mee gestuurd door contextuele factoren. De OESO (2006) wijst twee belangrijke contextfactoren aan die de mate beïnvloeden waarin oudere werknemers aan de slag kunnen en willen blijven of de arbeidsmarkt verlaten: (1) de institutionele context, o.a. pensioensystemen en arbeidsmarktbescherming en (2) drempels bij werkgevers. Wij introduceren de sociale beeldvorming als een derde cruciale contextfactor.

## 5.1 Institutionele context

Pensioenen en andere belastings- en welvaartssystemen geven vaak financiële stimulansen aan oudere werknemers om vervroegd de arbeidsmarkt te verlaten en ontmoedigen hen om aan de slag te blijven of terug aan de slag te gaan. Dit gebeurt enerzijds door een inkomenseffect (OESO, 2006). Hoe hoger het pensioen, hoe aantrekkelijker het is om te stoppen met werken. Mensen kunnen zich daardoor meer vrije tijd veroorloven. Anderzijds is er ook een substitutie-effect (OESO, 2006). Dit bepaalt hoeveel of hoe weinig een extra jaar werken de inkomensstroom beïnvloedt. Duval (2003) berekende voor verschillende Europese landen de 'implicit tax rate', dit is de impact van vijf bijkomende jaren werken. Hierbij hield hij rekening met de pensioenregeling en andere mogelijke sociale voordelen. Zijn onderzoek toont aan dat deze impliciete belasting een belangrijke invloed heeft op het vertrek van oudere werknemers. België komt naar voor als één van de landen waar werken na 60 ontmoedigd wordt.

De OESO (2006) wijst verder op de invloed van de arbeidsmarktbescherming. Een te hoge arbeidsmarktbescherming kan de arbeidsmarktkansen van oudere werknemers hypothekeren. België wordt genoemd als één van de landen waar het duurder kan zijn om oudere werknemers te ontslaan omwille van lange opzegperiodes en hogere ontslagvergoedingen. De OESO geeft aan dat de hoge ontslagbescherming het succes van brugpensioensystemen in België en Frankrijk kan helpen verklaren. Het gebruik van systemen van brugpensioen is duur maar kan hogere ontslagkosten vermijden.

## 5.2 Drempels bij werkgevers

Het beleid van werkgevers om oudere werknemers al dan niet aan het werk te laten of nieuw werk te verschaffen, beïnvloedt de bewegingsalternatieven eveneens in belangrijke mate. Belangrijke redenen waarom werkgevers weigerachtig staan om oudere werknemers aan werk te helpen of te houden zijn veelal dat ze te duur zijn en/of niet langer als nuttig inzetbaar worden beschouwd (Embo & Maerten, 2004).

Systemen als anciënniteitsbeloning maken van oudere werknemers erg dure werknemers. Anciënniteitsbeloning is erg gangbaar in België en Vlaanderen. Hoewel beloning op basis van anciënniteit ook in andere landen niet uitzonderlijk is, scoort België op dit vlak toch hoger dan gemiddeld (OESO, 2005, 2006). Internationaal vergelijkend onderzoek geeft aan dat de tewerkstellingskansen van oudere werknemers lager liggen in landen waarin lonen scherper stijgen met de leeftijd (OESO, 2006). De onderzoeksresultaten tonen aan dat werkgevers meer geneigd zijn om oudere werknemers aan te nemen of in dienst te houden als loonverschillen tussen leeftijdsgroepen minder groot zijn. Wanneer de toegenomen loonkost van oudere werknemers niet wordt gecompenseerd door een toegenomen productiviteit, kan dit werkgevers ervan weerhouden om hen in dienst te

nemen of te houden. Bij herstructureringen zijn ze dan ook vaak de eerste slachtoffers.

Naast de hoge loonkost, kan ook de beeldvorming over oudere werknemers een invloed hebben op de mate waarin werkgevers oudere werknemers aannemen en in dienst houden. Meermaals is de beeldvorming van oudere werknemers bij de werkgevers onderzocht. Werkgevers associëren oudere werknemers met een aantal positieve aspecten. Ze zijn meer betrouwbaar, meer ervaren, ze bieden een betere dienstverlening, ze hebben meer beroepseer (Taylor & Walker, 2003), ze zijn minder betrokken bij arbeidsongevallen (Taylor & Walker, 2003), ze hebben meer kennis (Remery et al, 2001), ze zijn nauwkeuriger, meer sociaal vaardig (Visser et al, 2003), ze gaan meer doordacht tewerk, ze werken harder, ze zijn loyaler, ze zijn beter in teamwerk en efficiënter in hun werk (Warr, 1993). Daarnaast wordt oudere werknemers ook een aantal negatieve aspecten toegedicht. Oudere werknemers zouden moeilijker (her) op te leiden zijn, geen zin hebben in opleiding, niet in staat zijn om te gaan met nieuwe technologieën of nieuwe ideeën, te voorzichtig zijn (Taylor & Walker, 2003), minder productief zijn, niet in staat zijn zwaar fysiek werk te verrichten en niet bereid zijn bevelen van een jongere baas op te volgen, af te tellen tot aan hun pensioen, vaardigheden missen (Taylor & Walker, 1998), weerstand vertonen tegen vernieuwing en verandering en te duur zijn (Remery et al., 2001).

Vedior onderzocht deze beeldvorming bij Belgische HR-managers (Delmotte & Desmet, 2005). Daaruit komen gelijkaardige bevindingen naar voor. Zo blijkt ondermeer dat HR-managers vinden dat oudere werknemers meer algemene en technische kennis bezitten dan jongeren en dat ze loyaler zijn. Ze merken weinig verschilpunten tussen jongeren en ouderen wat inzetbaarheid, betrouwbaarheid en flexibiliteit betreft. Tot slot vinden ze ouderen minder aanpassingsbereid.

In wetenschappelijk onderzoek is de realiteitswaarde van deze beeldvorming van werkgevers over oudere werknemers al meermaals bestudeerd. Over de productiviteit, het bezitten van kennis en de bereidheid om opleiding te volgen hebben we het al uitgebreid gehad. Daaruit blijkt dat niet alle stereotypen opgaan, dat ze afhankelijk zijn van een aantal externe factoren, zoals de aard van het werk, en dat er bovendien veel individuele verschillen kunnen worden opgetekend. Wat de andere aspecten betreft is onder meer het volgende vastgesteld. Oudere werknemers zijn effectief langduriger afwezig omwille van ziekte, maar ze verzuimen minder zonder goede reden. Ze zijn minder betrokken bij arbeidsongevallen (Warr, 1993). Ze zijn loyaler en ze laten een lager verloop optekenen dan jongere werknemers (Hansson, et al. 1997; Warr, 1993).

Ook al gaan niet alle stereotypen op, toch zijn de tewerkstellingspraktijken van werkgevers nog steeds beïnvloed door stereotypes. Bij aanwerving, bijvoorbeeld, hebben werkgevers geen kennis over de productiviteit van een sollicitant. Naast diploma's, sollicitatiegesprekken of selectietests, zullen ze zich daarom bij de beoordeling van een sollicitant vaak oriënteren aan de hand van stereotypes. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat werkgevers die geloven dat oudere werknemers

nog opgeleid kunnen worden en veel mogelijkheden in zich hebben, vaker beamen dat ze ook oudere werknemers willen aanwerven. Werkgevers die echter denken dat oudere werknemers niet meer opgeleid kunnen worden en niet langer in staat zijn fysiek werk te verrichten, beamen vaker dat ze geen oudere werknemers willen aanwerven (Taylor & Walker, 2003).

Naast stereotypes kunnen ook leeftijdsnormen het denken over oudere werknemers beïnvloeden. Stereotypes zijn denkbeelden van anderen over hoe men is, leeftijdsnormen schetsen een gemeenschappelijk beeld over wat men zou moeten doen (Greller & Simpson, 1999). Neugarten et al. (1965) zijn de grondleggers over het onderzoek naar leeftijdsnormen. Hun onderzoek toonde aan dat er een grote consensus bestaat over de leeftijd waarop bepaalde levensgebeurtenissen moeten plaats grijpen. Het onderzoek van Lawrence (1996) legt de link tussen leeftijdsnormen en loopbanen en toont aan dat binnen organisaties consistente percepties bestaan over de loopbaantrap waarop iemand op een bepaalde leeftijd zou moeten staan. Deze leeftijdsnormen zijn vaak zo sterk dat iemand kan worden beschreven als 'op schema', 'voor op schema' of 'achter op schema'. Freund (1997) argumenteert dat het effect van deze leeftijdsnormen niet zozeer komt door sancties, maar wel doordat individuen zelf hun eigen succes afmeten aan de hand van deze gevestigde normen.

Deze stereotypen en leeftijdsnormen kunnen de druk op oudere werknemers om uit te treden opvoeren. Zo tonen de gegevens van Elchardus et al. (2003) aan dat zowat 15% van de werkende 45-65-jarigen te kennen geeft bloot te staan aan druk om plaats te maken voor jongere werkkrachten. Bij de 60-jarigen geeft 20% aan dat deze druk een feit is. Oudere werknemers voelen dat werkgever en collega's verwachten dat ze plaats ruimen voor jongeren.

### 5.3 Sociale beeldvorming

Ook bredere maatschappelijke denkbeelden over ouder worden en over de rol van ouderen in de maatschappij kunnen de bewegingsalternatieven en arbeidsmarkttransities van oudere werknemers beïnvloeden. Guillemard (2003) argumenteert dat het overheidsbeleid inzake tewerkstelling en sociale zekerheid in elk land een 'leeftijdscultuur' ondersteunt. Deze leeftijdscultuur is een systeem van waarden en normen over de rechten en plichten gekoppeld aan leeftijd en over hoe banen en welvaart moeten worden verdeeld tussen leeftijdscategorieën. Zo kan de leeftijdscultuur waarin pensioneren vanaf 55 al dan niet als sociaal aanvaardbaar wordt beschouwd, iemands loopbaankeuzes mee bepalen (Elchardus & Cohen, 2003; Guillemard, 2003). Deze leeftijdscultuur beïnvloedt de sociale druk die iemand van zijn nabije omgeving ondervindt bij loopbaankeuzes.

Deze leeftijdscultuur kan beïnvloed worden door het maatschappelijke debat en door institutionele maatregelen. Hoewel het nog te vroeg is om hierover duidelijke uitspraken te doen, zouden we bijvoorbeeld kunnen vermoeden dat het Generatiepact op termijn een impact zal hebben op de leeftijdscultuur in België.

## 6. Schokken

Het ogenblik om de transitie naar inactiviteit of naar werk te maken, kan geïnitieerd worden door een *schok* (Lee & Mitchell, 1994). Een (collectief) ontslag, de ziekte van een familielid of gezondheidsproblemen kunnen oudere werknemers ertoe bewegen een transitie naar inactiviteit te maken. Onderzoek geeft aan dat een groot aandeel van de oudere werknemers die de arbeidsmarkt verlaten dit niet uit vrije wil doen (Forrier et al, 2005; Elchardus et al., 2003). Vaak worden oudere werknemers gedwongen vroegtijdig uit te treden. Bij herstructureringen zijn zij niet zelden de eerste slachtoffers. Onderzoek toont tevens aan dat gezondheid een belangrijke predictor van de uittredebeslissing is (Beehr et al., 2000; Shultz et al., 1998).

## 7. Bereidheid tot transitie

We zijn in onze discussie van het employability procesmodel op zoek gegaan naar factoren die de arbeidsmarktkansen van oudere werknemers kunnen beïnvloeden. Meer specifiek hebben we ons gericht op de vraag welke factoren een invloed kunnen hebben op uittrede uit de arbeidsmarkt en op (her)tewerkstelling. Uit de discussie komt naar voor dat de huidige arbeidsmarktpositie, het bewegingskapitaal (en activiteiten ter verruiming ervan), de maatschappelijke context en de werkgever, en tot slot schokken, bepaalde arbeidsmarkttransities van oudere werknemers kunnen aansturen. Dat betekent natuurlijk niet dat oudere werknemers zelf geen beslissingsruimte hebben. Ze moeten ook bereid zijn om een bepaalde stap te zetten. Zo maakt niet iedereen bij dezelfde schok dezelfde keuze. Oudere werknemers kunnen bijvoorbeeld beslissen om na ontslag terug aan de slag te gaan (al dan niet via outplacement) of er voor opteren om vroegtijdig met pensioen te gaan. Vaak wordt een onderscheid gemaakt tussen ‘push-’ en ‘pull-factoren’ die de uittredebeslissing beïnvloeden.

Pushfactoren zijn elementen die mensen als het ware van de arbeidsmarkt wegduwen: toenemende werkdruk, negatieve stereotypen, sociale druk om plaats te maken voor jongeren, kwalificatiediscrepanties etc. Pushfactoren worden ook soms gerelateerd aan factoren die de hoeveelheid aantrekkelijke jobalternatieven voor oudere werknemers inperken en hen zo naar hun uittrede duwen (OESO, 2006). In het jargon van het employability procesmodel hebben we het dan over factoren die de bewegingsalternatieven inperken. De factoren die we tot dusver hebben besproken zijn dan ook veelal push factoren. Pullfactoren zijn factoren die mensen over de streep trekken omdat de situatie buiten het arbeidsleven aantrekkelijk is: ruime tijd voor hobby’s, gunstige financiële situatie (bv. door een aantrekkelijke brugpensioenregeling), meer tijd voor het gezin, een partner die reeds met pensioen is, ...

Over welke factoren nu de belangrijkste invloed hebben bestaan uiteenlopende bevindingen. Longitudinaal onderzoek uit de Verenigde Staten geeft aan dat de

belangrijkste redenen om op pensioen te gaan zijn: financiële pensioenregelingen, de gezondheidsstatus, de kwaliteit van de arbeid en de beslissing van de partner om op pensioen te gaan (Gustman & Steinmeier, 1994). Onderzoek in Nederland heeft echter aangetoond dat kwalificatiediscrepanties (push factor) een betere verklaringsgrond bieden voor het vervroegd uittreden dan aantrekkelijke uitstroomberegelingen (pull factor) (Van Dalen & Henkens, 2002; Thijssen, 1996). Henkens & Tazelaar (1997) kwamen tot gelijkaardige vaststellingen en concludeerden dat financiële pensioenregelingen en gezondheid slechts een marginale rol speelden bij de beslissing om vervroegd uit te treden. Gedwongen reorganisatie en een gebrek aan uitdaging in het werk waren de beste predictoren. Of deze vaststellingen in Vlaanderen evenzeer opgaan, werd nog niet onderzocht. We kunnen vermoeden dat in Vlaanderen gunstige financiële regelingen toch een cruciale rol spelen. Verder onderzoek zou hierover meer uitsluitsel moeten geven.

Onderzoek geeft verder aan dat de beslissing om uit te treden veelal niet van één of enkele factoren afhangt maar een erg complex proces is dat niet steeds even intentioneel verloopt (Hansson et al., 1997). Bovendien kunnen de redenen aangegeven naar de buitenwereld te maken hebben met 'impression management' en zelfbehoud (Henretta et al. 1992). De manier waarop de beslissing om de arbeidsmarkt te verlaten werd genomen, bepaalt wel in belangrijke mate de voldoening na de uittrede. Een dominantie van push factoren bij de beslissing om uit te treden gaat vaker samen met een moeizamere aanpassing achteraf (Schultz et al., 1998). Bovendien blijkt dat wie vrijwillig met pensioen gegaan is een hogere levenstevredenheid kent en zichzelf als gezonder (zowel lichamelijk als geestelijk) ervaart dan wie onvrijwillig de arbeidsmarkt heeft verlaten (Shultz et al., 1998).

Inzicht in factoren die mensen ertoe aan zetten om de arbeidsmarkt te verlaten kan ook verhelderen wat mensen kan stimuleren om aan de slag te blijven of terug aan de slag te gaan. Inwerken op factoren die aanleiding geven tot vervroegde uittrede (zoals een lage kwaliteit van de arbeid) kan helpen om werken aantrekkelijker te maken. Over (her)tewerkstelling van oudere werknemers is echter tot nog toe weinig onderzoek gedaan. Parnes & Sommers (1994) identificeerden een goede gezondheid, psychologische betrokkenheid bij het werk en een afkeer van pensioen als factoren die mensen lang aan de slag houden. Onderzoek geeft verder ook aan dat werknemers een grote interesse vertonen om hun professioneel leven te verlengen via flexibele pensioenregelingen (Taylor et al., 2004). Maar dit is niet voor iedereen weggelegd (Greller & Simpson, 1999). Niet alle bedrijven zijn geneigd om flexibele pensionering in te voeren (Hutchens & Grace-Martin, 2006). Ook verandering van werkgever kan problematisch zijn voor oudere werknemers (Greller & Simpson, 1999). Deze hertewerkstelling gaat immers vaak gepaard met loon- en statusverlies (Greller & Simpson, 1999). Hertewerkstelling is dan ook vaak onvrijwillig en ingegeven door de onmogelijkheid om te stoppen met werken of door de wens om deeltijds te werken (Greller & Simpson, 1999).



## 8. Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we geprobeerd helderheid aan te brengen in het kluwen van *factoren* dat de arbeidsmarktkansen en -transities van oudere werknemers bepaalt. De bespreking geeft tevens aan dat verschillende *actoren* de werkzaamheidsgraad van oudere werknemers kunnen beïnvloeden. Enerzijds beslissen veel oudere werknemers zelf om vroegtijdig de arbeidsmarkt te verlaten. Anderzijds staan werkgevers vaak weigerachtig om oudere werknemers aan het werk te houden. Daarnaast kunnen maatregelen van de overheid en van de sociale partners dit beslissingsproces van zowel werknemers als werkgevers beïnvloeden. We geven aan hoe op de verschillende factoren kan worden ingewerkt om de werkzaamheidsgraad op te krikken.

Om de werkzaamheidsgraad van oudere werknemers op te krikken moet aandacht geschonken worden aan volgende elementen:

- *Arbeidsmarktpositie*: Aandacht voor de kwaliteit van de arbeid, een aanvaardbare werkdruk en werk met leermogelijkheden kan ertoe bijdragen dat oudere werknemers de arbeidsmarkt minder snel zullen verlaten en hun inzetbaarheid kunnen verruimen. Ook kampen oudere werknemers met gevoelens van jobonzekerheid. Instrumenten als outplacement kunnen ervoor zorgen dat oudere werknemers voldoende kansen op hertewerkstelling behouden als ze hun baan verliezen.
- *Bewegingskapitaal*: Het bewegingskapitaal van oudere werknemers moet opgekrikt worden, meer specifiek moet ervaringsconcentratie worden tegengegaan, moeten voldoende banen beschikbaar zijn waarin oudere werknemers hun capaciteiten kunnen benutten en moeten opleiding en ontwikkeling toegankelijk en aantrekkelijk worden gemaakt voor oudere werknemers.
- *Bewegingsalternatieven*: De arbeidsmarktkansen van oudere werknemers zijn niet enkel afhankelijk van hun bewegingskapitaal maar ook van de vraag naar oudere werknemers op de arbeidsmarkt. Denkbeelden van werkgevers, sociale beeldvorming en institutionele maatregelen zijn hier van invloed.
- *Schokken*: Oudere werknemers verlaten de arbeidsmarkt niet zelden tegen hun wil. Ze zijn vaak het slachtoffer van herstructureringen of hebben bijvoorbeeld te maken met externe omstandigheden die hen dwingen te stoppen met werken, zoals de gezondheid van een familielid. Maatregelen kunnen erop gericht zijn oudere werknemers te beschermen tegen deze schokken, door het bijvoorbeeld minder aantrekkelijk te maken hen aan de deur te zetten bij een herstructurering of door alternatieven voor familie­zorg te ontwikkelen die hen in staat stellen toch te blijven werken.
- *Bereidheid tot transitie*. De hierboven vermelde elementen gaan vooral in op de push factoren. Ook pull factoren kunnen worden aangepakt om de werkzaamheidsgraad op te krikken. Zo kunnen maatregelen uitstroomregelingen minder aantrekkelijk maken of de mogelijkheid creëren om werk en vrije tijd beter op elkaar af te stemmen.

In dit onderzoek gaan we niet in op al deze mogelijke pistes. We focussen ons op twee belangrijke elementen. Ten eerste onderzoeken we de doeltreffendheid van outplacement voor oudere werknemers. Outplacement is een instrument dat de overgang van de ene naar de andere arbeidsmarktpositie kan vergemakkelijken. Bovendien werkt outplacement in op het bewegingskapitaal. Ten tweede bestude-

ren we de redenen waarom werkgevers oudere werknemers in dienst nemen. We richten de focus hier dus op een element van de context dat de bewegingsalternatieven van oudere werknemers kan doen toenemen. De gedetailleerde beschrijving in dit hoofdstuk helpt om de bevindingen van beide onderzoeksvragen in een ruimere context te plaatsen en het inzicht te verscherpen over de mogelijke impact van deze elementen op de arbeidsmarktkansen en -transities van oudere werknemers.

## ***HOOFDSTUK 2***

### ***METHODOLOGIE***

#### **Inleiding**

Dit onderzoek bestaat uit twee empirische luiken. In een eerste luik bestuderen we de motieven van werkgevers om oudere werkzoekenden al dan niet aan te werven. In een tweede luik onderzoeken we de meerwaarde en beperkingen van outplacement. We lichten de methodologie van beide delen hieronder toe.

#### **1. Motieven van werkgevers om oudere werknemers aan te werven**

##### **1.1 Onderzoeksvragen**

- Welke onderzoeksvragen werden concreet in dit deelluik gesteld?
- Werving en selectie van oudere werkzoekenden: waarom kiezen werkgevers er voor om oudere werkzoekenden in dienst te nemen? Welke drempels worden ervaren? Welke wervingskanalen worden ingezet? Wordt samengewerkt met bepaalde arbeidsmarktspelers?
- Behoud van oudere werknemers: welke inspanningen worden hiertoe geleverd? Voor wie? Waarom? Welke drempels worden ervaren? Welke effecten worden vastgesteld?
- Het effect van overheidsmaatregelen: welke maatregelen hebben een invloed op de genomen managementbeslissingen naar oudere werkzoekenden en werknemers toe en waarom? Ervaart men nood aan bijkomende maatregelen?

##### **1.2 Methodologie**

Om een antwoord te kunnen formuleren op de verschillende onderzoeksvragen werd gekozen voor een beperkte verkenning via een telefonische werkgeversbevraging. Daarnaast werden 10 bedrijfscases in de diepte onderzocht.

### 1.2.1 Op verkenning: telefonische bevraging van 100 werkgevers

Gezien de aandacht binnen dit onderzoeksluik sterk gericht is op werkgevers die oudere werkzoekenden in dienst nemen of genomen hebben, organiseerden we een verkennende telefonische bevraging bij een selectie van werkgevers waarvan we wisten dat zij in het recente verleden minstens één 45-plusser in dienst genomen hadden. Om deze werkgevers op te sporen, werd beroep gedaan op een databank die ons door de VDAB ter beschikking is gesteld.

#### 1.2.1.1 Overzicht van de populatie, steekproef en respons

De onderzoekspopulatie bestaat uit 3 493 werkgevers waarvoor de VDAB tussen januari 2005 en maart 2006 (minimum) een plaatsing van een werkzoekende 45-plusser noteerde.<sup>5</sup> Over deze periode werden meer dan 4 000 oudere werkzoekenden geplaatst, bij in totaal 3 493 werkgevers. We bespreken het profiel van deze werkgevers kort; zo krijgen we reeds een eerste indruk van het profiel van de Vlaamse werkgevers die oudere werknemers in dienst nemen.

Starten we allereerst met de *dimensieklasse* van deze werkgevers. Meer dan een kwart van de werkgevers waar een plaatsing van een 45-plusser genoteerd werd, zijn kleine KMO's met minder dan vijf werknemers. Meer dan de helft van de werkgevers waar een plaatsing van 45-plusser(s) plaatsvond, heeft minder dan 20 werknemers in dienst en meer dan driekwart van de plaatsingen van 45-plussers gebeurt bij werkgevers met minder dan 100 werknemers.

---

<sup>5</sup> De VDAB heeft geen sluitende zekerheid dat de werkzoekenden effectief bij deze werkgevers begonnen zijn. Door de vragenlijst te starten met een filtervraag, namelijk of het bedrijf gedurende de afgelopen drie jaren een oudere werkzoekende heeft aangeworven, verzekeren we ons ervan enkel werkgevers te bevragen waarbij effectief een of meerdere oudere werkzoekende(n) gestart zijn.

**Tabel 2.1** Bedrijfsgrootte werkgevers met plaatsing(en): totaal en 45-plussers (Vlaanderen, januari 2005-maart 2006)

Dimensieklasse	Werkgevers met plaatsingen totaal		Plaatsingen 45+	
	N	%	N	%
1. <5	7 243	39,9	902	27,3
2. 5-9	2 722	15,0	429	13,0
3. 10-19	2 181	12,0	437	13,2
4. 20-49	2 429	13,4	520	15,8
5. 50-99	1 183	6,5	318	9,6
6. 100-199	850	4,7	251	7,6
7. 200-499	648	3,6	190	5,8
8. 500-999	342	1,9	96	2,9
9. >999	559	3,1	157	4,8
Totaal	18 157	100,0	3 300	100,0

Bron: VDAB, 2006

Wanneer we vergelijken met het algemeen profiel van werkgevers met plaatsingen van werkzoekenden in deze periode, toont bovenstaande tabel plaatsingspercentages die dicht bij elkaar liggen. De allerkleinste werkgevers nemen evenwel een kleiner percentage plaatsingen van 45-plussers voor hun rekening dan het totale percentage plaatsingen waarvoor zij instaan. Werkgevers vanaf 20 werknemers laten telkens een groter percentage plaatsingen van 45-plussers optekenen dan het totale percentage plaatsingen. Het lijkt er dus op dat het absorptievermogen van de kleinste werkgevers voor 45-plussers kleiner is dan ditzelfde absorptievermogen bij de grotere werkgevers.

Naar *sector* stellen we vast dat het grootste aandeel werkgevers met plaatsingen van 45-plussers behoort tot de quartaire sector. Deze sector neemt echter het laagste aandeel in binnen de groep van totale groep van werkgevers met geplaatste werkzoekenden.

**Tabel 2.2** Activiteitstak werkgevers met plaatsing(en): totaal en 45-plussers (Vlaanderen, januari 2005-maart 2006)

Activiteitstak	Plaatsingen totaal		Plaatsingen 45+	
	n	%	n	%
1. Primaire en secundaire sector	6 312	32,8	936	26,8
2. Tertiaire sector	7 869	40,8	1 210	34,6
3. Quartaire sector	5 084	26,4	1 347	38,6
Totaal	19 265	100,0	3 493	100,0

Bron: VDAB, 2006

Het lijkt er dus op dat het absorptievermogen van de werkgevers uit de quartaire sector voor 45-plussers groter is dan ditzelfde absorptievermogen bij de werkgevers uit de secundaire en tertiaire sector.

Uit deze populatie trekken we een steekproef, gestratificeerd naar activiteitstak en dimensieklasse van de betrokken werkgevers. Aan de geselecteerde werkgevers werd telefonisch een aantal vragen voorgelegd. In totaal dienden 268 werkgevers gecontacteerd te worden om een respons van 100 werkgevers te bereiken (respons van 37%). Iedere non-respons werd vervangen door een organisatie met dezelfde kenmerken naar sector en dimensieklasse. Zo werd steeds de vooropgestelde verdeling bewaakt.

Onderstaande tabellen geven de verdeling weer van de populatie, steekproef en respons naar dimensieklasse en sector.

**Tabel 2.3** Dimensieklasse werkgevers met plaatsing(en) van 45-plussers (Vlaanderen, januari 2005-maart 2006)

Dimensieklasse	Populatie	Steekproef	Respons
< 10 werknemers	1 331 (38,1%)	38 (38,0%)	31 (31,0%)
10-99 werknemers	1 275 (36,5%)	36 (36,0%)	40 (40,0%)
> 99 werknemers	694 (19,9%)	20 (20,0%)	29 (29,0%)
Onbekend	193 (5,5%)	6 (6,0%)	
<b>Totaal</b>	<b>3 493 (100,0%)</b>	<b>100 (100,0%)</b>	<b>100 (100,0%)</b>

Bron: VDAB, 2006

We stellen een ondervertegenwoordiging van de kleinste ondernemingen vast in de respons t.o.v. de aangeleverde populatie.<sup>6</sup> De verdeling van de respons naar sector weerspiegelt beter de verdeling over de sectoren die we terugvinden in de populatie.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Deze afwijking is niet onlogisch: ten eerste weten we van onze 6 "onbekende" werkgevers ondertussen (door de bevraging) wél de dimensie. Ten tweede krijgen 22 werkgevers op de variabele "dimensieklasse" een andere waarde dan de waarde van de VDAB-databank

<sup>7</sup> Tien werkgevers werden op basis van de vragenlijst in een andere dan de VDAB-categorie ondergebracht.

**Tabel 2.4** Activiteitstak werkgevers met plaatsing(en) van 45-plussers (Vlaanderen, januari 2005-maart 2006)

Activiteitstak	Populatie	Steekproef	Respons
Primaire/secundaire sector	936 (26,8%)	28 (28,0%)	31 (31,0%)
Tertiaire sector	1 210 (34,6%)	35 (35,0%)	33 (33,0%)
Quartaire sector	1 347 (38,6%)	37 (37,0%)	36 (36,0%)
Totaal	3 493 (100,0%)	100 (100,0%)	100 (100,0%)

Bron: VDAB, 2006

### 1.2.1.2 De vragenlijst

Er werd geopteerd voor een korte telefonische bevraging waarbij sterk gefocust werd op de kenmerken van de laatst in dienst genomen kandidaat-werknemer ouder dan 45 jaar. Er werd dieper ingegaan op verschillende aspecten van het *wervings- en selectiegebeuren*.

Naast aandacht voor het wervings- en selectieproces van oudere kandidaat-werknemers, werd ingegaan op de *retentie-inspanningen* van de organisatie t.a.v. oudere werknemers.

Ten slotte werd gepolst naar kennis van en ervaring met verschillende *overheidsmaatregelen* die werving en tewerkstelling van oudere werknemers willen stimuleren.

### 1.2.2 In de diepte: face-to-face bevraging van 10 werkgevers

Naast de verkennende telefonische bevraging, werden 10 organisaties geselecteerd waar het gevoerde beleid ten aanzien van oudere (kandidaat-)werknemers meer in de diepte geanalyseerd werd.

We gingen op zoek naar goede voorbeelden, naar best practices, naar bedrijven en organisaties die oudere werknemers in dienst nemen, die investeren in oudere werknemers en/of die een retentiebeleid ten aanzien van hun oudere werknemers voeren. Om reeds platgetreden paden te vermijden, werden verschillende bronnen geraadpleegd om zo op zoek te gaan naar nieuwe en vernieuwende goede leer-

cases.<sup>8</sup> De ondernemingen die op basis van deze eerste informatie in aanmerking zouden kunnen komen als goede praktijkcase, werden telefonisch gescreend. Deze telefonisch ingewonnen informatie maakte het mogelijk om een geïnformeerde definitieve keuze van goede leerpraktijken te maken.<sup>9</sup>

Bij de uiteindelijke selectie is er voor gekozen de werkgevers die opvielen door hun vele of creatieve inspanningen voor werving, selectie of behoud van ouderen, op te nemen. Er is over gewaakt verschillende accenten in het gevoerde beleid aan bod te laten komen. Hierbij is niet meteen een spreiding naar grootte of sector nastreeft, hoewel deze uiteindelijk toch min of meer bereikt is.

**Tabel 2.5** Overzicht geïnterviewde werkgevers

Case	Aantal werknemers	Activiteit
1.	29	Transport, voornamelijk van frisdrank
2.	114	Productie kamerbreed tapijt en karpert
3.	90	Ziekenvervoer
4.	687	Productie PVC profielen voor de bouwnijverheid
5.	35	Productie, verkoop en plaatsing van brandwerende, geluidsisolerende en inbraakvertragende deurgehelen
6.	450	Internaat en dagcentrum, beschermd wonen voor kinderen en volwassenen met een verstandelijke en/of meervoudige handicap
7.	135	Productie kunststof- (PET) verpakkingen
8.	103	Productie voeding- en voederenzymes
9.	4 345	Bewakingsdiensten (statisch, mobiel, front-desk, bodyguard, luchthaven, ...) en bewakingssystemen
10.	/	Uitzendsector

## 2. Doeltreffendheid van outplacement voor oudere werknemers

In het vijfde hoofdstuk richten we onze aandacht tot een heel specifieke groep van oudere werknemers, namelijk de oudere werknemers die geconfronteerd werden met een ontslag (individueel of collectief), en die vervolgens ingegaan zijn op een outplacementaanbod. Een verhoging van de werkzaamheid bij 45-49-jarigen en bij

<sup>8</sup> Hiertoe werden in eerste instantie alle diversiteitsplannen van 2004 gescreend. Deze plannen zijn anno 2006 ofwel net afgelopen, ofwel bijna afgelopen, wat de bedrijven met een diversiteitsplan gericht op oudere werknemers, interessant zou kunnen maken als case. Daarnaast werden ook verschillende instanties en andere kanalen geconsulteerd die mogelijke cases zouden kunnen aanwijzen. Onder andere eigen netwerken, het Paradox/Re-in 45+ project (IDEA Consult en Randstad), het Check-up 45+-programma (Cevora), Jobkanaal (VOKA/Unizo), het Ervaringsfonds, ESF-projecten (o.a. Kennispool 50+-project van VOKA), seniorennet.be, de website van KMO-PME, de VBO-website, de website van de Vlerick diversiteitsaward, kranten en magazines waaronder Plus Magazine, ...

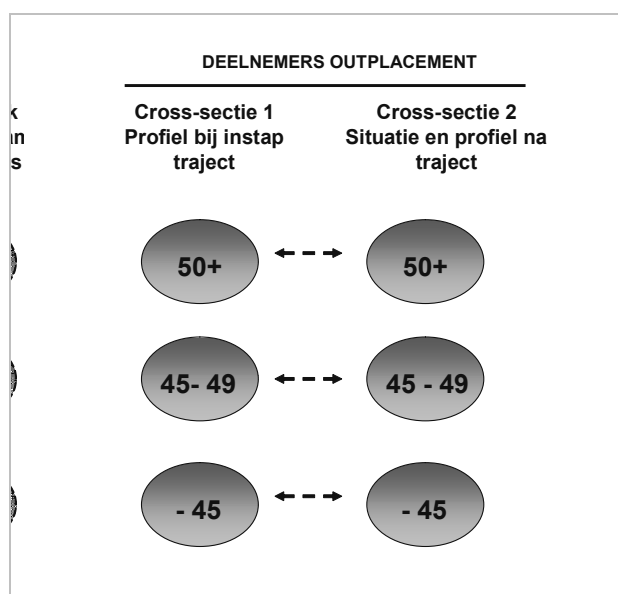
<sup>9</sup> Bovendien werden de gegevens van deze korte interviews mee verwerkt, zodat de creatiefste inspanningen en acties van de niet in het onderzoek opgenomen bedrijven toch een plaats krijgen.



50-plussers is immers mede afhankelijk van de mate waarin we er in slagen uitval uit het arbeidsproces om te buigen naar hertewerkstelling. We willen nagaan hoe werknemers die op latere leeftijd met ontslag geconfronteerd worden, hierop reageren en in welke mate een outplacementtraject met succes de transitie naar een nieuwe baan kan realiseren. We bestuderen (1) het outplacementproces, (2) het profiel van de deelnemers aan outplacement en (3) de doeltreffendheid van outplacement voor oudere werknemers.

## 2.1 Onderzoeksopzet

We organiseerden een *schriftelijke bevraging* bij deelnemers aan outplacement. Omwille van de doorlooptijd van het onderzoek, opteerden we voor twee cross-sectionele bevestigingen, één bij deelnemers die instromen in een outplacementtraject en één bij deelnemers op het moment van afsluiting van het outplacementtraject. Beide bevestigingen werden gelijktijdig georganiseerd. Figuur 1 geeft grafisch de opzet van de bevraging weer.



**Figuur 2.1** Opzet van de bevraging

Bij de selectie van de outplacementkantoren werden zowel privé-initiatieven als openbare initiatieven (aanbod VDAB) betrokken. We bekeken bovendien niet uitsluitend kantoren die aangesloten waren bij Federgon. Federgon Outplacement telt 16 aangesloten leden die samen goed zijn voor nagenoeg 90% van de activiteit van de volledige outplacementsector in België. Federgon Outplacement is het resultaat van de samenwerking tussen de Nationale Vereniging van Outplacementbureaus (NVOB) en Federgon, de Federatie van partners voor werk, die in september 2002 beslisten hun krachten te bundelen. Vertrekkend van de officiële lijst

van erkende outplacementkantoren gingen we via internet na welke kantoren daadwerkelijk outplacementbegeleiding aanbieden. Deze kantoren werden telefonisch gecontacteerd met de vraag of zij bereid waren mee te werken. Indien dit het geval was, bezorgden we hen de nodige vragenlijsten en (voorgefrankeerde) enveloppen om te verspreiden onder hun in- en uitstromers.<sup>10</sup> Tabel 1 biedt een overzicht van de outplacementkantoren die hun medewerking verleenden aan het onderzoek.

**Tabel 2.6** Deelnemende kantoren

Federgon	Niet-Federgon
Ascento	Eclips Consult
ASAP Outplacement	PHUSO
Carela	Idem Dito
GRH Management	
Randstad Outplacement	
SBS Management Consultants	
Unique Outplacement	

We mikten op respondenten uit verschillende leeftijdscategorieën (-45-jarigen, 45-49-jarigen, 50-plussers). De kantoren verspreidden de vragenlijsten zowel onder deelnemers uit individueel outplacement als onder deelnemers uit collectief outplacement. We beperkten ons niet uitsluitend tot aanbestedingen uit het Herplaatsingsfonds. Het Herplaatsingsfonds heeft als opdracht de herplaatsing te bevorderen van werknemers die werkloos zijn ten gevolge van een faillissement van een onderneming, het verkrijgen van een gerechtelijk akkoord door een onderneming, de gerechtelijke ontbinding van een VZW wegens kennelijke staat van onvermogen of een bedrijf in moeilijkheden waarbij de onderneming zelf dient te bewijzen niet over de nodige financiële middelen te beschikken om de outplacementbegeleiding van de ex-werknemers te bekostigen.

De kantoren bezorgden een gestandaardiseerde schriftelijke vragenlijst aan mensen die in outplacement instroomden tussen 1 mei en 31 december 2006. Deze instromers kregen de vragenlijst mee naar huis na hun eerste intakegesprek. Op basis van interviews met outplacementbegeleiders bepaalden we de criteria om de groep van de uitstromers af te bakenen. We opteerden voor bevraging bij afsluiting van het dossier, los van de looptijd van het programma. De kantoren stuurden de vragenlijst op naar uitstromers die het programma beëindigden in de periode van maart 2006 tot eind december 2006.

We bezorgden aan alle kantoren samen in totaal 665 instroomlijsten en 820 uitstroomlijsten. Om voldoende respons te garanderen, contacteerden we de kanto-

<sup>10</sup> Outplacementkandidaten kregen ook de kans deel te nemen aan de enquête via het internet. Zes instromers en vier uitstromers maakten van deze mogelijkheid gebruik.

ren maandelijks met de vraag of zij problemen ondervonden bij de verspreiding van de vragenlijsten en of zij bijkomend materiaal nodig hadden. Uiteindelijk ontvingen we van slechts 95 instromers (14%) en 73 uitstromers (9%) ingevulde vragenlijsten. We dienen evenwel op te merken dat we niet kunnen aangeven hoeveel outplacementkandidaten de vragenlijst daadwerkelijk aangeboden kregen door de kantoren. De voornaamste kenmerken van de respondenten worden besproken in het vijfde hoofdstuk van dit rapport.

## 2.2 Opbouw van de vragenlijst

We opteerden voor een surveyonderzoek door middel van een gestandaardiseerde vragenlijst. De in- en de uitstromers kregen verschillende vragenlijsten. Om deze vragenlijst op te bouwen, namen we eind januari 2006 contact op met drie outplacementkantoren. We polsten naar hun ervaringen en leerpunten, naar de drempels en weerstanden die ze ervaren bij werknemers en bij werkgevers. We interviewden telkens één medewerker van DBM, Vibam en van Unique om een zicht te krijgen op verschillende aspecten van het outplacementproces. Hun persoonlijke ervaringen gaven niet alleen aan hoe de vragenlijsten konden worden opgebouwd. Ze boden ook nuttige informatie ter oriëntatie voor het vierde hoofdstuk rond de motieven voor aanwerving van oudere werknemers.

De in- en uitstromers werden op een ruim aantal thema's bevraagd. De behandelde thema's kunnen in verband worden gebracht met het employability process model dat in het eerste hoofdstuk werd toegelicht. Bovendien vertoont de vragenlijst sterke overeenkomsten met een instrument dat werd ontwikkeld in het kader van een doctoraatsonderzoek aan het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie van de K.U.Leuven over de effecten van loopbaanbegeleiding. Tabellen 4 tot 7 geven een overzicht van de elementen die we in de vragenlijsten opnamen. De volledige vragenlijst is terug te vinden in bijlage, net als de gebruikte schalen. Een eerste luik betreft het profiel van de deelnemers.

**Tabel 2.7** Vragen die gesteld werden over het profiel van de deelnemers

	Instromers	Uitstromers
Profiel	Kenmerken van de werkgever	Kenmerken werkgever
	Biografische kenmerken	Biografische kenmerken
	Persoonlijkheidskenmerken	Persoonlijkheidskenmerken
	Belang van werk in leven	Belang van werk in leven
	Eigen loopbaaninitiatief	Eigen loopbaaninitiatief
	Veranderingen in de voorbije loopbaan	Veranderingen in de voorbije loopbaan

Bron: VIONA Outplacementonderzoek (2007)

Een tweede groot blok vragen behandelt het proces van outplacement. Het spreekt voor zich dat vragen over het concrete verloop enkel door uitstromers konden worden beantwoord.

**Tabel 2.8** Vragen die gesteld werden over het proces van outplacement

	Instromers	Uitstromers
Toeleiding	Kennismaking met outplacement Initiatiefnemer Individueel of collectief ontslag Startmoment outplacement	Kennismaking met outplacement Initiatiefnemer Individueel of collectief ontslag Startmoment outplacement
Verwachtingen	Motivatie voor deelname Verwachte duur tot hertewerkstelling Verwachtingen t.a.v. resultaten Verwachtingen t.a.v. begeleider	Motivatie voor deelname Duur tot hertewerkstelling (vs. verwachting) Resultaten zoals verwacht Begeleider zoals verwacht
Proces outplacement		Aantal sessies, begeleiders, uren Inspraak in het proces Methoden en onderwerpen

Bron: VIONA Outplacementonderzoek (2007)

Een derde luik van de vragenlijst behandelt de effecten van outplacement. Er wordt niet alleen gekeken naar het niveau van reacties, de mate waarin werknemers tevreden zijn met outplacement en waarin ze outplacement nuttig vinden. We hebben ook oog voor de invloed die outplacement heeft op hun gevoelsleven, op hun kennis, op hun gedrag en op het finale resultaat.

**Tabel 2.9** Vragen die gesteld werden over effecten

	Instromers	Uitstromers
Reacties		Tevredenheid met de begeleiding Beoordeling van het nut van de begeleiding Beoordeling van de resultaten
Gevoelsleven	Indicatoren voor zelfvertrouwen Indicatoren voor 'locus of control' Beoordeling van het ontslag	Indicatoren voor zelfvertrouwen Indicatoren voor 'locus of control' Beoordeling van het ontslag
Kennis	Kennis van de arbeidsmarkt Kennis van strategieën om een job te vinden Inzicht in eigen sterkten en zwakten - loopbaanwensen	Kennis van de arbeidsmarkt Kennis van strategieën om een job te vinden Inzicht in eigen sterkten en zwakten - loopbaanwensen

Bron: VIONA Outplacementonderzoek (2007)

In een vierde en laatste luik bevragen we of outplacement gedragsveranderingen teweeg bracht en of het leidde tot een (duurzaam) resultaat. Daarbij wordt onder andere gevraagd of men opleiding gevolgd heeft of jobaanbiedingen heeft geweigerd.

**Tabel 2.10** Vragen die gesteld werden omtrent actief zoekgedrag en resultaat op de arbeidsmarkt

	Instromers	Uitstromers
Gedrag		Aanboren van zoekkanalen Succesratio sollicitatie Weigering jobaanbiedingen
Uitkomst		Opleiding Huidige arbeidsmarktsituatie Indien werkend: huidige job vergeleken met vroegere job Invloed van outplacement op het vinden van job Indien werkzoekend: solliciteren en opleiding voor vergelijkbare functie Indien zelfstandige: zelfstandige in een vergelijkbare functie Indien pensioen of werkloos: waarom met pensioen of niet-zoekend werkloos?

Bron: VIONA Outplacementonderzoek (2007)



---

## **HOOFDSTUK 3**

# **LOOPBAANBEWEGINGEN VAN OUDERE WERKNEMERS**

L. Sels, A. De Coen en A. Forrier  
Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie  
Faculteit ETEW, K.U.Leuven

De Top van Lissabon stelde voorop dat de Europese lidstaten tegen 2010 moeten streven naar een werkzaamheid van 50% bij 55-plussers. Dit doel lijkt ver af. In 2005 was in België 45,9% van de 50-plussers en slechts 30,7% van de 55-plussers aan het werk. Ook al is de trend positief – in 2000 was amper 25,5% van de 55-plussers aan de slag – toch bengelt België nog steeds onderaan de Europese ladder. Eén van de belangrijkste hefboomen om het tij te keren en de werkzaamheid van 55-plussers te verhogen, is het stimuleren van de aanwerving van oudere kandidaten.

De overheid probeert die hefboom kracht bij te zetten met diverse stimuleringsmaatregelen. De bekendste zijn: het *Activa 45+-plan* dat middels RSZ-tussenkomen de tewerkstelling van langdurig werkloze werkzoekenden beoogt; de Vlaamse *tewerstellingspremie 50+* die middels een loonpremie de aanwerving van werkloze werkzoekenden van 50 jaar of ouder wil stimuleren; en de *lastenverlaging 57+* die met behulp van forfaitaire tussenkomen de tewerkstelling van oudere werknemers wil aanmoedigen (voor een overzicht, zie: <http://www.slimtewerkstellen.be/>).

Tot op heden bestaat er echter geen accuraat zicht op de kansen op tewerkstelling voor 45-, 50- en 55-plussers. Met deze studie willen we het beeld wat scherper stellen. We gebruiken hiertoe een deel van de databank van ACERTA Sociaal Secretariaat. We kijken meer bepaald naar alle aanwervingen die in de periode tussen januari 2003 en juni 2006 door klanten van Acerta Sociaal Secretariaat zijn gerealiseerd. De deelset die we hier gebruiken, telt 220 500 aanwervingen, gereali-

seerd door organisaties met 5 werknemers of meer.<sup>11</sup> We gaan eerst na hoe de gerealiseerde aanwervingen gespreid zijn over de verschillende leeftijdsklassen. Vervolgens vergelijken we per leeftijdscategorie de 'vraag' met het beschikbare 'aanbod' van werkloze werkzoekenden. We sluiten af met een inventarisatie van de sectoren met hoge aanwervingsratio's voor oudere werknemers.

## 1. 14,8% aanwervingen bij 45-plus

*Oud = out*, het is een wat karikaturale weergave van het gangbare discours over het einde van de loopbaan. De leeftijd komt met gebreken, en die gebreken worden quasi onoverwinbare handicaps als men op een wat oudere leeftijd op zoek moet naar een nieuwe job. Een job verliezen of verlaten eens men de 50 of zelfs 45 voorbij is, lijkt dan ook onherroepelijk het vervroegd einde van de loopbaan in te luiden.

De karikatuur moet echter wat bijgesteld worden. Er zijn ook voor 45- en zelfs 50-plussers nog behoorlijk wat kansen om te starten in een nieuwe job, bij een nieuwe werkgever. Zoveel blijkt uit volgende leeftijdsverdeling van de aanwervingen.

---

<sup>11</sup> Voor deze analyse werd abstractie gemaakt van (1) aanwervingen in een aantal specifieke contractvormen zoals uitzendarbeid, grensarbeid of seizoensarbeid; (2) aanwervingen in de fruit- en groenteteelt (hoofdzakelijk seizoensarbeid) en de horeca (gezien het groot aantal aanwervingen en het erg hoge verloop vertekenen de cijfers het totale beeld te sterk); (3) contracthernieuwingen bij dezelfde werkgever (aanwervingen van werknemers die een week eerder ook al aan de slag waren bij dezelfde werkgever, werden verwijderd uit het bestand).



**Tabel 3.1** Totaal aantal aanwervingen 2003-2006, naar leeftijdscategorie en contracttype

	Aanwervingen		Contracttype nieuwe aanwervingen		
	Aantal	Aandeel (in %)	Bepaalde duur (in %)	Onbepaalde duur (in %)	Totaal (in %)
< 29 jaar		50,0			
- < 20 jaar	12 694	5,8	65,9	34,1	100
- 20-24 jaar	56 967	25,8	58,5	41,5	100
- 25-29 jaar	40 654	18,4	46,9	53,1	100
30-44 jaar		35,2			
- 30-34 jaar	28 416	12,9	41,0	59,0	100
- 35-39 jaar	25 852	11,7	39,4	60,6	100
- 40-44 jaar	23 283	10,6	42,5	57,5	100
45-64 jaar		14,8			
- 45-49 jaar	16 360	7,4	43,9	56,1	100
- 50-54 jaar	9 524	4,3	44,5	55,5	100
- 55-59 jaar	4 895	2,2	53,1	46,9	100
- 60-plus	1 855	0,8	58,7	41,3	100
Totaal	220 500	100			

Bron: Analyses Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie K.U.Leuven op de data van ACERTA Sociaal Secretariaat

Het zal niemand verwonderen dat het gros van de aanwervingen zich situeert bij de twintigers: 25,8% van alle aanwervingen betreft kandidaten tussen 20 en 24 jaar, nog eens 18,4% kandidaten tussen 25 en 29 jaar. Eens de dertig voorbij, dalen de aandelen vrij drastisch. Wat tegen de achtergrond van het 'no future'-discours over oudere werkzoekenden misschien wél verwondert, is dat (beschouwd over de periode januari 2003-juni 2006), toch nog 14,8% van alle aanwervingen betrekking had op 45-plussers. Het aandeel van de aanwervingen onder 55-plussers is met 3% inderdaad gering.

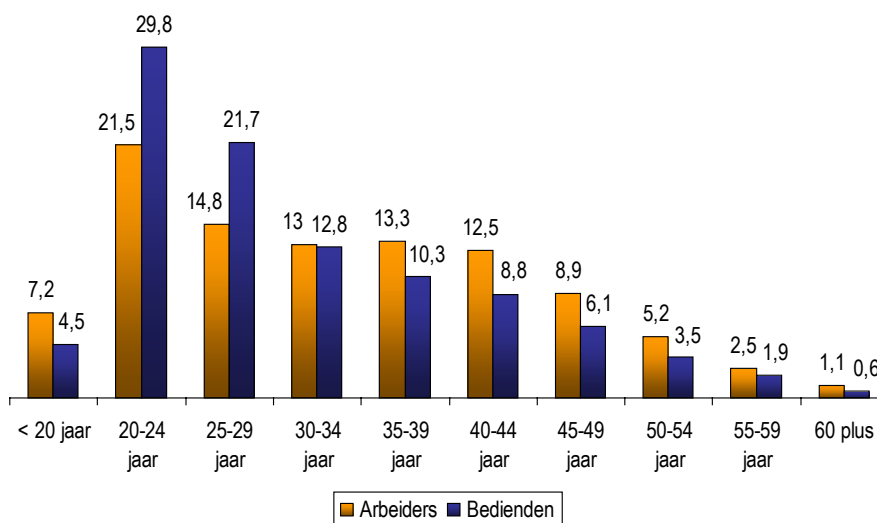
Indien we de cijfers over de respectievelijke jaren uitsplitsen, dan zien we recent een toename van het aandeel aanwervingen bij 45-plussers. Terwijl dit aandeel in 2003, 2004 en 2005 nog plafonneerde op respectievelijk 14,5%, 14,6% en 14,7%, zien we dit aandeel in de eerste helft van 2006 pieken naar 15,9%. In absolute aantallen gaat het hier om een behoorlijke aanwas. Deze is deels toe te schrijven aan de versterking van het stimuleringsbeleid en de sensibilisering die, enigszins onbedoeld, gevoed is door de commotie rond het Generatiepakt. Maar ook de toenemende krapte op de arbeidsmarkt en de globale veroudering van de werkende beroepsbevolking spelen hier zeker een rol. Bovendien kan dit cijfer voor 2006 nog wat gedrukt worden eens de cijfers voor het derde en vierde kwartaal toegevoegd worden. In september en oktober starten immers traditiegetrouw heel wat jonge schoolverlaters in een eerste job.

Uit tabel 1 kan tevens afgeleid worden dat jongeren overwegend aangeworven worden met contracten van bepaalde duur (65,9% bij de -20 jarigen, 58,5% bij de categorie van 20-24 jaar). Bij de dertigers en jonge veertigers – in het spitsuur van de loopbaan – wordt overwegend aangeworven met contracten van onbepaalde

duur. Vermoedelijk speelt hier een sterker gevoel van zekerheid over de waarde van de kandidaat – men kan zich immers op een wat langere loopbaanhistoriek baseren bij selectiebeslissingen. Opmerkelijk is echter dat bij de oudere categorieën de aanwerving met contracten van bepaalde duur weer wat meer prominent wordt. Dit kan grotere onzekerheid over de blijvende inzetbaarheid van oudere kandidaten indiceren. Het kan echter ook betekenen dat leeftijd veel minder een selectie criterium is voor duidelijk in de tijd afgebakende aanstellingen; en dat ouderen vooral bij aanwervingen met een langere tijdshorizon minder ‘in trek’ zijn.

### 1.1 Uitsplitsing naar arbeiders en bedienden

In figuur 3.1 wordt de algemene verdeling uit tabel 1 afzonderlijk voor arbeiders en voor bedienden gereconstrueerd. Opmerkelijk is dat vooral voor ‘white collar’ jobs overwegend jongere kandidaten worden aangeworven. Terwijl voor 43,5% van de arbeidersjobs kandidaten jonger dan 30 worden geëngageerd, loopt dit aandeel bij de bediendenjobs op tot 56%. En terwijl bij 17,7% van de vacatures voor arbeidersjobs 45-plussers een kans krijgen, is dit voor slechts 12,1% van de vacatures voor bediendenjobs het geval.

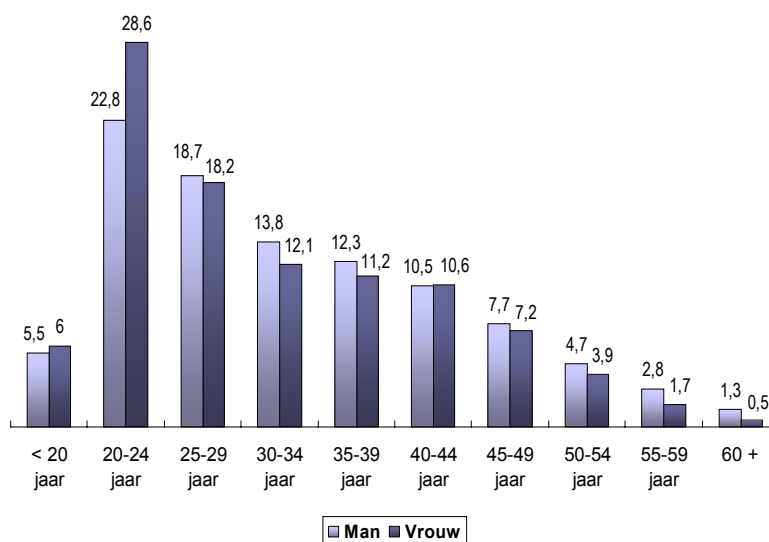


**Figuur 3.1** Leeftijdsverdeling nieuwe aanwervingen, afzonderlijk voor arbeiders en bedienden

### 1.2 Uitsplitsing man-vrouw

Uit figuur 3.2 blijkt dat bij de vrouwen 52,8% van de aanwervingen plaats vond bij de jongste leeftijdsgroepen (<30 jaar), terwijl slechts 13,3% van de aanwervingen betrekking had op 45-plussers. Ook bij mannen daalt het aandeel aanwervingen sterk met de leeftijd, zij het minder drastisch. Daar waar 47% van de mannen

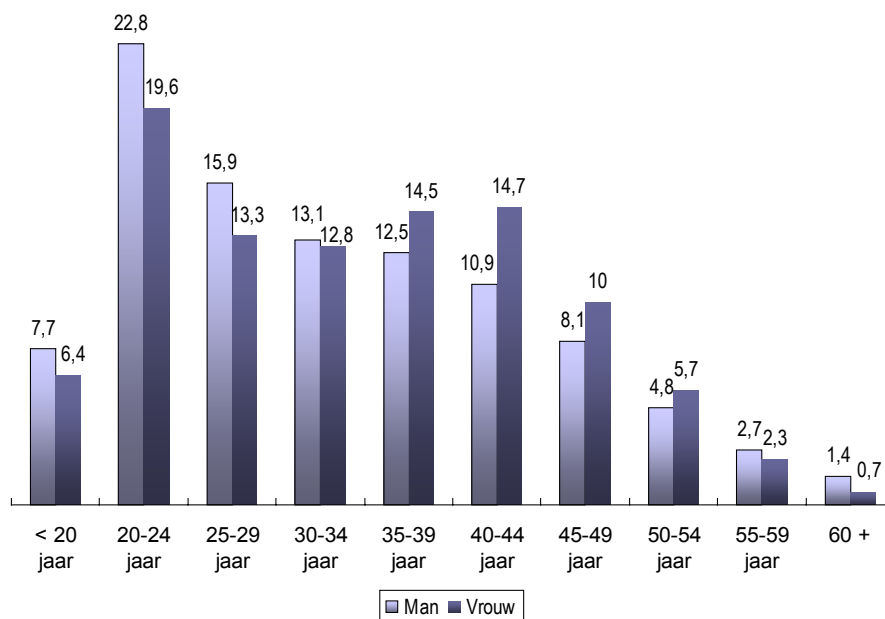
wordt aangeworven voor hun dertigste, krijgt toch nog 16,5% een contract aangeboden wanneer ze 45 jaar of ouder zijn. Deze verschillen zijn grotendeels een weerspiegeling van de beduidend hogere arbeidsmarktparticipatie van vrouwen in de jongere leeftijdscohorten en de vroegere definitieve uittrede van vrouwen uit de arbeidsmarkt. Het verschil in de vraag volgt dus mede het verschil in het aanbod van arbeid.



Bron: Analyses Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie K.U.Leuven op de data van ACERTA Sociaal Secretariaat

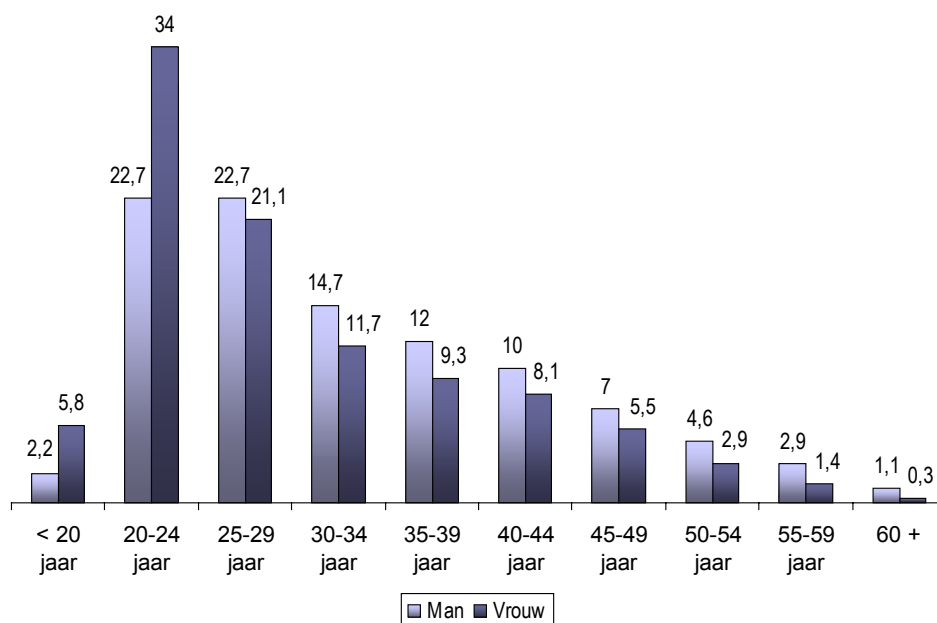
**Figuur 3.2** Leeftijdsverdeling nieuwe aanwervingen, afzonderlijk voor mannen en vrouwen (in %)

Toch zien we hier grote verschillen tussen mannen en vrouwen (figuur 3.3 en figuur 3.4). Bij de vrouwelijke bedienden wordt maar liefst 60,9% van de vacatures ingevuld door de groep jonger dan 30. Bij mannelijke bedienden gaat het om 47,6%. Bij de arbeiders zien we een heel andere verdeling. Bij de arbeidsters zien we slechts 39,3% van de aanwervingen bij de groep jonger dan 30, terwijl dit bij de arbeiders 46,4% is. De verschillen op vlak van aanwerving tussen beide statuten komen pas echt tot uiting wanneer we de situatie van 45-plussers bekijken. Bij de vrouwelijke bedienden wordt 10,1% van de aanwervingen gerealiseerd bij 45-plus. Bij de mannelijke bedienden loopt dit op tot 15,6%. Anderzijds krijgen 17% van de mannelijke arbeiders een contract aangeboden als 45-plusser, terwijl dit voor vrouwen zelfs 18,7% betreft.



Bron: Analyses Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie K.U.Leuven op de data van ACERTA Sociaal Secretariaat

**Figuur 3.3** Leeftijdsverdeling nieuwe aanwervingen (arbeiders), uitgesplitst naar mannen en vrouwen



Bron: Analyses Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie K.U.Leuven op de data van ACERTA Sociaal Secretariaat

**Figuur 3.4** Leeftijdsverdeling nieuwe aanwervingen (bedienden) vanuit een genderperspectief

### 1.3 Uitsplitsing naar diplomaniveau

De verschillen tussen de diplomaniveaus weerspiegelen grosso modo de verschillen in scholingsgraad tussen de opeenvolgende leeftijdscohorten. Bij de laaggeschoolde werknemers<sup>12</sup> gaat ruim een vijfde van de aanwervingen (21,1%) naar 45-plussers. Van de aangeworven middengeschoolden is slechts 12,4% 45 jaar of ouder. Bij de hooggeschoolden daalt dit aandeel verder naar 10,8% voor de gediplomeerden hoger onderwijs, één cyclus en 9,9% voor de gediplomeerden hoger onderwijs, twee cycli.

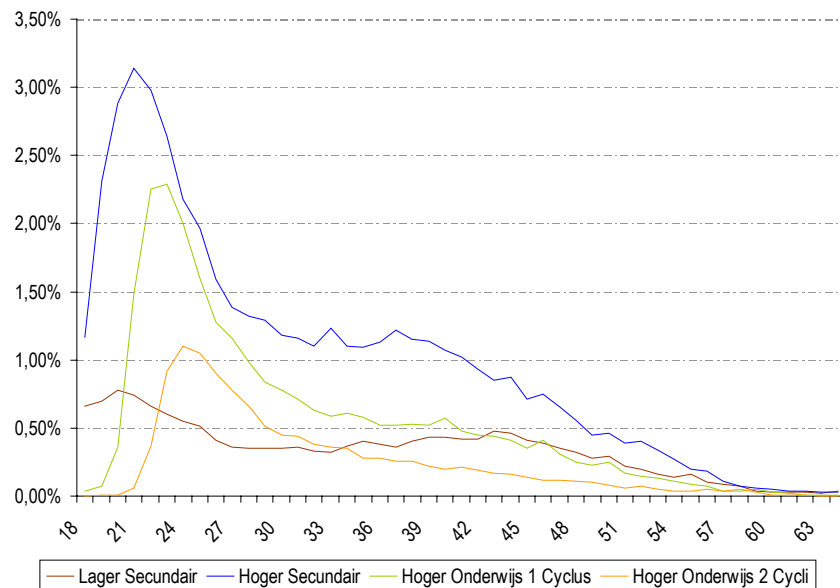
**Tabel 3.2** Aantal en aandeel nieuwe aanwervingen naar leeftijd per diplomaklasse

	Lager secundair		Hoger secundair		Hoger onderwijs 1 cyclus		Hoger onderwijs 2 cycli	
	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel
< 20 jaar	1 489	8,6	3 803	7,4	120	0,4	8	0,1
20-24 jaar	3 648	20,9	15 093	29,5	9 150	32,9	2 683	20,9
25-29 jaar	2 151	12,4	8 257	16,1	6 408	23,0	4 262	33,2
30-34 jaar	1 888	10,8	6 299	12,3	3 637	13,1	2 168	16,9
35-39 jaar	2 146	12,3	6 251	12,2	2 906	10,5	1 425	11,1
40-44 jaar	2 420	13,9	5 184	10,1	2 572	9,3	1 016	7,9
45-49 jaar	1 904	10,9	3 411	6,7	1 696	6,1	638	5,0
50-54 jaar	1 100	6,3	2 024	4,0	885	3,2	346	2,7
55-59 jaar	495	2,8	674	1,3	328	1,2	231	1,8
60-plus	172	1,0	209	0,4	101	0,4	47	0,4
Totaal	17 413	100	51 205	100	27 803	100	12 824	100

Bron: Analyses Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie K.U.Leuven op de data van ACERTA Sociaal Secretariaat

Van alle aangeworven 45-plussers is maar liefst 44,5% middengeschoold, terwijl 25,9% hoogstens een diploma lager secundair onderwijs behaalde. Iets meer dan een vijfde van de 45-plussers (namelijk 21%) behaalde een diploma hoger onderwijs van het korte type, terwijl slechts 8,7% tot de best geschoolde categorie behoort. We mogen echter verwachten dat dit beeld de komende jaren gradueel zal veranderen.

<sup>12</sup> Onder laaggeschoolden verstaan we de personen die maximaal een diploma lager secundair onderwijs behaald hebben. Middengeschoolden behaalden ten hoogste een diploma hoger secundair onderwijs en hooggeschoolden haalden een diploma hoger onderwijs (al dan niet universitair).



Bron: Analyses Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie K.U.Leuven op de data van ACERTA Sociaal Secretariaat

**Figuur 3.5** Proportie aanwervingen naar leeftijd over de verschillende diplomaklassen

#### 1.4 Wat zeggen de gegevens van de VDAB?

We legden de bevindingen op basis van de ACERTA-databank naast de resultaten van de analyses op de plaatsingsdata van de VDAB voor het jaar 2005. We willen dadelijk een kanttekening plaatsen bij deze gegevens. Van minder dan 50% van de ingevulde vacatures, kent de VDAB het klantnummer van de aangeworven werkzoekende. Redenen hiervoor zijn dat een aantal vacatures zonder actieve bemiddeling van de VDAB ingevuld worden en dat bij actieve bemiddeling door de VDAB, de werkgever toch niet steeds het klantnummer van de geplaatste werkzoekende wil doorgeven.

In totaal registreerde de VDAB in 2005 informatie over 44 957 geplaatste werkzoekenden (vacatures die ingevuld werden door werkzoekenden waarvan het plaatsingsnummer gekend was). 9,7% van deze geplaatste werkzoekenden was ouder dan 45 jaar; 3,7% was 50 jaar of ouder. 58,3% van de geplaatste werkzoekenden was jonger dan 30 jaar.

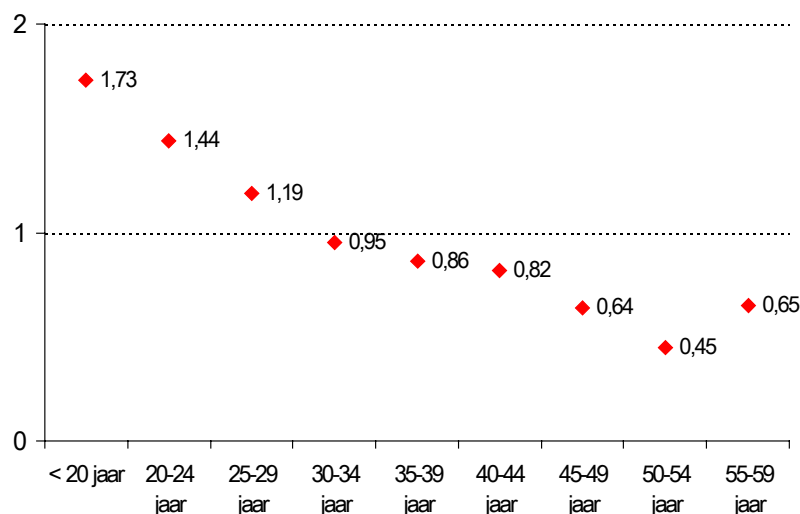
52,7% van de geplaatste werkzoekenden was vrouw. 9,2% van deze geplaatste vrouwelijke werkzoekenden was 45 jaar of ouder, t.o.v. 10,2% van de mannelijke geplaatste werkzoekenden. 61,5% van de geplaatste vrouwelijke werkzoekenden was jonger dan 30 jaar, t.o.v. 54,8% van de mannelijke geplaatste werkzoekenden.

Vooraf het gemiddeld lage scholingsniveau binnen de groep van geplaatste werkzoekenden, is opvallend: 39% van deze groep had maximum een getuigschrift lager secundair onderwijs, 40,4% legde een diploma hoger secundair on-

derwijs voor. Deze gegevens vormen een bevestiging voor de eerder vermelde vertekening van deze plaatsingsgegevens. De verdeling naar scholingsniveau toont aan dat 14,4% van de laaggeschoolde geplaatste werkzoekenden 45 jaar of ouder is. Dit aandeel daalt beduidend bij de midden- en hogergeschoolde geplaatste werkzoekenden. Van de aangeworven middengeschoolden is slechts 6,5% 45 jaar of ouder. Bij de hooggeschoolden is 7,6% van de gediplomeerden hoger onderwijs, één cyclus en 6,1% van de gediplomeerden hoger onderwijs, twee cycli 45 jaar of ouder. Gezien de reeds besproken vertekeningen eigen aan dit databestand, kunnen we moeilijk conclusies formuleren op basis van deze VDAB-gegevens. De VDAB kondigt wel aan (Jaarverslag 2005) dat werk zal gemaakt worden van koppeling van hun gegevens aan de gegevens van de KSZ (Dimona) waardoor het in de toekomst mogelijk zal zijn om de uitstroom naar werk voor de verschillende leeftijdsgroepen, te kennen. Tot op heden zijn deze gegevens echter nog niet beschikbaar.

## 2. Vraag en aanbod uit balans

Dat 14,8% van alle aanwervingen op 45-plussers betrekking hebben, mag gematigd optimistisch stemmen. Dat neemt natuurlijk het structurele probleem van lage werkzaamheid niet weg. Het is evenmin voldoende om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt weer wat nauwer bij mekaar te laten aansluiten. Dit blijkt uit Figuur 6, die voor 2005 per leeftijdscategorie de 'vraag/aanbod'-ratio weergeeft. Deze ratio vergelijkt voor elke leeftijdscategorie het aandeel in het totaal van de aanwervingen (vraag) met het aandeel in de populatie van niet-werkende werkzoekenden (aanbod). Een ratio gelijk aan 1 betekent dat het aandeel in de aanwervingen overeenstemt met het aandeel in de niet-werkende werkzoekendenpopulatie, een noodzakelijke voorwaarde om van kansengelijkheid te kunnen spreken.



\* De vraag/aanbod-ratio geeft per leeftijdscategorie de verhouding weer tussen het aandeel in het totaal aantal aanwervingen (vraag) en het aandeel in de populatie van niet-werkende werkzoekenden (aanbod).

Bron: Analyses Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie K.U.Leuven op de data van RVA en ACERTA Sociaal Secretariaat

**Figuur 3.6** Vraag/aanbod-ratio 2005\*

Uit Figuur 6 kunnen we afleiden dat de ratio vooral na 45 jaar sterk onder 1 duikt. Dit betekent dat het aandeel van de 45-plussers in de totale instroom in tewerkstelling (de 'vraag naar') beduidend kleiner is dan hun aandeel bij de niet-werkende werkzoekenden (het 'aanbod van'). Dat de ratio terug wat verbetert na 55, heeft vooral te maken met het gering aantal 55-plussers dat nog ingeschreven is als werkzoekende.

Om de participatie op de arbeidsmarkt wat meer evenredig te maken, zouden deze ratio's zich wat meer rond de neutrale 1-lijn moeten situeren. Dit vergt echter een sterk geprofileerd eindeloopbaanbeleid, met krachtige sensibilisering van werkgevers, gerichte financiële stimulering van aanwerving van 45- en, meer nog, 55-plussers, versterking van de bestaande outplacement- en herplaatsingstrajecten, en ondersteuning van bedrijven bij de opbouw van leeftijdsspecifieke introductie- en loopbaantrajecten.

### 3. Sectoren vergelijkenderwijs

Het algemene cijfer van 14,8% aanwervingen bij 45-plussers is vanzelfsprekend een sterk geaggregeerd gemiddelde, waar een grote sectorale variatie achter schuilgaat. In tabellen 3.3 en 3.4 geven we daarom wat meer zicht op de bedrijfsactiviteiten (sectoren) die ook op de wat oudere kandidaten op de arbeidsmarkt beroep doen. Tabel 3.3 geeft de situatie voor de arbeiders weer, tabel 3.4 focust op



de bedienden (telkens gerangschikt naar het aandeel aanwervingen bij 45-plus). We hebben beide overzichten beperkt tot de sectoren die over de beschouwde periode (2003-2006) een voldoende substantieel aantal aanwervingen hebben gerealiseerd bij de arbeiders resp. bedienden (minimum 1 000).

**Tabel 3.3** Aandeel aanwervingen 45- en 55-plus bij arbeiders, per sector (2003-2006)

	Aantal aanwervingen in analyse	Aandeel 45-plus (in %)	Aandeel 55-plus (in %)
Onderwijs*	5 369	31,2	6,8
Vervoer te land	8 466	29,2	7,8
Vervaardiging producten van metaal	2 948	22,0	3,5
Textiel, kleding en bontnijverheid	1 052	19,6	6,7
Gezondheidszorg, maatschappelijke dienstenverl.	25 030	15,7	1,9
Overige zakelijke dienstverlening	17 131	15,6	2,2
Groothandel en handelsbemiddeling	4 477	15,5	3,1
Chemische nijverheid	1 258	14,1	3,2
Voedingsindustrie (incl. drank, tabak)	6 851	14,0	2,5
Detailhandel	4 588	14,6	4,4
Bouwnijverheid	6 862	11,2	1,2
Groot/detailhandel en reparatie auto's, moto's, ...	1 871	10,8	2,0
Recreatie, cultuur en sport	3 953	10,7	3,0
Meubelindustrie	1 007	10,5	1,8
Vervoerondersteuning (o.a. vracht, opslag)	2 589	6,7	1,0
Vervaardiging auto's, aanhangwagens, opleggers	2 474	6,3	0,4

\* Enkel contractuelen, gaan statutairen.

Bron: Analyses Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie K.U.Leuven op de data van ACERTA Sociaal Secretariaat

Uit het overzicht blijkt dat vooral in het onderwijs en in de vervoerssector nog veelvuldig gerecruteerd wordt in de hogere leeftijdsklassen. In het onderwijs gaat het daarbij hoofdzakelijk om ondersteunende functies in bv. schoonmaak, technische diensten en catering. Ook in de metaalsector, de textiel en kledingnijverheid liggen de aandelen behoorlijk hoog. Dat is heel anders in sectoren zoals de ondersteuning van vervoer (bv. vrachtbeheer en opslag van goederen) en de assemblage van auto's, aanhangwagens en opleggers, waar het aandeel aanwervingen bij 45-plus duidelijk onder 10% blijft.

**Tabel 3.4** Aandeel aanwervingen 45-plus en 55-plus per sector (2003-2006). Cijfers voor bedienden

	Aantal aanwervingen in analyse	Aandeel 45-plus (in %)	Aandeel 55-plus (in %)
Onderwijs*	6 367	23,0	5,9
Vervoersondersteuning (o.a. vracht, opslag)	2 640	20,9	10,7
Financiële instellingen	2 778	17,6	2,4
Overige zakelijke dienstverlening	1 924	14,3	4,0
Groothandel en handelsbemiddeling	6 134	11,4	2,2
Bouwnijverheid	1 014	18,1	4,0
Chemische nijverheid	1 400	15,6	4,6
Diverse verenigingen (bv. werkgevers, vakbonden)	1 968	11,9	2,6
Voedingsindustrie (incl. drank, tabak)	3 062	11,3	2,4
Gezondheidszorg, maatschappelijke dienstverl.	39 155	10,8	1,2
Informatica	2 885	8,8	1,1
Recreatie, cultuur en sport	7 445	6,4	1,4
Detailhandel	15 001	5,2	1,1
Telecommunicatie	3 279	2,4	0,3

\* Enkel contractuelen, geen statutairen.

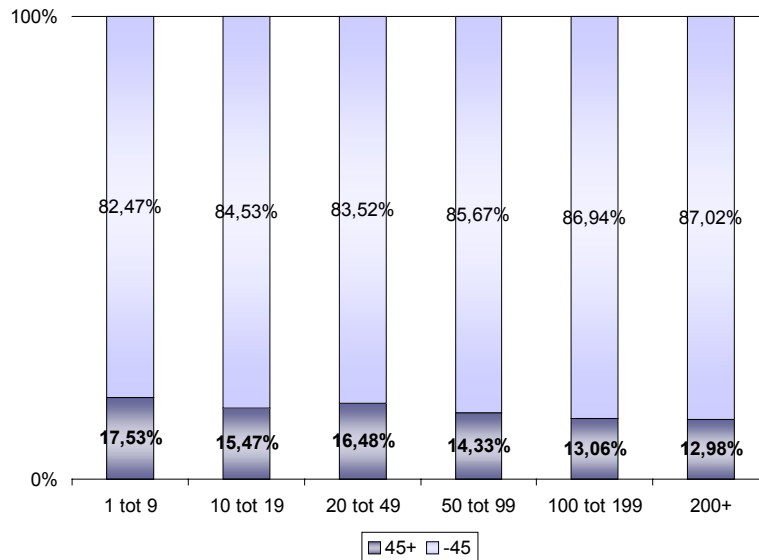
Bron: Analyses Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie K.U.Leuven op de data van ACERTA Sociaal Secretariaat

Bij de bedienden staat het onderwijs (ps. het gaat hier over aanwerving van contractuelen, geen statutairen) met stip op '1', gevolgd door de vervoersondersteuning. Deze laatste sector combineert aanwerving op gemiddeld erg jonge leeftijd voor arbeiders met aanwerving op gemiddeld beduidend hogere leeftijd voor bediendenfuncties. Dit verduidelijkt dat de aanwervingspraktijken ook binnen sectoren erg heterogeen kunnen zijn en vaak sterk verschillen naargelang de functiecategorie die men viseert. Sommige sectoren met erg hoge aandelen hooggeschoolde werknemers en een vaak erg hoog innovatieritme, zoals informatica en telecommunicatie, laten lage tot erg lage werving bij wat oudere kandidaten optekenen. De lagere aandelen voor de detailhandel en gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening zijn, vooral gezien het zeer omvangrijke aantal aanwervingen, een punt van zorg.

#### 4. Kleinere organisaties, grotere aandelen 45-plussers

Uit figuur 3.7 blijkt dat er niet alleen sprake is van een sterke sectorale differentiatie, maar ook naar grootteklasse duidelijke verschillen waarneembaar zijn. Daarbij valt vooral op dat de grotere organisaties (200 of meer werknemers) de laagste aandelen 45- en 55-plussers in hun aanwervingen laten optekenen. Terwijl de 45-plussers 17,5% van alle aanwervingen door micro-organisaties (minder dan 10

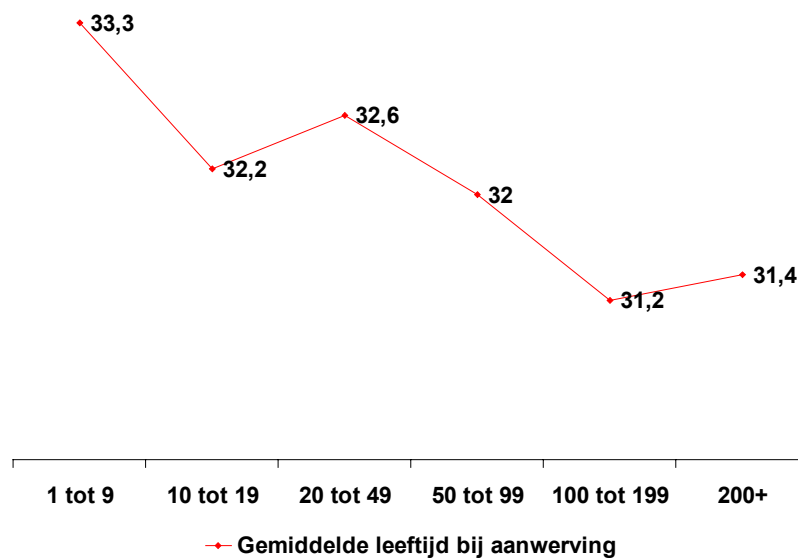
werknemers) uitmaken, zien we dit aandeel tot 13% dalen bij de organisaties met 200 of meer werknemers.



Bron: Analyses Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie K.U.Leuven op de data van ACERTA Sociaal Secretariaat

**Figuur 3.7** Aandeel aanwervingen van 45-plussers in de verschillende grootteklassen

Figuur 3.8 toont bovendien aan dat de gemiddelde leeftijd bij aanwerving in micro-organisaties twee jaar hoger is dan in ondernemingen met minstens 200 werknemers.

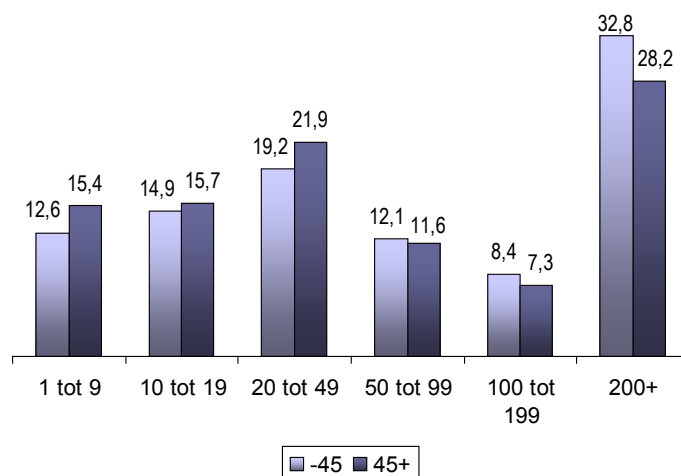


Bron: Analyses Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie K.U.Leuven op de data van ACERTA Sociaal Secretariaat

**Figuur 3.8** Gemiddelde leeftijd bij aanwerving per grootteklasse

Mogelijk zijn grotere organisaties door hun sterkere schouders wat minder vatbaar voor de financiële prikkels die de overheid aan aanwerving van oudere kandidaten verbindt. Bovendien biedt de 'arbeidsrij' zich op de arbeidsmarkt vaak eerst aan bij de grotere organisaties, aangetrokken door de betere arbeidsvoorwaarden. Dit vertaalt zich in een wat grotere keuzevrijheid en dus meer mogelijkheden om een voorkeur voor wat jongere kandidaten te verzilveren.

Toch moeten deze resultaten wat genuanceerd worden. Van alle 45-plussers die aangeworven worden, begint ruim een vierde (28,2% - zie figuur 3.8) te werken voor een bedrijf met 200 of meer werknemers. Ondanks hun kleinere schaal, zijn micro-organisaties toch nog goed voor 15,4% van de aanwervingen van oudere werknemers. Opvallend is ook de score van middelgrote ondernemingen (20 tot 49 werknemers). Zij stellen ruim een vijfde (21,9%) van de nieuw aangeworven 45-plussers tewerk.



Bron: Analyses Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie K.U.Leuven op de data van ACERTA Sociaal Secretariaat

**Figuur 3.9** Aantal nieuwe aanwervingen van 45-plussers per grootteklasse

## 5. Uitgeleide

De impact van vergrijzing en ontgroening op de arbeidsmarkt is verregaand. Prognoses geven aan dat Vlaanderen vanaf 2010 zal te maken hebben met een progressief voortschrijdende daling van de totale werkende bevolking. Diezelfde prognoses wijzen zelfs op het risico van een 'implosie' van de beroepsbevolking tussen 2015 en 2030. Indien de daling van de werkende bevolking gepaard gaat met een aantrekkende conjunctuur, zal dit het momenteel al urgente probleem van de moeilijk invulbare vacatures sterk aanscherpen. Bovendien houdt de demografische evolutie een risico in dat in het debat over de kenniseconomie ten onrechte miskend wordt, namelijk dat van *lost knowledge*: het verdwijnen van in getalsterkte zeer omvangrijke cohorten letterlijk 'grijze' cellen, wat bedrijven voor enorme uitdagingen kan stellen op het vlak van kennisretentie.

De aandacht voor het aanwerven van 45- en 55-plussers zou, eens deze trends zich volop doorzetten, wel eens gevoelig kunnen toenemen, zeker als die werving van oudere kandidaten ondersteund wordt door gerichte financiële incentives. Bijkomend zal er echter ook meer aandacht moeten gaan naar thema's zoals de activering van langdurig werklozen, het versterken van bruggen 'van werk naar werk' via outplacement en loopbaanbegeleiding, de investering in blijvende inzetbaarheid van de 'aankomende' oudere werknemers, de maximale valorisatie van leeftijdsspecifieke competenties, de versterking van leeftijdsbewust personeelsbeleid en de fasering van het loopbaaneinde (bv. landingsbanen).



## **HOOFDSTUK 4**

# **WAAROM NEMEN WERKGEVERS OUDERE WERKNEMERS IN DIENST? EEN EMPIRISCHE STUDIE**

E. Kippers & M. Lamberts  
HIVA

In dit hoofdstuk duiken we in de praktijk. We focussen op de rol van werkgever en organisatie als actor in de processen die er voor kunnen zorgen (1) dat oudere werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven en (2) dat oudere werkzoekenden gezocht, gevonden en aangeworven worden (en dit met het oog op duurzame tewerkstelling).

Teruggrijpend naar het eerste hoofdstuk, gaan we na welke acties werkgevers kunnen ondernemen om vervroegde uittrede naar inactiviteit of vervroegd pensioen te vermijden. Het in het eerste hoofdstuk omschreven model gaf inzicht in de verschillende factoren die kunnen inwerken op de transitie van werk naar inactiviteit.

Zo bepalen kenmerken van de arbeidsmarktpositie mee wat toekomstige arbeidsmarktkansen zijn: het belang van een goede kwaliteit van de arbeid, de aanwezigheid van leermogelijkheden, ...

Oudere werknemers worden verondersteld lager te scoren op bewegingskapitaal, 'career capital'. Dit kan ertoe leiden dat ze sneller de organisatie en de arbeidsmarkt moeten verlaten en bij jobverlies minder geneigd zijn om of minder kansen krijgen om opnieuw aan de slag te gaan. Een gering bewegingskapitaal kan de kansen op zowel de interne als de externe arbeidsmarkt verminderen. Maar, zoals reeds aangehaald in Hoofdstuk 1, toont onderzoek aan dat enige nuancering nodig is en dat het bewegingskapitaal van oudere werknemers niet steeds zo beperkt is als soms wordt verondersteld. Bovendien wordt gesteld dat de *werkcontext* hierin ook een belangrijke rol kan spelen.

In dit hoofdstuk gaan we dan ook na welke acties werkgevers kunnen ondernemen om er voor te zorgen dat oudere werknemers langer aan de slag kunnen en willen blijven.

Daarnaast bestuderen we de redenen waarom werkgevers oudere werknemers in dienst nemen. De mate waarin oudere werkzoekenden opnieuw aan de slag kun-

nen op de arbeidsmarkt, wordt immers bepaald door de beschikbare alternatieven en de mate waarin werkgevers oudere werkzoekenden werk willen verschaffen.

Onderzoek toont aan dat oudere werkenden sterk te maken hebben met een gevoel van jobonzekerheid (Vanweddigen, 2006); zij schatten hun kansen op her tewerkstelling bij ontslag laag in, en deze vrees blijkt gegrond. Oudere werkzoekenden hebben een hoger risico op langdurige werkloosheid. Zo tonen de VDAB-gegevens (jaargemiddelde 2006) aan dat vanaf de leeftijdscategorie 40-44 jaar het aandeel langdurig werkloze NWWZ (>1 jaar werkloos) groter is dan het aandeel kortdurig werkloze NWWZ, in de jongere leeftijdscategorieën is deze verhouding omgekeerd.

Toch komen oudere werkzoekenden nog in aanmerking bij vacatures en tonen de gegevens van de ACERTA-databank (Hoofdstuk 3) aan dat 14,8% van alle aanwervingen (2003-2006) op 45-plussers betrekking heeft.

Oudere werkzoekenden die opnieuw aan de slag gaan, we polsten bij hun nieuwe werkgevers naar hun ervaringen. En welke inspanningen leveren deze en andere werkgevers om van de aanwerving en tewerkstelling van ouderen een succesvolle, duurzame verbintenis te maken en waarom? We gaan op zoek naar goede praktijken.

### *Good practices*

Onderzoek over tewerkstelling van oudere werknemers focust vaak op de *beperkingen* van deze werknemersgroep en negatieve werkgeversbeslissingen. Er is echter weinig onderzoeksmateriaal rond beweegredenen en inspanningen van werkgevers om oudere werknemers wél aan te werven, om wél in hen te investeren en om hen wél zo lang mogelijk aan het werk te houden. Onderzoek naar en inzicht in de beweegredenen en noodzakelijke inspanningen voor aanwerving en behoud van ouderen, kan het succes van (her)tewerkstelling van oudere werkzoekenden verhogen.

Zo kan uitwisseling van goede praktijken andere werkgevers overtuigen om oudere werknemers aan te werven en te investeren in hun inzetbaarheid.

Goede redenen hiertoe, komende van bedrijven met goede praktijken, laten toe een aantal vooroordelen en stereotyperingen te vervangen door tegenvoorbeelden en ervaringskennis. Het succes van (her)tewerkstelling van oudere werkzoekenden hangt af van het gevoerde aanwervings- en retentiebeleid gericht op oudere werknemers.

Goede voorbeelden rond noodzakelijke en effectieve investeringen voor ouderen, kunnen ertoe bijdragen dat werkgevers overtuigd raken van het belang van dergelijk beleid én van de haalbaarheid en toepasbaarheid hiervan, ook binnen de eigen onderneming.

Inzicht in de beweegredenen en noodzakelijke inspanningen voor aanwerving en behoud van ouderen is ten slotte niet alleen belangrijk om werkgevers mee op



de kar van leeftijdsbewust beleid te krijgen. Het kan daarenboven bij het uittekenen van ondersteunende en activerende maatregelen voor oudere werknemers in rekening gebracht worden, opdat de doeltreffendheid van deze maatregelen vergroot.

## 1. Op verkenning

In deze paragraaf worden de belangrijkste resultaten van de verkennende telefonische bevraging kort overlopen en besproken.

### 1.1 Werving en selectie van oudere werkzoekenden

We wisten reeds dat alle bevroagde organisaties recent één of meerdere oudere werkzoekenden in dienst genomen hadden. Voor sommige organisaties bleek dergelijke aanwerving geen uitzondering, voor het merendeel van de organisaties echter wel. Zo had één derde (33%) van de organisaties gedurende de laatste drie jaren slechts 1 oudere werknemer in dienst genomen. 23% hield het op 2 aanwervingen en 16% op 3 aanwervingen. 27% van de organisaties telde meer dan 3 aanwervingen van 45-plussers.<sup>13</sup> We beschikken echter niet over de totale instroomcijfers van deze bevroagde organisaties voor deze periode, zodat aandelen van 45-plussers in de totale instroom niet kunnen meegenomen worden.

### 1.2 Het profiel van de laatst aangeworven oudere werkzoekende

Wie zijn deze oudere werkzoekenden die opnieuw aan de slag gaan? We focusten op de laatst aangeworven 45-plusser en bevroegen een aantal kenmerken. Volgende tabel schetst het profiel van de meest recent aangeworven 45-plussers.<sup>14</sup>

De recentst aangeworven oudere werkzoekenden zijn overwegend *mannelijk* (63%) en *“jong”* (86% is tussen 45 en 54 jaar).<sup>15</sup> Ze zijn vnl. *kort of midden geschoold*

---

<sup>13</sup> We merken een duidelijke en verwachte samenhang tussen bedrijfsgrootte en aantal aanwervingen van oudere werknemers: hoe groter de onderneming, hoe meer kans op meerdere aanwervingen van oudere werknemers. We beschikken echter niet over informatie met betrekking tot het totaal aantal aanwervingen in deze periode.

<sup>14</sup> In Hoofdstuk 3 wordt het profiel van de aanwervingen die in de periode tussen januari 2003 en juni 2006 door klanten van ACERTA Sociaal Secretariaat gerealiseerd werden, in detail beschreven. Het aandeel van 45-plussers in deze instroom en hun profiel, komen hierbij uitgebreid aan bod. Het gaat hierbij in totaal om 32 634 45-plussers. Om op basis van dit groter staal van aanwervingen meer inzicht te krijgen in het profiel van hertewerkgestelde 45-plussers, verwijzen we dan ook graag naar Hoofdstuk 3.

<sup>15</sup> Ter vergelijking: op basis van de ACERTA-data blijkt 79,3% van de recent aangeworven 45-plussers tussen 45 en 54 jaar.

(69%).<sup>16</sup> Ze worden het vaakst aangeworven voor *arbeidersfuncties* of als *uitvoerend bediende*. Het beeld dat voornamelijk oudere, hooggeschoolde, werkzoekende managers nieuwe kansen krijgen, blijkt dus niet uit deze resultaten. Ook uit de gegevens van de ACERTA-databank bleek dat 17,7% van de vacatures voor arbeidersjobs ingevuld werden door 45-plussers, t.o.v. 12,1% van de vacante bediendenfuncties. Wel toont recent vacature-onderzoek aan dat, in geval van vacatures voor managementfuncties, er vaker een oudere kandidaat in dienst genomen wordt (17,7% van de instroom is ouder dan 45 jaar) dan bij vacatures voor uitvoerende functies (arbeiders en uitvoerende bedienden) (6,2% van de instroom is ouder dan 45 jaar) (Gevers A. & Peeters A., 2006).

Vier vijfde van deze werknemers krijgt een contract van *onbepaalde duur* aangeboden.<sup>17</sup> 73% werkt *voltijds*.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Ook dit bleek uit de ACERTA-data: 70,4% van de aangeworven 45-plussers bleek kort- of middengeschoold.

<sup>17</sup> In vergelijking met de ACERTA-gegevens (zie Hoofdstuk 3) blijkt dit een hoog aandeel van oudere, nieuwe werknemers die een vast contract heeft. Een mogelijke verklaring voor dit verschil kan zijn dat in de telefonische bevraging gepolst werd naar het contracttype op moment van bevraging en dat een aantal medewerkers die gestart zijn met een tijdelijk contract, in tussentijd een contract van onbepaalde duur verworven hebben.

<sup>18</sup> Ook deze cijfers stemmen ongeveer overeen met gegevens op basis van NIS EAK, die aantonen dat in 2005 26,8% van de 50-64-jarigen deeltijds werkten (hiermee de leeftijdscategorie met het grootste aandeel deeltijdarbeid).

**Tabel 4.1** Profiel van de laatst aangeworven 45-plusser

	Frequentie/Percentage
<i>Geslacht</i>	
Man	63
Vrouw	37
<i>Leeftijdscategorie</i>	
Tussen 45 en 49 jaar	42
Tussen 50 en 54 jaar	44
Tussen 55 en 59 jaar	10
Tussen 60 en 64 jaar	3
65 jaar en ouder	1
<i>Hoogst behaalde diploma</i>	
Geen of getuigschrift lager onderwijs	22
Lager secundair onderwijs	15
Hoger secundair onderwijs	32
Hoger niet-universitair onderwijs	14
Universitair onderwijs of hoger	7
Weet niet	10
<i>Functie</i>	
Ongeschoolde arbeid(st)er	24
Geschoolde arbeid(st)er	32
Ploegbaas/ploegbazin	3
Uitvoerend/administratief bediende	30
Hogere bediende	11
Kader/directielid	0
<i>Contractvorm</i>	
Onbepaalde duur	79
Bepaalde duur	20
Weet niet	1
<i>Arbeidsduur</i>	
Voltijds	73
Deeltijds, meer dan 50%	14
Halftijds of 50%	10
Deeltijds, minder dan 50%	3
Totaal	100

Vrouwen werken significant vaker deeltijds (54% van de vrouwen werkt deeltijds) dan mannen (11% van de mannen werkt deeltijds). We stellen geen verdere significante verschillen vast tussen mannen en vrouwen naar leeftijd, diploma, statuut, of contractvorm.

Daarnaast stellen we vast dat de 55-plussers die opnieuw in dienst genomen worden, gemiddeld genomen hoger geschoold zijn dan hun 'iets jongere' oudere collega's. We stellen geen verdere verschillen vast tussen jonge en oudere 'ouderen' naar statuut, contractvorm of arbeidstijdregeling.

Naar verwachting komen lager geschoolden vaker in arbeidersfuncties terecht, hoger geschoolden vaker in bediendenfuncties. 9 op 10 hooggeschoolde oudere werknemers werken voltijds, t.o.v. 2 op 3 laaggeschoolde ouderen.

### 1.3 Werving van 45-plussers

We gingen na via welk wervingskanaal de 45-plusser bij de werkgever terechtkwam.

**Tabel 4.2** “Via welk wervingskanaal is deze laatst aangeworven oudere werknemer aangenomen?”

Wervingskanalen	Frequentie/Percentage
VDAB	43
Advertenties in nationale of regionale bladen	15
Spontane sollicitatie	12
Het eigen personeel	12
Een uitzendkantoor	7
De website van het bedrijf	2
De externe relaties van het bedrijf	2
Jobsites	1
Een selectie- of headhuntingbureau	1
Andere <sup>19</sup>	5
Totaal	100

Het overwicht van de VDAB hoeft misschien niet te verwonderen, daar het werkgevers betreft waarvoor de VDAB een plaatsing van een 45-plusser genoteerd heeft. Klassieke advertenties, maar ook spontane sollicitaties of wervingen via het eigen personeel, zijn volgende belangrijke kanalen. Internet en jobsites zijn duidelijk niet de meest populaire aannemekanalen voor deze doelgroep. Belangrijk om te vermelden is dat 7% van de aangeworven oudere werknemers via een uitzendkantoor in contact gekomen zijn met hun werkgever.

Opvallend heeft geen enkele werkgever de oudere werknemer aangenomen via kanalen of arbeidsmarktdienstverleners die meer toegespitst zijn op oudere werknemers. Maar hebben ze hier misschien wel gebruik van gemaakt? Ook dat blijkt niet het geval te zijn. Slechts twee werkgevers antwoorden affirmatief; er werd gezocht via Jobkanaal, een interimkantoor voor 45-plussers, een outplacementkantoor en jobcoaching van de VDAB voor 45-plussers.

Zien we verschillen tussen bepaalde persoons-, job- of organisatiekenmerken en de aannemekanalen? Een eerste opmerkelijke vaststelling is dat het merendeel van de ‘jongere’ oudere nieuwkomers inderdaad via de VDAB geworven werd (46,5% van de 45-49-jarigen en 48,8% van de 50-54-jarigen), maar dat bij de oudste groep 55-plussers, slechts 4,6% via de VDAB geworven is; vooral advertenties en spon-

<sup>19</sup> Vijf werkgevers geven nog een ander kanaal mee: de RVA, advertentie op tv, interne vacatures, mond-tot-mond reclame en overname uit een gelijkaardig bedrijf.

tane sollicitaties blijken voor deze leeftijdsgroep een belangrijker kanaal dan de VDAB.<sup>20</sup> Daarnaast blijkt dat hogergeschoolde oudere werknemers minder vaak via de VDAB gevonden worden dan lager- en middengeschoolden; advertenties blijken vaker een geschikt wervingskanaal voor deze groep. Bovendien zien we dat de VDAB een populair aannamekanaal is voor oudere werknemers in kleine ondernemingen; advertenties en werving via eigen personeel winnen aan belang in middelgrote en grotere organisaties.

#### 1.4 Redenen voor aanwerving van een oudere kandidaat-werknemer?

##### 1.4.1 Doelbewuste keuze voor een oudere werkzoekende?

Van de 100 door ons bevroegde werkgevers waren er 12 specifiek op zoek naar een oudere persoon bij de meest recente instroom van een 45-plusser.

**Tabel 4.3** “Als u denkt aan de laatst aangeworven oudere persoon. Was u dan *specifiek* op zoek naar een ouder profiel?” Frequentie en percentage naar profiel werkgever

	Ja	Nee
Dimensieklasse		
<10 werknemers	4 (33,3%)	27 (30,7%)
10-99 werknemers	4 (33,3%)	36 (40,9%)
>99 werknemers	4 (33,3%)	25 (28,4%)
Activiteitstak		
Bouw en industrie	1 (8,3%)	30 (34,1%)
Dienstensector	6 (50,0%)	27 (30,7%)
Social profit	5 (41,7%)	31 (35,2%)
Aandeel 45-plussers		
<20%	3 (25,0%)	31 (35,2%)
20-33%	5 (41,7%)	31 (35,2%)
>33%	4 (33,3%)	26 (29,5%)
Totaal	12 (100%)	88 (100%)

Welke werkgevers zijn specifiek op zoek naar een ouder profiel? We kunnen gezien de kleine aantallen, geen significante verschillen voorleggen. Wel kunnen we voorzichtig stellen dat het vnl. organisaties uit de commerciële en de sociale dienstensector zijn, die spreken van een bewuste zoektocht naar een oudere werknemer.

We linken deze bewuste zoektocht ook aan kenmerken van de werknemer die in dienst genomen werd. We zien indicaties dat een bewuste keuze, een bewuste

<sup>20</sup> Omwille van de kleine aantallen is enige voorzichtigheid bij de interpretatie van deze resultaten geboden en zou verder onderzoek meer inzicht hierin kunnen verschaffen.

keuze voor een 'jongere (<55 jaar)' oudere werkzoekende is, voor arbeiders en uitvoerende bedienden.

**Tabel 4.4** "Als u denkt aan de laatst aangeworven oudere persoon. Was u dan *specifiek* op zoek naar een ouder profiel?" Frequentie en percentage naar profiel werknemer.

	Ja	Nee
<b>Leeftijd</b>		
45-49 jaar	5 (41,7%)	37 (42,0%)
50-54 jaar	6 (50,0%)	38 (43,2%)
55 jaar en ouder	1 (8,3%)	13 (14,8%)
<b>Functie</b>		
Ongeschoolde arbeider	5 (41,7%)	19 (21,6%)
Geschoolde arbeider	2 (16,7%)	30 (34,1%)
Ploegbaas	0 (0,0%)	3 (3,4%)
Uitvoerend administratief bediende	5 (41,7%)	25 (28,4%)
Hogere bediende	0 (0,0%)	11 (12,5%)
Kaderlid/directie	0 (0,0%)	0 (0,0%)
<b>Totaal</b>	<b>12 (100%)</b>	<b>88 (100%)</b>

Waarom kozen deze werkgevers bewust voor deze oudere kandidaat? Een aantal van deze werkgevers gaf aan dat jongeren niet beschikken over de nodige kwalificaties (competenties, uitstraling, imago, mentaliteit, maturiteit en ervaring), andere werkgevers gaven expliciet aan bewust te kiezen voor dergelijke aanwerving omwille van de hieraan gekoppelde subsidiemaatregelen. Eén organisatie gaf aan als publieke werkgever een voorbeeldfunctie te moeten vervullen.

#### 1.4.2 Reden(en) voor aanwerving van een oudere werkzoekende

We vroegen aan alle werkgevers waarom ze een oudere kandidaat aangeworven hadden. Ongeveer één op drie werkgevers stellen dat *toevallig* voor een 45-plusser gekozen is: de oudere werkzoekende voldeed het meest aan het vooropgestelde "profiel" of aan de vooropgestelde "kwalificaties", of beschikte zelfs over het juiste "profiel" of over de juiste "kwalificaties". Hij of zij was de "*meest geschikte werknemer*". De competenties gaven de doorslag bij de aanwerving: de 45-plusser was "de beste werknemer". Drie werkgevers halen aan dat leeftijd bij hen geen rol speelt: "Iedereen die wil werken, mag bij ons werken!"

Verschillende werkgevers verwijzen ter verantwoording van die meest recente aanwerving naar (veronderstelde) *kenmerken van oudere werkzoekenden*. Deze werkgevers waardeerden de uitgebreide ervaring van de oudere kandidaat. Voor een aantal werkgevers was de motivatie erg belangrijk. Daarnaast werd ook sporadisch aangehaald dat oudere werknemers minder verloop zouden vertonen dan jongeren. Ook vernoemd werden: enthousiasme, dynamisme, vlotte omgang, goed

voorkomen, flexibiliteit, polyvalentie, stiptheid, betrouwbaarheid, verbaal sterker staan, mentaliteit, maturiteit, zelfstandigheid, "gezond boerenverstand", "ouderen leveren minste problemen", "ouderen laten werkzekerheid primeren op loon" en "de klanten hebben weinig vertrouwen wanneer jonge mensen hun verwarming of sanitair repareren". Drie andere werkgevers vermelden zelfs dat jonge(re) werkzoekenden niet in aanmerking kwamen.

Bij 12 werkgevers was er bij de meest recente aanwerving van een 45-plusser sprake van een *moelijk vervulbare of knelpuntvacature*. Deze werkgevers konden met andere woorden niet 'kieskeurig' zijn. Zeven van deze werkgevers spreken van een beperkt aanbod, onder andere aan mannelijke chauffeurs die deeltijds willen werken, aan schilders, stukadoors, technikers en verplegend personeel. Vier van deze werkgevers stellen de enige kandidaat te hebben aangeworven, "het was eigenlijk wat te nemen of te laten". Een laatste werkgever vond met eigen "examens" zelfs helemaal geen kandidaat, zodat deze uiteindelijk een interimbureau de opdracht gaf een kandidaat te zoeken.

Negen werkgevers stellen spontaan dat *overheidsmaatregelen* de aanwerving van de oudere kandidaat, goedkoper en dus interessant(er) maakten.

Negen werkgevers geven nog *andere redenen* voor aanwerving op. Twee werkgevers werkten samen met de VDAB, die "langdurig werklozen voorrang geeft" (en dat bleken dus 45-plussers te zijn). Drie werkgevers hebben oudere werknemers een andere job aangeboden; eenmaal kwam de werknemer uit de eigen vestiging, tweemaal kwam de oudere werknemer van een dochter- of collegabedrijf waar een afslanking of een faillissement plaatsvond. Een andere werkgever zegt een oudere kandidaat een kans te hebben willen geven. Een publieke werkgever ten slotte vindt dat (soms) specifiek oudere werkzoekenden werven tot zijn voorbeeldfunctie behoort.

Naast de open bevraging naar redenen van aanwerving, legden we aan alle organisaties een lijst voor van argumenten die een rol zouden kunnen gespeeld hebben in de selectiebeslissing.

Wanneer we de antwoorden van alle organisaties samen bekijken, staat de veronderstelling dat ouderen 'zelfstandiger kunnen werken', enigszins verrassend op één; verrassend omdat we 'ervaring' op deze plaats zouden verwachten. 'Ervaring' neemt evenwel de tweede plaats in, gevolgd door 'verantwoordelijkheid' en 'vertrouwen'. De veronderstellingen dat een oudere werknemer minder zou verzuimen of minder kritiek zou uiten, wegen het minst door in een selectiebeslissing.

**Tabel 4.5** Per sector: "Speelden volgende veronderstellingen over ouderen, die men wel eens hoort, een rol in uw beslissing tot de aanwerving van de-ze oudere kandidaat? Koos u deze oudere kandidaat omdat u verwachtte dat deze..."

	Bouw en industrie (n=31) % ja	Commerciële diensten (n=33) % ja	Social profit (n=36) % ja	Totaal (n=100) % ja
Zelfstandiger zou kunnen werken	90,3%	81,8%	75,0%	82%
Meer ervaring zou hebben	77,4%	60,6%	66,7%	68%
Meer zijn/haar verantwoordelijkheid zou opnemen	80,6%	54,5%	66,7%	67%
Meer vrouwen zou uitstralen	45,2%	57,6%	63,9%	56%
Meer sociale vaardigheden zou hebben	22,6%	48,5%	52,8%	42%
Het bedrijf minder snel zou verlaten	41,9%	42,4%	30,6%	38%
Minder opleiding nodig zou hebben	31,0%	51,5%	27,8%	39%
Meer bereid zou zijn hard te werken	35,5%	36,4%	30,6%	34%
Meer vaardigheden zou hebben om coach of peter te zijn	32,2%	21,2%	25,0%	26%
Meer leidinggevende vaardigheden zou hebben	25,8%	15,1%	33,3%	25%
Flexibeler zou zijn in de uren/dagen waarop hij/zij zou willen werken	9,7%	36,4%	22,2%	23%
Zich meer verbonden zou voelen met het bedrijf	9,7%	39,4%	11,1%	20%
Minder zou verzuimen	19,3%	18,2%	11,1%	16%
Minder kritiek zou uite	3,2%	9,1%	2,8%	5%



*Verschillen naar organisatiekenmerken (sector, bedrijfsgrootte, aandeel 45-plussers)*

Hoewel het gaat om kleine aantallen, stellen we toch betekenisvolle (significante) verschillen vast tussen de wijze waarop *sectoren* naar oudere werknemers kijken en hun keuze voor oudere werknemers motiveren. De statistisch significante verschillen zijn donker gekleurd in bovenstaande tabel.

Zo stellen werkgevers uit de bouw en industrie vaker dat het feit dat oudere werknemers meer hun verantwoordelijkheid zouden opnemen, een rol speelt bij selectie, dit in vergelijking met werkgevers uit andere sectoren.

Het beschikken over meer sociale vaardigheden speelt daarentegen vaker een rol bij de selectiebeslissing in de commerciële en non-profit dienstensectoren (en minder vaak in de bouw en industrie).

Opmerkelijk is dat werkgevers uit de commerciële dienstensector vaker de veronderstelde flexibiliteit van oudere werknemers en het feit dat ze zich verbonden zouden voelen met het bedrijf, bij selectie in overweging nemen.

Naargelang de sector worden dus een aantal verschillende leeftijdsgebonden kwaliteiten van oudere werknemers gewaardeerd bij de selectiebeslissing.

We vinden geen significante verschillen naar bedrijfsgrootte. Ook het aandeel werknemers ouder dan 45 in de organisatie, blijkt geen rol te spelen in de wijze waarop de keuze voor een oudere werknemer gemotiveerd wordt.

*Verschillen naar jobkenmerken: arbeider of bediende*

We stellen (te verwachten) significante verschillen vast naargelang de aanwerving gebeurde voor een arbeiders- of voor een bediendenfunctie. Zo was het argument dat "oudere werknemers over meer sociale vaardigheden zouden beschikken", vooral van toepassing op bediendenfuncties; net zoals de argumenten dat "oudere werknemers meer leidinggevende vaardigheden zouden hebben", "zich meer verbonden zouden voelen met het bedrijf" en "meer vertrouwen zouden uitstralen". Voor de andere argumenten vonden we geen significante verschillen tussen arbeiders- en bediendenfuncties.

**1.5 Wie maakte bezwaar?**

We polsten bij alle organisaties of er door bepaalde werknemers, werknemersgroepen of beleidsorganen in de organisatie, vooraf bezwaar gemaakt werd tegen de selectiebeslissing om een oudere werkzoekende in dienst te nemen. Slechts in 1 organisatie bleek dit het geval te zijn; in deze organisatie hadden collega-werknemers vooraf bezwaren tegen de selectiebeslissing omdat men problemen verwachtte met de fysiek belastende taken. Het gaat om een kleine KMO uit de metaalsector. In geen enkele andere organisatie werd melding gemaakt van bezwaren voorafgaand aan de aanwerving.

### 1.6 Een oudere werknemer in dienst: welke specifieke problemen duiken op?

Ondervinden werkgevers specifieke problemen na aanwerving van de 45-plusser? Het merendeel van de werkgevers geeft geen problemen aan. Toch stellen sommige werkgevers na aanwerving geconfronteerd te zijn met een aantal specifieke problemen.

**Tabel 4.6** “Had of heeft u te maken met deze problemen na deze laatste aanwerving van een oudere kandidaat? Deze oudere werknemer...”

	Frequentie/ Percentage		
	Ja	Neen	NVT
Heeft vaak problemen met fysiek belastende taken	28	56	16
Kan minder goed overweg met veranderingen	25	74	1
Kent de nieuwste ontwikkelingen niet	22	62	16
Heeft problemen om nieuwe dingen aan te leren	19	79	2
Past zich minder goed aan	16	83	1
Kan het werk niet goed aan	13	87	0
Wil nog maar een paar jaar werken	13	80	6
Aanvaardt geen jongere leidinggevende	12	81	7
Blijkt te duur te zijn	7	89	4
Kan niet goed samenwerken met jongere werknemers	7	88	5
Is langdurig ziek geworden	4	96	0

28% van de bevroegde werkgevers meldt dat de recentst aangeworven oudere werknemer problemen met fysiek belastende taken ondervindt. Respectievelijk een vierde en een vijfde van de werkgevers is van mening dat de aangeworven oudere werknemer minder goed met veranderingen overweg kan en de nieuwste ontwikkelingen niet kent. Volgens bijna een vijfde van de werkgevers heeft de oudere nieuwkomer problemen om nieuwe dingen aan te leren.

Opvallend vormt de kostprijs van oudere werknemers (achteraf) blijkbaar geen groot probleem, net zomin als de samenwerking met of de leiding van jongere collega's.

#### *Verschillen naar organisatiekenmerken (sector, bedrijfsgrootte, aandeel 45-plussers)*

We stellen geen significante verschillen vast tussen de sectoren wat het voorkomen van bepaalde problemen na aanwerving van een oudere kandidaat-werknemer betreft. Wel zien we dat kleinere ondernemingen vaker dan grotere ondernemingen klagen over de kostprijs van de oudere nieuwe werknemer en over problemen om nieuwe dingen aan te leren. Mogelijk hebben kleinere werkgevers een kleiner budget en minder tijd voor opleiding van het personeel, zodat oudere werknemers die wat achterop raken hun achterstand moeilijker kunnen inhalen dan wanneer hen meer opleiding(stijd) ter beschikking zou gesteld worden.

We stellen geen verschillen vast tussen organisaties met een klein aandeel 45-plussers onder hun werknemers en organisaties met een groter aandeel 45-plussers in dienst.

### *Verschillen naar jobs- en persoonskenmerken*

We stellen haast geen significante verschillen vast tussen nieuwe oudere werknemers met een verschillend profiel (naar geslacht, leeftijdscategorie, diploma, contract en arbeidstijdregeling) en het voorkomen van bepaalde problemen. Enkel stellen we vast dat significant meer organisaties klagen over de beperkte fysieke belastbaarheid van hun nieuwe oudere werkkraacht indien het gaat over arbeidersfuncties (in vergelijking met bediendenfuncties).

## **1.7 Inspanningen om oudere werknemers te behouden**

### 1.7.1 Welke inspanningen leveren werkgevers voor het behoud van hun oudere werknemers?

Opdat de instroom van oudere werknemers zou uitmonden in duurzame tewerkstelling, kan het belangrijk zijn dat werkgevers maatregelen treffen en inspanningen leveren zodat oudere werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven. 42% van de werkgevers die gedurende de laatste drie jaren een 45-plusser hebben aangeworven, levert echter geen enkele inspanning opdat oudere werknemers langer kunnen en willen blijven werken. De overige 58% levert wel (beperkt) inspanningen.

Welke inspanningen leveren werkgevers om er voor te zorgen dat oudere werknemers langer aan de slag blijven? Telkens werd gevraagd of een beleid op maat voor 45-plussers voorzien wordt.

**Tabel 4.7** “Zorgt u voor...”

	Ja	Neen
Combinatiemogelijkheden werk-vrije tijd	34	66
Aangepaste jobs (qua arbeidsomstandigheden en -inhoud)	19	81
Aangepast opleidingsbeleid	15	85
Landingsbanen	11	89
Aangepast loopbaanbeleid	10	90
Opleidings- of veranderingsbereidheid stimuleren	9	91
Stereotypes en vooroordelen bestrijden	8	92
Aangepast onthaalbeleid	3	97

Goed ingeburgerd zijn het voorzien van aangepaste combinatiemogelijkheden tussen werk en vrije tijd (bv. thuiswerk, meer vakantiedagen, ...); ongeveer een derde

van de werkgevers voorziet dergelijke mogelijkheden. Dergelijke maatregelen komen significant vaker voor in de quartaire sector dan in andere sectoren (wat te verwachten is gezien de sectorale afspraken hierrond binnen deze sector). Als specifieke maatregel zijn landingsbanen wel minder populair; slechts 11% van de werkgevers voorziet in deze mogelijkheid. Ook nu weer zien we dat het dan voornamelijk gaat om organisaties uit de quartaire sector en om grotere organisaties.

Aangepaste jobs wat de arbeidsomstandigheden of arbeidsinhoud betreft (bv. geen ploegen- of nachtarbeid, fysiek minder zware jobs, aangepast werkritme, ...), worden ook voorzien, met een vijfde van de werkgevers die hiervoor zorgt.

Een aangepast opleidingsbeleid en aangepast loopbaanbeleid horen met respectievelijk 15% en 10% al veel minder tot de praktijk van het bedrijfsbeleid. Erg laag scoort een aangepast onthaalbeleid.

We stelden de werkgevers die zeggen een aangepast beleid voor hun oudere werknemers te voorzien, tevens telkens een open vraag naar de aard van de geleverde inspanningen.

Wat de *combinatiemogelijkheden tussen werk en vrije tijd* betreft, spannen de werkgevers uit de sector gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening de kroon. Zij verwijzen vaak naar de wettelijke maatregelen (CAO), die oudere werknemers recht geven op bijkomende vakantiedagen (rimpeldagen), loopbaanonderbreking en tijdskrediet. Andere werkgevers melden de mogelijkheid 4/5 te werken, deeltijds te werken of loopbaanonderbreking te nemen. Ook wordt vermeld dat oudere werknemers zelf kunnen bepalen hoeveel dagen of uren ze willen werken. Daarmee zijn allerhande vormen van arbeidsduurvermindering en -onderbreking duidelijk het populairst. Naast het toekennen van arbeidsduurvermindering worden ook maatregelen vermeld die sleutelen aan de "uurroosters", "werkroosters", "werkuren" of "werktijden" inhouden; flexibele of individueel afgestemde werkuren voor hun oudere werknemers zijn mogelijk, men is flexibeler in het toekennen van verlof of men laat thuiswerk toe.

Onder *aangepaste jobs* verstaan werkgevers vooral fysiek minder zware of belastende jobs. Vooral vrijstelling van bepaalde taken wordt hiertoe ingevoerd. Een aantal werkgevers stellen hun oudere werknemers vrij van ploegendienst, weekenddienst of nachtdienst, of schrappen de interventiedienst en laten oudere werknemers enkel nog binnendienst verrichten. Een werkgever heeft een team met 50-plussers opgericht, "zodat ze met leeftijdsgenoten kunnen samenwerken".

Wat het *opleidingsbeleid* betreft, zeggen drie werkgevers oudere werknemers respectievelijk "instapcursussen informatica op maat van de hoeveelheid aanwezige kennis", "computercursussen" en "aangepaste cursussen PC kennis" aan te bieden. Deze werkgevers schuiven dus zowel inhoudelijk (computers) als qua manier van lesgeven (op maat) aangepaste opleiding voor oudere werknemers naar voren. Een werkgever biedt oudere chauffeurs een opfrissings-cursus over verkeer aan. Drie werkgevers zeggen alles trager aan te leren, er langer over te doen, "afgestemd op hun kunnen". Twee werkgevers zorgen voor een vaste be-

geleider of persoonlijke coach, "die oudere werknemers opvolgt en indien nodig opleiding geeft over bepaalde aspecten".

Een *loopbaanbeleid* voor oudere werknemers omvat sterk aanpassingsgerichte in plaats van ontwikkelingsgerichte mogelijkheden. Zeven werkgevers stellen dat interne overplaatsingen mogelijk zijn als de oudere werknemers "deeltaken niet meer kunnen uitvoeren", "al jaren een zware job hebben", "last hebben van de rug", "het werk te belastend wordt" of "de functie te zwaar wordt". Deze oudere werknemers krijgen een andere, dus nieuwe functie, eventueel op een andere dienst of afdeling "met regelmatige uren". Een werkgever vermeldt de mogelijkheid promotie te krijgen en meestergast te worden, zij het vanuit hetzelfde aanpassingsgerichte in plaats van ontwikkelingsgerichte perspectief, met name opdat de oudere "gemakkelijker en geen zwaar fysiek werk" meer moet uitoefenen.

*Opleidings- en veranderingsbereidheid stimuleren* doen enkele werkgevers in de eerste plaats door te zorgen dat er "een aanbod" is. Bijvoorbeeld aan opleidingen, "die in het bijzonder interessant zijn voor de oudere werknemers", zoals computer-cursussen en "verzorgende technieken die veranderd zijn ten opzichte van vroeger". Bijvoorbeeld ook door "soms verschuivingen te organiseren, zodat mensen niet jarenlang op dezelfde dienst moeten staan". Twee werkgevers willen oudere werknemers stimuleren door hen aan te spreken, door "in overleg" oplossingen te zoeken, door ervoor te zorgen dat ze ondanks eventuele veranderingen, hun loon kunnen behouden. Twee andere werkgevers ondersteunen oudere werknemers in hun keuzes. "Er is bijvoorbeeld op oudere leeftijd nog een kinderverzorgster opleiding gaan volgen voor opvoedster, dat stimuleren wij", en "wanneer er functies worden verschoven, worden ouderen gestimuleerd deze, mits de nodige opleiding, in te vullen".

*Stereotypes en vooroordelen over 45-plussers bestrijden* zien vier werkgevers in de eerste plaats "door er aan te nemen", "door hen aan te nemen en als evenwaardig te behandelen", zelfs doordat "er meer ouderen dan jongeren zijn" en "door iedereen dezelfde kansen te geven". Kortom, voldoende oudere werknemers in de organisatie krijgen en houden, en elkeen gelijke kansen en een gelijke behandeling bieden. Een werkgever zorgt dat erover gepraat wordt onder de werknemers "op een positieve toon", terwijl een andere er net over probeert te praten "als we voelen dat er wrijvingen of problemen zijn". Een laatste werkgever probeert de oudere werknemers te waarderen, door hen bijvoorbeeld "na dertig jaar dienst een cadeau te geven, of er wordt een feestje georganiseerd."

Het *onthaalbeleid* ten slotte krijgt niet zoveel aandacht. Peter- en meterschap wordt hier vermeld.

Opvallend is dat werkgevers bij de verschillende onderdelen van dit beleid geregeld benadrukken dat het "een keuze is van de werknemers zelf, die gerespecteerd wordt", dat bepaalde zaken gebeuren "op aanvraag" of "op verzoek van de werknemer", "wanneer het gevraagd wordt" of "wanneer ze het komen vragen", dan wel "in overleg". Aan de ene kant is dit toe te juichen, want het betekent dat oudere werknemers niet puur op basis van hun leeftijd in een hokje geplaatst

worden en een speciale behandeling krijgen: het gebeurt enkel in overleg, op maat en indien nodig. Aan de andere kant kan dit wijzen op een eerder reactieve of curatieve dan proactieve of preventieve aanpak. Dat is misschien niet altijd in het voordeel van de oudere werknemers zelf.

Geen enkele werkgever doet een beroep op arbeidsmarktdienstverleners om een leeftijdsbewust personeels- en organisatiebeleid uit te werken. Dergelijke samenwerking zou nochtans een meerwaarde kunnen inhouden voor de oudere werknemers.

### 1.7.2 Speelt het profiel van de werkgever een rol in het leveren van retentie-inspanningen voor oudere werknemers?

We gaan na in welke mate organisaties uit bepaalde sectoren, van een bepaalde grootte en met een bepaald aandeel oudere werknemers in dienst, specifieke inspanningen organiseren, gericht op de retentie van hun oudere werknemers.

Van de kleinste werkgevers (minder dan 10 werknemers) behoort het merendeel tot de groep werkgevers die geen enkele inspanning levert (54,8%, 45,2% levert wel inspanningen). Van de grotere werkgevers behoort het merendeel (65,5%) net tot de groep werkgevers die wel (een) inspanning(en) levert voor het behoud van de 45-plussers. Allicht hebben kleinere werkgevers sowieso een minder uitgewerkt personeelsbeleid en is het voor hen duurder en moeilijker speciale maatregelen te treffen.

De meerderheid van de werkgevers van de commerciële dienstensector behoort tot de groep werkgevers die geen enkele inspanning levert voor de retentie van 45-plussers (57,6%, 42,4% levert wel inspanningen), terwijl de meerderheid van de bouw en industrie (61,3%) en vooral van de quartaire sector (69,4%) wel inspanning(en) levert voor het behoud van de oudere werknemers.

We vinden geen samenhang tussen het aandeel 45-plussers binnen het personeelsbestand en de mate waarin er specifieke inspanningen geleverd worden voor de oudere werknemers.

## 1.8 Wat is noodzakelijk om er voor te zorgen dat oudere werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven?

We polsten bij de werkgevers naar datgene wat zij noodzakelijk achten opdat oudere werknemers langer aan het werk zouden blijven.

**Tabel 4.8** “Zijn volgende aanpassingen aan het personeels- en organisatiebeleid volgens u noodzakelijk opdat oudere werknemers langer aan het werk willen en kunnen blijven?”

	Ja	Neen	Weet niet
Landings- of uitbolbanen voor oudere werknemers	61	39	0
Aangepaste jobs voor oudere werknemers	51	48	1
Flexibele combinatiemogelijkheden tussen werk en vrije tijd voor oudere werknemers	46	54	0
Een opleidingsbeleid op maat van oudere werknemers	44	56	0
Het stimuleren van de opleidings- en veranderingsbereidheid van oudere werknemers	44	56	0
Het bestrijden van stereotypen en vooroordelen over oudere werknemers	42	58	0
Een loopbaanbeleid op maat van oudere werknemers	39	61	0
Een aangepast onthaal bij aanwerving van een oudere werkzoekende	12	88	0

Welke zijn volgens de respondenten noodzakelijke elementen van een aangepast personeels- en organisatiebeleid? 6 op 10 werkgevers zien vooral het aanbieden van landings- of uitbolbanen als een belangrijk element om oudere werknemers langer aan het werk te kunnen houden. De helft van de werkgevers vindt de aanpassing van jobs voor oudere werknemers noodzakelijk: verschillende werkgevers denken dat de fysieke belasting verlagen het allerbelangrijkste is (omstandigheden aanpassen, jobs aanpassen, meer geschikte hulpmiddelen invoeren), “vooral in de zorgsector en bij fysiek zware arbeid”.

Ongeveer 4 op 10 werkgevers zijn ook overtuigd van het voorzien van flexibele combinatiemogelijkheden tussen werk en vrije tijd, van de noodzaak van een opleidingsbeleid op maat van oudere werknemers, van het stimuleren van opleidings- en veranderingsbereidheid, van het bestrijden van stereotypen en van een loopbaanbeleid op maat van oudere werknemers. Slechts enkele werkgevers geloven echter in de noodzaak van een aangepast onthaalbeleid van nieuwe oudere werknemers.

We stellen opvallende significante verschillen tussen *sectoren* vast. Voor alle maatregelen (met uitzondering voor het aangepast onthaal) geldt dat deze noodzakelijk geacht worden door het merendeel van de organisaties uit de quartaire sector. Organisaties uit de commerciële dienstensector zijn een andere mening toegedaan; steeds een minderheid is overtuigd van de noodzaak van dergelijke maatregelen. Het merendeel van bedrijven uit de bouw en industrie is ook overtuigd van de noodzaak van maatregelen zoals aangepaste jobs, een opleidingsbeleid op maat, flexibele combinatiemogelijkheden werk en vrije tijd, landingsbanen en het bestrijden van stereotypen. Een minderheid van de organisaties uit deze sector verklaart zich echter akkoord met de noodzaak van maatregelen zoals een aangepast loopbaanbeleid en het stimuleren van opleidings- en veranderingsbereidheid.

Ook zijn grotere organisaties het vaker eens met de noodzaak van dergelijke maatregelen dan kleinere organisaties.

Opvallend liggen de percentages werkgevers die zeggen dat een bepaald beleid noodzakelijk is om oudere werknemers aan het werk te houden, telkens veel hoger dan de percentages werkgevers die zeggen dit beleid effectief te voorzien (zie tabel 4.11). Het besef van het belang van beleid voor oudere werknemers lijkt er wel te zijn doch vertaalt zich niet altijd in een uitvoering van dit beleid.

We polsten naar andere maatregelen die retentie van oudere werknemers kunnen bevorderen. Een aantal werkgevers stellen een mentaliteits- en cultuurverandering voorop. "Bijvoorbeeld door middel van voorlichting omtrent de vergrijzing van de maatschappij", want "de druk van buitenaf is te groot".

Zeven werkgevers denken dat enkel financiële argumenten oudere werknemers kunnen overtuigen langer aan het werk te blijven. Enkelen lijken hiervoor naar zichzelf te kijken (financiële incentives, extra bonus voor aantal jaren dienst, werknemers die weinig verzuimen belonen). Anderen kijken daarvoor naar de overheid.

Bij deze "andere" maatregelen valt op dat, hoewel de vraag over het noodzakelijke *bedrijfs*beleid (personeels- en organisatiebeleid) handelde, vele werkgevers voor een antwoord wat de langduriger tewerkstelling van oudere werknemers betreft, duidelijk in de richting van de overheid kijken.

### 1.9 De realiteit van vervroegde arbeidsmarktuittrede?

We vroegen aan de organisaties hoeveel van hun oudere werknemers stoppen met werken voor de wettelijke pensioenleeftijd.

**Tabel 4.9** "Hoeveel van uw oudere werknemers stoppen met werken vóór de wettelijke pensioenleeftijd?"

	Frequentie	Percentage (n=82)
Iedereen of bijna iedereen	14	17,1%
Meer dan de helft	7	8,5%
Ongeveer de helft	2	2,4%
Minder dan de helft	13	15,9%
Niemand of bijna niemand	46	56,1%
Weet niet	18	/

Wanneer we de werkgevers die niet meteen op deze vraag kunnen antwoorden niet meetellen, lijkt opmerkelijk voor de grootste groep (56,1%) van de werkgevers *vervroegde uittrede* *blijkbaar geen probleem te vormen*: (bijna) niemand stopt bij hen met werken voor de wettelijke pensioenleeftijd. Voor nog eens bijna 16% is de groep die vervroegd stopt, kleiner dan de helft. Bij 17% van de werkgevers is dan



weer (bijna) iedereen voor zijn of haar rustpensioen gestopt, bij 8,5% is dit meer dan de helft van de werknemers.

Welke werkgevers zijn dit? We stellen opvallende significante verschillen vast naar *sector*. In het merendeel van de door ons bevraagde bedrijven uit de commerciële dienstensector (82% van deze organisaties) stopt (bijna) niemand voor de wettelijke pensioenleeftijd, met werken. In minder dan de helft (47%) van de organisaties uit de quartaire sector stopt (bijna) niemand voor de wettelijke pensioenleeftijd. En in slechts 22% van de organisaties uit de bouw en industrie blijkt dit het geval.

Ook naar *grootte* stellen we (verwachte) verschillen vast; in grote ondernemingen komt het minder vaak voor dat (bijna) niemand stopt voor de wettelijke pensioenleeftijd dan in kleinere ondernemingen.

Als vele werknemers stoppen met werken voor de wettelijke pensioenleeftijd, is dat dan te wijten aan een gebrek aan inspanningen voor de retentie van oudere werknemers? En omgekeerd, is het niet stoppen met werken voor de wettelijke pensioenleeftijd te danken aan inspanningen? We vergelijken opnieuw de werkgevers die geen enkele inspanning leveren met zij die wel (een) inspanning(en) leveren.

**Tabel 4.10** Aandeel werknemers dat stopt met werken voor de wettelijke pensioenleeftijd, naar al dan niet inspanningen voor behoud van oudere werknemers.

	De helft of meer	Minder dan de helft	Niemand of bijna niemand
Geen retentie-inspanningen	6 (26,1%)	8 (61,5%)	24 (52,2%)
Wel retentie-inspanningen	17 (73,9%)	5 (38,5%)	22 (47,8%)

Sommige cellen bevatten weinig werkgevers, zodat we opnieuw voorzichtig moeten zijn met de interpretatie. Alleszins lijkt het alsof werkgevers waarvan vele werknemers vóór hun rustpensioen stoppen met werken, meer tot de groep werkgevers behoren die inspanningen leveren, dan de werkgevers waarvan weinig werknemers voor hun rustpensioen stoppen met werken. Zou dit wijzen op geringe effectiviteit van de geleverde inspanningen? Eerder wijst dit erop dat net werkgevers waar werknemers voor hun rustpensioen vertrekken, het belang van retentie inzien en inspanningen leveren. Werkgevers die weinig of niet met vervroegde arbeidsmarktuitrede geconfronteerd worden, schatten misschien de noodzaak en urgentie van het leveren van retentie-inspanningen minder groot in.

**Tabel 4.11** “Hebt u als organisatie het gevoel dat u zelf mee kan bepalen of werknemers met brugpensioen gaan?”

	Frequentie	Percentage (n=88)
Ja	23	26,1%
Neen	65	73,9%
Weet niet	12	/

Van de werkgevers die deze vraag beantwoorden, stelt driekwart zelf niet mee te kunnen bepalen of een werknemer met brugpensioen gaat of niet. Een kwart heeft het gevoel hier wel invloed op te kunnen uitoefenen.

Tabel 4.12 "Reageer op volgende stellingen over het brugpensioen"

	Helemaal oneens	Oneens	Noch eens, noch oneens	Eens	Helemaal eens	Weet niet
1. Door de brugpensioenering van onze oudere werknemers verliezen wij veel know-how	6	19	21	27	26	1
2. De brugpensioenering van onze oudere werknemers is een kans om het bedrijf te verjongen	5	29	20	36	9	1
3. Inspanningen vanuit de organisatie om onze oudere werknemers langer aan het werk te houden, zijn zinloos zolang het brugpensioen bestaat	6	37	20	29	6	2

Ongeveer 53% van de werkgevers vindt dat met de brugpensionering van oudere werknemers veel know-how verloren gaat, hoewel een kwart het hier niet mee eens is. Opnieuw zien we significante verschillen tussen sectoren; vooral bevraagde bedrijven uit de commerciële dienstensector vrezen minder het verlies aan know-how dan organisaties uit de andere sectoren (zij worden ook wel minder geconfronteerd met vervroegde uitstroom, cf. supra).

45% ziet brugpensionering ook als een kans om te verjongen, terwijl 34% het hier niet mee eens is. Vooral organisaties uit de quartaire sector zijn deze mening toegedaan (significanter meer dan in andere sectoren).

Hoewel maar een kwart van de werkgevers aangaf zelf mee te kunnen bepalen of werknemers met brugpensioen gaan, vindt 43% het niet zinloos inspanningen te leveren om oudere werknemers langer aan het werk te houden zolang brugpensioen bestaat. 35% vindt dit wel verspilde moeite zolang het brugpensioen in voege blijft.

## 1.9 Overheidsmaatregelen

We polsten bij de bevraagde organisaties naar kennis, gebruik en impact van een aantal overheidsmaatregelen.

**Tabel 4.13** “We sommen enkele overheidsmaatregelen voor oudere werknemers op, en vragen u telkens of u deze maatregel al dan niet kent en gebruikt hebt. En als u ze gebruikt hebt, heeft deze maatregel dan de beslissing tot *aanwerving* van oudere werknemer(s) beïnvloed?”

	a. Gekend		b. Gebruikt		c. Heeft beslissing tot aanwerving beïnvloed	
	Ja	Neen	Ja	Neen	Ja	Neen
1. Activaplan voor 45+ (FED)	82 (82%)	18 (18%)	49 (59,76%)	33 (40,24%)	35 (71,43%)	14 (28,57%)
2. Tewerkstellingspremie voor 50+ (VL)	45 (45%)	55 (55%)	13 (28,89%)	32 (71,11%)	7 (53,85%)	6 (46,15%)
3. A- en B-kaarten: vermindering RSZ na herstructurering (FED)	10 (10%)	90 (90%)	1 (10%)	9 (90%)	0 (0%)	1 (100%)
4. Jobcoaching voor 45+ door VDAB (VL)	33 (33%)	67 (67%)	7 (21,21%)	26 (78,79%)	6 (85,71%)	1 (14,29%)
5. Individuele beroepsopleiding of IBO (VL)	80 (80%)	20 (20%)	46 (57,50%)	34 (42,50%)	32 (69,57%)	14 (30,43%)

Van de maatregelen voor *aanwerving* zijn het Activaplan voor werkloze 45-plussers en de individuele beroepsopleiding of IBO door ongeveer 80% van de werkgevers gekend. Het IBO is natuurlijk wel een veel ruimere maatregel (van een andere orde) dan het Activaplan. Bijna de helft van de werkgevers kent de tewerkstellingspremie voor 50-plussers en een derde van de werkgevers kent jobcoaching. De vermindering van RSZ na een bedrijfsherstructurering doet bij slechts 10% van de bevraagde werkgevers een belletje rinkelen.

Het Activaplan en de IBO zijn niet alleen het best gekend, maar worden ook het meest gebruikt. Ondanks de recente lancering haalt ook de tewerkstellingspremie reeds een mooi resultaat. Jobcoaching wordt minder gebruikt, A- en B-kaarten amper.

Welke maatregelen kunnen de aanwervingsbeslissing van een werkgever voor oudere werknemers in positieve zin beïnvloeden? Opnieuw zijn het vooral het Activaplan en de IBO die de aanwervingsbeslissing van de werkgevers wat oudere werknemers betreft positief hebben beïnvloed. Voor respectievelijk 71,4% en 69,6% van de gebruikers is dit het geval. Jobcoaching voor 45-plussers, hoewel weinig gekend en gebruikt, kan de aanwervingsbeslissing opvallend sterk positief beïnvloeden, met name voor 85,7% van de gebruikers.

**Tabel 4.14** “We sommen enkele overheidsmaatregelen voor oudere werknemers op, en vragen u telkens of u deze maatregel al dan niet kent en gebruikt hebt. En als u ze gebruikt hebt, zorgt deze maatregel dan voor een langdurigere tewerkstelling van uw oudere werknemer(s)?”

	a. Gekend		b. Gebruikt		c. Zorgde dit voor een langduriger tewerkstelling van oudere werknemers?	
	Ja	Neen	Ja	Neen	Ja	Neen
1. Lastenverlaging 57+ (FED)	22 (22%)	78 (78%)	7 (31,82%)	15 (68,18%)	3 (42,86%)	3* (42,86%)
2. Subsidies van het Ervaringsfonds (FED)	8 (8%)	92 (92%)	0 (0%)	8 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
3. Halftijds brugpensioen vanaf 58 (FED)	33 (33%)	67 (67%)	5 (15,15%)	28 (84,85%)	3 (60%)	2 (40%)
4. Tijdskrediet voor 50+ (FED)	64 (64%)	36 (36%)	29 (45,31%)	35 (54,69%)	26 (89,66%)	3 (10,34)

\* Een werkgever antwoordde hier “weet niet”.

De maatregelen voor *behoud* van oudere werknemers zijn alle duidelijk minder gekend (en worden minder gebruikt) dan de maatregelen voor aanwerving van oudere werknemers. Best gekend (en meest gebruikt) is het tijdskrediet voor 50-plussers, slechtst gekend zijn de subsidies van het Ervaringsfonds. Gezien de grote nadruk die de werkgevers zelf leggen op het feit dat jobs voor oudere werknemers niet te zwaar fysiek belastend mogen zijn, is het gebrek aan bekendheid van het Ervaringsfonds jammer.

Dat Tijdskrediet voor 50-plussers *ook door de werkgevers* wordt gezien als een maatregel voor het behoud van oudere werknemers, lijkt te volgen uit het hoge percentage gebruikers dat verklaart dat tijdskrediet voor een langduriger tewerkstelling van oudere werknemers zorgde (bijna alle gebruikers zijn hiermee akkoord). Ook halftijds brugpensioen en de lastenverlaging voor 57-plussers zouden tot langduriger tewerkstelling kunnen leiden, zij het dat slechts weinig door ons bevraagde werkgevers deze gebruiken. We hebben er met andere woorden via deze bevraging weinig zicht op.

15% van de werkgevers kent diversiteitsplannen (niet in de tabel), wat betekent dat 85% ze niet kent. Van de 15 werkgevers die diversiteitsplannen kennen, heeft nog geen enkele werkgever er een afgesloten, zodat geen enkele werkgever ons iets kon vertellen over de ervaringen met deze plannen.

*Speelt het profiel van de werkgever een rol in de kennis van overheidsmaatregelen voor aanwerving van oudere werkzoekenden?*

Er is gekozen enkel naar kennis van overheidsmaatregelen een onderverdeling van werkgevers te maken, dus niet naar gebruik of impact, dit omwille van de te kleine aantallen gebruikers.

Starten we met overheidsmaatregelen die de aanwerving van oudere werknemers trachten te bevorderen. We vinden een aantal significante verschillen naar *sector*. Zo blijkt het Activaplan voor 45-plussers het minst goed gekend in de bouw en industrie (2 op 3 organisaties uit deze sector kennen het Activaplan, t.o.v. 9 op 10 organisaties uit de andere sectoren). IBO daarentegen is merkkelijk slechter gekend in de quartaire sector (2 op 3 organisaties uit de quartaire sector kennen IBO, t.o.v. 9 op 10 organisaties uit de andere sectoren). Jobcoaching ten slotte, blijkt dan weer beter gekend bij de werkgevers uit de quartaire sector (de helft van de organisaties kent jobcoaching) dan bij de werkgevers uit de twee andere activiteitstakken.

Naar *bedrijfsgrootte* stellen we enkel een significant verschil vast tussen organisaties wat de kennis over het Activaplan betreft; deze maatregel is beter gekend door grotere dan door kleinere organisaties. Ook jobcoaching door de VDAB lijkt beter gekend door grotere dan door kleinere ondernemingen maar dit verschil is niet significant.



*Speelt het profiel van de werkgever een rol in de kennis van overheidsmaatregelen voor behoud van oudere werknemers?*

Vervolgen we met overheidsmaatregelen die retentie van oudere werknemers willen bevorderen.

Wat sector betreft, blijkt een significant verschil tussen sectoren in de mate waarin organisaties op de hoogte zijn van tijdskrediet. Uit de resultaten blijkt dat deze maatregel gekend is bij 8 op 10 organisaties uit de quartaire sector, bij 6 op 10 organisaties uit bouw en industrie maar slechts bij 4 op 10 organisaties uit de commerciële dienstensector. We vinden geen andere significante verschillen tussen de sectoren.

Ten tweede lijken de grotere bedrijven steeds beter op de hoogte van de overheidsmaatregelen dan de kleinere bedrijven (minder dan 10 werkgevers); dit verschil is significant voor kennis van het halftijds brugpensioen en tijdskrediet. Het meest uitgesproken verschil stelt zich niet toevallig bij tijdskrediet. Deze regeling is immers niet verplichtend voor werkgevers met minder dan 11 werknemers.

## **2. In de diepte...**

### **2.1 Waarom 45-plussers?**

Wat de meeste van de onderzochte cases gemeen hebben, is dat zij in het recente verleden frequent (bewust) gekozen hebben voor 45-plussers bij het invullen van (bepaalde) vacatures. De redenen hiervoor verschilden van organisatie tot organisatie.

Zo bevroegen we een klein familiebedrijf uit de transportsector (30 werknemers) waar meer dan de helft van het zittend personeel 45-plusser is. Het betreft een groeiende organisatie die de laatste drie jaren 13 nieuwe werkkrachten in dienst genomen heeft, waarvan opnieuw meer dan de helft 45-plusser. Vanwaar deze 'voorliefde' voor oudere werkkrachten? Opmerkelijk is dat de voorkeur voor oudere nieuwe werkkrachten in deze organisatie voortgevloeid is uit een aantal structurele maatregelen die de organisatie genomen heeft om vroeger uittrede van haar oudere chauffeurs te beperken. Omdat de organisatie haar ervaren chauffeurs niet graag vroegtijdig zag vertrekken, werd in overleg met de medewerkers gezocht naar een systeem waarbij zij minder uren en eventueel deeltijds zouden kunnen werken. Een systeem van duobanen werd in het leven geroepen: de chauffeurs konden zo op vrijwillige basis kiezen voor minder werkuren of voor een deeltijdse job, de bedrijfstijd werd verlengd doordat het bedrijf nu 2 chauffeurs per wagen kon inzetten en dus ook avondritten mogelijk werden. Deze flexibiliteitsmogelijkheden worden vermeld in vacatures waardoor ook 45-plussers reageren. Zij blijken dan bij selectie vaak gemotiveerder en flexibeler dan hun jongere collega's; oudere nieuwkomers lijken beter te passen in de hernieuwde arbeids-

organisatie. Ook het knelpuntkarakter van het beroep van chauffeur speelt mee: vaak beschikken werkzoekenden uit deze leeftijdscategorie over een rijbewijs C, nog gehaald tijdens hun verplichte legerdienst. Door de hernieuwde arbeidsorganisatie wordt de groep oudere werkzoekenden voor dit knelpuntberoep extra aangesproken.

Ook in andere organisaties bleek het *knelpuntkarakter* van bepaalde vacatures mee een rol te spelen bij aanwerving van 45-plussers.

Zo werft een middelgrote textielonderneming voor een bepaalde functie in de weverij haast systematisch oudere werkzoekenden met ervaring in de sector aan omdat "voor een functie in de weverij ervaring heel belangrijk is"; jongeren voldoen minder vaak aan deze ervaringsvereiste en geschikte opleidingsmogelijkheden ontbreken.

45-plussers beschikken over *competenties* die door de werkgever gewaardeerd worden. Alle bevroegde organisaties maakten melding van eigenschappen van oudere werknemers die doorslaggevend bleken bij selectie.

Zo werd de flexibiliteit qua werkuren van oudere werknemers vaak genoemd. Zij zijn bereid om als chauffeur niet enkel van 9 tot 5 te willen werken, zij staan niet zo op vrije dagen in de schoolvakanties of op woensdagnamiddag waardoor zij de afwezigheid van jongeren kunnen compenseren, zij willen flexibeler inspringen in drukke periodes, zij zijn vaker bereid om naar het buitenland te gaan, ... Toch zijn er ook organisaties die melden dat oudere werknemers enkel ingezet kunnen en willen worden in dagploegen, wat hun aanwerving soms bemoeilijkt.

Ervaring, stielkennis en maturiteit worden gewaardeerd. Oudere werknemers hebben een grotere zin voor verantwoordelijkheid, dragen veel beter zorg voor het werkmaterieel, zijn stipt en hebben goede werkhoudingen, nemen minder risico's en hebben minder werkongevallen. Ook worden oudere werknemers vaak beschouwd als klantgericht.

45-plussers zijn vooral op zoek naar werkzekerheid; ze willen zich settelen in een job, daar waar hun jongere collega's nog volop de markt aan het verkennen zijn en het niet zeker is dat de investeringen van het bedrijf in deze nieuwe jonge werkrachten wel zullen renderen omdat ze elders aan de slag gaan. Oudere werknemers worden dan ook in het algemeen beschouwd als loyaler.

Een aantal organisaties erkennen ook de fysieke beperkingen die leeftijdsgebonden kunnen zijn. Sommige organisaties betrekken dan ook de arbeidsgeneesheer bij de selectie van oudere werkzoekenden voor fysiek zware jobs of er wordt gewerkt met een proefperiode.

Andere organisaties hebben in sommige gevallen een voorkeur voor oudere kandidaten om zo een meer *evenwichtige leeftijdssamenstelling* van hun personeelsbestand te bekomen.

Zo kiest een middelgrote organisatie, gespecialiseerd in ziekenvervoer, soms bewust voor een oudere werkzoekende indien de afdeling waar de vacature is, vooral jongeren tewerkstelt. Deze aanwervingen van oudere werkkrachten *“hebben het bedrijf een gezond evenwicht gebracht. Ze hebben eigenlijk een golf van rust over het bedrijf gebracht”*. Ouderen hebben meer interesse in de rustigere functies (taxi) terwijl jongeren dan weer vooral interesse hebben in *“meer actie”* binnen het dringend ziekenvervoer. Een evenwichtige leeftijdssamenstelling zorgt voor jobtevredenheid bij alle werknemers.

Ook een kleine onderneming (afwerking in de bouw) maakt melding van een bewuste keuze van een 45-plusser omdat zij over een overwegend jong team beschikten: *“Een 45-plusser die maturiteit, rust, stielkennis en ervaring met zich meebrengt, was hierin nodig”*.

Een verzorgingsorganisatie met 450 personeelsleden waarvan 40% 45-plusser, stelt dan weer de organisatie te willen verjongen en bij aanwerving steeds de voorkeur te geven aan jongeren. Toch stelt deze organisatie dat voor bepaalde functies oudere werkzoekenden veel beter geschikt zijn, zoals bv. busbegeleiders die twee maal per dag een korte dienst dienen te rijden.

Een middelgroot verpakkingsbedrijf stelt dat het de jongste tijd bewust opteert voor aanwerving van oudere werkzoekenden om meer evenwicht binnen de overwegend jonge werknemersgroep te brengen: *“jongeren zijn sterk in het werken met computers en procesdenken. Door ouderen aan te werven brengt de organisatie stabiliteit, kwaliteit, rust in crisisituaties en ervaring binnen. Een gebalanceerde combinatie tussen jong en oud is het best voor het bedrijf.”* Door de vertegenwoordiging van werknemers in verschillende levensfasen met elk hun verschillende competenties en noden aan flexibiliteit, wordt de nodige complementariteit binnen het personeelsbestand gebracht om de organisatie optimaal te laten functioneren.

Een grote beveiligingsfirma stelt een kwart 45-plussers tewerk en neemt frequent bewust oudere werkzoekenden in dienst, omwille van hun stabiliteit en maturiteit en de invloed daarvan op jongere collega's: *“Een oude vos in een groep jonge wolven kan het hele team tot rust brengen.”* Bovendien komt de tewerkstelling van oudere bewakers het imago van de organisatie en van de sector ten goede.

Echter, niet alle ondernemingen hebben zicht op de leeftijdssamenstelling van hun personeelsbestand.

De te dure loonkost blijkt geen doorslaggevende rol te spelen in de door ons onderzochte cases. Eén organisatie gaf aan van het systeem van anciënniteitsvergoeding afgestapt te zijn. Een andere organisatie vermeldde dat de opgebouwde anciënniteit van chauffeurs niet overdraagbaar is naar een andere werkgever.

## 2.2 Werving en selectie van 45-plussers

Wat opvalt is de overwegend *positieve houding* ten aanzien van de groep van 45-plussers in de bevraagde cases. In sommige organisaties, vooral in organisaties met een overwegend jong personeelsbestand, was er wel een *‘ijsbreker’* nodig, een

eerste zeer geslaagde aanwerving van een oudere werkzoekende, om het nodige draagvlak te creëren voor volgende aanwervingen en verdere integratie van de betrokken werknemers binnen de personeelsgroep.

*“Zo startte de keuze voor de aanwervingen van oudere werknemers bij de ambulance-dienst, toen de burgemeester de organisatie contacteerde in verband met een oudere man die geen werk vond maar interesse betoonde voor één van hun vacatures. Deze eerste aanwerving van een 45-plusser was “een schok voor het bedrijf dat op testosteron draaide.” Deze oudere man startte op de taxi en reed af en toe mee met de rolwagen, iets waar 45-minners een hekel aan hebben. De oudere werknemer verkoos echter deze functie omwille van het contact met vaste patiënten. Zijn tewerkstelling bleek zeer geslaagd en tot wederzijdse grote tevredenheid. Door dit succesverhaal is ook de oudere buurman van deze man bij de ambulancedienst terecht gekomen, opnieuw een voorbeeld van perfecte integratie. Zo is zelfs een lichte voorkeur voor oudere werkzoekenden ontstaan en heeft het bedrijf nu een evenwichtiger personeelsbestand qua leeftijd.”*

In sommige organisaties waren meer ‘verkoopsargumenten’ nodig om bedrijfsleiding en collega’s te overtuigen van de aanwerving van oudere werkzoekenden. Door steeds de voordelen voor de organisatie te benadrukken werden weerstanden vaak omgebogen. Maar de concrete ervaringen en succesverhalen blijken de belangrijkste argumenten om volgende aanwervingen te motiveren.

Opnieuw zijn het vooral de organisaties met een overwegend jong personeelsbestand die bewust kiezen voor een meer evenwichtig personeelsbestand door aanwerving van oudere werkzoekenden, die ook *specifieke kanalen* hanteren om oudere werkzoekenden aan te trekken. Zo heeft het middelgrote verpakkingsbedrijf samengewerkt met een uitzendkantoor gespecialiseerd in tewerkstelling van kansengroepen en contact opgenomen met een outplacementkantoor. Andere organisaties hebben in het kader van een ruimer diversiteitsbeleid, beroep gedaan op jobkanaal, niet zozeer specifiek gericht naar oudere werkzoekenden maar algemeen naar werkzoekenden uit kansengroepen.

Slechts enkele organisaties doen beroep op specifieke kanalen. Wel wordt meer frequent melding gemaakt van de openheid ten aanzien van oudere werkzoekenden in vacatures. Zo vermeldt de beveiligingsorganisatie in haar vacatures: *“Er is geen leeftijdsbeperking (ook 50-plussers komen in aanmerking).”* Soms is er ook een indirect effect. Zo maakt het transportbedrijf – een bedrijf in een typische mannensector – expliciet melding van de mogelijkheid om deeltijds te werken; blijkbaar wordt hierdoor vooral de groep van oudere, werkzoekende chauffeurs aangesproken.

In geen enkele case is sprake van een aparte selectieprocedure voor oudere werkzoekenden. Wel merken we dat in een aantal cases de aanwerving van een werkzoekende meer als een risico-aanwerving beschouwd wordt. Wat als de job toch te zwaar blijkt? Wat als de oudere werknemer niet voldoet maar bij ontslag recht heeft op brugpensioen of op outplacementbegeleiding; een duur ontslag? Oudere werknemers werden in sommige organisaties dan ook onderworpen aan een me-

disch onderzoek, of werden zeer goed opgevolgd tijdens hun proefperiode. In een andere organisatie werd zelfs gevraagd aan oudere werknemers “om een weekje vrijwillig mee te draaien, om te zien of de job voor hen niet te zwaar zou zijn”.

### 2.3 Oudere werknemers langer aan de slag

Teruggrijpend naar het eerste hoofdstuk, gaan we na welke acties werkgevers kunnen ondernemen om de te vroege stap naar inactiviteit van hun oudere werknemers te beperken. Wat doen werkgevers om er voor te zorgen dat oudere werknemers langer aan de slag kunnen en willen blijven.

#### 2.3.1 Waarom investeren in oudere werknemers?

De redenen die binnen de onderzochte cases opgegeven werden, zijn grotendeels tweërlei: enerzijds wil men oudere werknemers niet vervroegd zien uitstromen omwille van hun competenties en ervaring. Anderzijds beseffen een aantal ondernemingen dat de maatschappelijke noodzaak om ouderen langer aan het werk te houden, steeds belangrijker zal worden.

Daarnaast voelen sommige bedrijven de noodzaak om te investeren in een leeftijdsbewust beleid, omdat ze geconfronteerd worden met een sterk en snel veranderend personeelsbestand, en de daarbij horende problemen.

De transportfirma gaf aan dat het vertrek van oudere chauffeurs betreurenswaardig zou zijn omdat ze over zoveel ervaring beschikken. Ze kennen de klanten, ze verliezen geen tijd met het zoeken naar de juiste locatie, de juiste manier “*van achteruit indraaien bij de klant*”, ...

Ook in het onderzochte textielbedrijf wilde men oudere werknemers niet vervroegd zien vertrekken omwille van hun ervaring. Het stijgende ziekteverzuim bij oudere werknemers vormde in het textielbedrijf dan ook een alarmsignaal en de aanleiding voor de inspanningen die het bedrijf nu levert voor haar oudere werknemers. Intern onderzoek stelde immers vast dat het verzuim specifiek anciënniteits- en leeftijdsgebonden was en dat vooral overbelasting door het werk de oorzaak vormde.

Een grote kunststofproducent ging van start met een beleid gericht op oudere werknemers omdat zij door internationalisering meer nood hadden aan meer flexibele en dus breder inzetbare medewerkers, en zij vaststelden dat deze veranderingen vooral bij oudere (en kortgeschoolde) arbeiders veel weerstanden opriepen. Daarnaast werd vanuit een ‘zorgzame’ instelling gewerkt aan het ‘arbeidsmarktsterker’ maken van oudere werknemers.

Een kleine bouwonderneming wou de ervaring van een aantal oudere werknemers, in dienst gekomen na een overname, absoluut niet kwijt.

Een grote zorginstelling zag een enorm probleem voor de nabije toekomst bij het bestuderen van de leeftijdsstructuur: 40% is 45-plusser, in bepaalde afdelingen lag dit % nog hoger. “*Als we niet opletten, worden we hier samen gezellig ouder*”. Een

diversiteitsplan werd afgesloten om te onderzoeken hoe 45-plussers zinvol tewerkgesteld kunnen blijven door het personeelsbeleid vorm te geven.

In een middelgroot verpakkingsbedrijf was sprake van de sluiting van 1 afdeling met overwegend oudere arbeidskrachten die in een vijfploegensysteem werkten. Om overplaatsingen naar andere afdelingen mogelijk te maken, diende echter gewerkt te worden aan een bredere inzetbaarheid van deze oudere medewerkers.

Een middelgroot voedingsbedrijf met 54% 45-plussers in dienst voelde de noodzaak om te werken aan continue competentieontwikkeling bij haar personeel; inspanningen hiertoe dienden dan ook specifiek op maat van ouderen gesneden te worden gezien het grote aandeel oudere medewerkers in de organisatie.

De beveiligingsfirma hoopte met inspanningen naar oudere medewerkers toe, hen maximaal inzetbaar en gemotiveerd te houden, en absentisme en verloop terug te dringen.

### 2.3.2 Welke inspanningen?

#### 2.3.2.1 *Werkbaar werk, op lange termijn*

Zoals in hoofdstuk 1 besproken, heeft onderzoek naar vervroegde uittrede van oudere werknemers het belang van *jobkenmerken en de kwaliteit van de arbeid* veelvuldig aangetoond. Ook in de bezochte cases vinden we aanwijzingen dat sommige bedrijven het noodzakelijk achtten om de arbeidsomstandigheden aan te passen zodat oudere werknemers langer aan de slag zouden blijven.

Zo heeft de transportfirma het systeem van roterende duobanen en deeltijds werk ingevoerd waardoor oudere werknemers op vrijwillige basis rustigere werkweken kunnen hebben. Bovendien investeerde dit bedrijf sterk in het comfort van de chauffeurs en werd overgeschakeld naar automatische versnelling; volgens de respondent geeft de automatische versnelling de chauffeur een minder gehaast en minder agressief gevoel.

Omdat men vaststelde dat oudere werknemers fysisch overbelast bleken, concentreerden de inspanningen in het textielbedrijf zich dan ook allereerst op de arbeidsomstandigheden. Werkgroepen werkten aan mechanische oplossingen. Duobanen werden ingevoerd waardoor een aantal oudere werknemers halftijds werken onder de voorwaarden van tijdskrediet. In afdelingen waar dergelijke duobaan niet mogelijk is, werden de beginuren van de ochtendploeg voor 45-plussers aangepast.

Bij de ambulancedienst krijgen oudere werknemers als eerste nieuw materiaal om hef- en tilwerk te verlichten, ter beschikking gesteld.

In de kleine bouwonderneming werd beroep gedaan op het Ervaringsfonds; zowel een studie als een aanpassing van de werkplek van oudere werknemers kwamen aan bod. Oudere werknemers dienden wel gestimuleerd te worden om zich de nieuwe werkmethodes en hulpmiddelen eigen te maken.

Binnen de zorginstelling werd afgestapt van het evenredig verdelen van de verschillende ploegen over alle medewerkers; binnen het team werden nieuwe afspraken gemaakt zodat bv. oudere opvoeders nu meer op woensdagnamiddag komen (wanneer jongeren liever thuis zijn) in plaats van de voor hen moeilijkere ochtend. Daarnaast kunnen oudere werknemers rimpeldagen, zoals vastgelegd binnen de sector, opnemen. Wel wordt gevraagd dat oudere werknemers hier inschikkend mee omgaan en deze ook willen opnemen in minder populaire periodes om zo de jongere medewerkers enigszins te ontlasten.

In het verpakkingbedrijf werd een afdeling die met sluiting bedreigd was, gered door de omschakeling van een vijfploegensysteem naar een drieploegensysteem; voor de overwegend oudere medewerkers op deze afdeling bleek deze verandering een sterke verbetering.

Ook in het voedingsbedrijf bleek het vijfploegensysteem te belastend voor oudere werknemers. Zo werd voor elke voltijds werkende operator de voltijdse werkweek teruggebracht tot 32 uur. De doelgroepvermindering in bijdrage voor de sociale zekerheid die het bedrijf daartoe ontving, wordt aan de werknemers teruggegeven zodat het inkomensverlies gecompenseerd wordt. 55-plussers kunnen daarenboven halftijds tijdskrediet nemen met een aanvullende vergoeding vanuit het bedrijf.

Naast ergonomische aanpassingen situeerden de inspanningen zich dus vnl. rond een aanpassing van de arbeidstijden en het arbeidsvolume van oudere werknemers. In sommige organisaties betrof het bovendien maatregelen die enkel gericht waren op oudere werknemers. Alle betrokken bedrijven benadrukken de noodzaak om in geval van dergelijke specifieke maatregelen voldoende draagvlak te creëren bij alle medewerkers en hierrond steeds duidelijk te communiceren.

### 2.3.2.2 Investeren in oudere werknemers

#### Knowing how?

Zoals reeds in het eerste hoofdstuk beschreven, worden oudere werknemers vaak verondersteld een afnemende en lagere 'knowing how' -vaardigheden, kennis en expertise- te bezitten en dus minder productief te zijn. Onderzoek toont echter aan dat dit beeld dient bijgesteld te worden en meer genuanceerd is. Leeftijd komt niet enkel met gebreken maar ook met bepaalde troeven. De relatie tussen leeftijd en productiviteit wordt beïnvloed door de taakkenmerken en de vereiste jobkennis, de aard van de gevraagde capaciteiten, het belang van ervaring en individuele verschillen.

Wat kunnen werkgevers doen? Werkgevers kunnen de productiviteit van hun oudere medewerkers helpen handhaven of vergroten (en dus ook het risico op vervroegde uitstroom inperken) door hen *de juiste job met de juiste taken* aan te bieden, taken die beroep doen op 'crystallized intellectual abilities' en hun opge-

bouwde ervaring. Daarnaast kan ervaringsconcentratie tijdens de loopbaan vermeden worden en gestreefd worden naar *ervaringsvariatie* (door taakverbreding, taakverrijking en interne mobiliteit), waarbij te grote fragmentatie van ervaring dient vermeden te worden. Dit met oog voor individuele verschillen die aan bod kunnen komen in functionerings- en loopbaangesprekken.

Bovendien kunnen werkgevers blijven investeren in *vorming, training en opleiding* van hun oudere medewerkers. Belangrijk hierbij is oog hebben voor aangepaste leermethoden, waardoor trainingen ook meer kans op slagen hebben en het vertrouwen van werknemers in het nut en succes van dergelijke trainingen enkel maar toeneemt. Vaak zien ook werkgevers het nut niet meer in van dergelijke investeringen omwille van het korte terugverdieneffect. Hiertegenover staat echter de grote loyaliteit van oudere werknemers zodat het risico dat goed opgeleide medewerkers het bedrijf verlaten, klein is.

Welke goede casevoorbeelden bieden een praktijkvertaling van bovenstaande aanbevelingen die geformuleerd werden op basis van onderzoeksbevindingen?

Een eerste aanbeveling betrof het *aanbieden van de juiste job met de juiste taken*.

Een aantal ondernemingen opteren ervoor om vnl. oudere werknemers als peter voor nieuwelingen aan te stellen. Door deze bijkomende taken in hun takenpakket, wordt hun ervaring en expertise rechtstreeks aangesproken. Eén organisatie ging nog een stap verder en liet 45-plussers opleidingspakketten maken die vervolgens door jong en oud binnen de organisaties kunnen gebruikt worden (kennispool 45+-project). Naast een jobverrijking voor de persoon in kwestie, zorgde dit project er ook voor dat de aanwezige kennis en expertise ('tacit knowledge') geborgen werd en verankerd werd in de organisatie.

Andere organisaties vermelden aangepast werk (vaak minder fysiek belastend) of promotiemogelijkheden naar (minder fysiek belastende functies zoals) meester-gast, kwaliteitscontroleur, ...

De grote kunststofproducent maakt melding van het werken met competentieprofielen; deze profielen kunnen gelinkt worden aan de verschillende taken (taken- en competentiematrix). "*Een heroriëntering voor wie niet meer mee kan binnen de eigen job' wordt op deze wijze mogelijk (door o.a. hergroepering van taken)*".

Ook de zorginstelling maakte melding van het feit dat ze "*aan oudere werknemers vragen om zich te concentreren op datgene waar ze goed in zijn, om zo een waardevolle bijdrage te kunnen blijven leveren, terwijl ze gelijktijdig vrijgesteld worden van bepaalde andere taken. Er vinden m.a.w. taakheroverdelingen tussen oud en jong of overplaatsingen naar minder belastende jobs plaats.*"

Vaak gaat het om individuele oplossingen die kaderen binnen een breder loopbaanbeleid (zie verder).

Een ander element waaraan werkgevers kunnen werken is het *vermijden van ervaringsconcentratie en het bevorderen van ervaringsvariatie*.



Verschillende organisaties werkten aan een brede inzetbaarheid van hun medewerkers door hen tijdens hun loopbaan te laten kennismaken met de verschillende afdelingen en functies in de organisatie. Voorbeeld hiervan is de ambulancedienst waar alle werknemers verondersteld worden de volledige cyclus van zittend ziekenvervoer tot dringend ziekenvervoer te doorlopen.

Ook de grote kunststofproducent streeft naar een bredere inzetbaarheid op langere termijn van alle medewerkers door aandacht te hebben voor levenslang leren en te streven naar een stijgend aantal jobrotaties en medewerkers in multifunctionele jobs.

In het bedrijf uit de voedingssector bestaat de mogelijkheid dat twee werknemers tijdelijk van job verwisselen in het kader van een persoonlijk ontwikkelingstraject. Ook door het werken in (zelfsturende) teams wordt rotatie over verschillende taken en functies voorzien.

In het textielbedrijf stelde de werkgever bij zijn werknemers een sterke weerstand tegen functieverandering vast. Als oplossing kiest deze organisatie ervoor om de meestersgasten op te leiden, *“in eerste instantie om het aan te leren dit aan te voelen, om de onuitgesproken redenen bij mensen te achterhalen. In tweede instantie om te weten hoe je als meestergast zo iemand moet aanpakken. Een meestergast leert functioneringsgesprekken voeren en naar een oplossing toewerken”*.

In andere organisaties en functies bleek het echter moeilijk om variatie in expertise te ontwikkelen bv. chauffeurs in de transportsector.

Ten slotte kunnen werkgevers natuurlijk *opleiding* aanbieden aan hun oudere werknemers en hun *opleidingsbereidheid* stimuleren.

De door ons bezochte cases worden gekenmerkt door veel aandacht voor training en opleiding voor oudere werknemers, het stimuleren van hun bereidheid om opleiding te volgen en de leermethodes die gehanteerd worden.

Zo krijgen oudere medewerkers binnen de ambulancedienst meer tijd om on-the-job opgeleid te worden dan hun jongere collega's. Daarnaast stimuleert deze organisatie oudere medewerkers om ook de ambulanciersopleiding te volgen (wat noodzakelijk is om door te groeien naar het dringend ziekenvervoer). Deze ambulancierscursus wordt mede daartoe in huis aangeboden waardoor werknemers de kans krijgen om ze tijdens de werkuren te volgen. De werkgever voert zachte druk uit om oudere werknemers hiertoe te motiveren. De werkgever verwacht dat oudere werknemers langer aan het werk zullen blijven dankzij de opleiding: *“Ze hebben meer en betere werkmogelijkheden, ze zullen zich zekerder voelen over hun job en hun kwaliteiten. Nadeel is de verhoogde interesse van headhunters voor opgeleide ambulanciers. Maar ouderen zullen waarschijnlijk minder snel weggaan dan jongeren.”*

Ook binnen het kunststofverwerkend bedrijf is er zeer veel aandacht voor opleiding van 45-plussers om zo hun inzetbaarheid te vergroten. Zo worden verschillende opleidingspakketten door eigen oudere werknemers ontwikkeld; deze e-learning-opleidingsmodules bevatten bv. meer foto's, animaties en doe-opdrachten zoals het beantwoorden van vragen, meer op maat van oudere werknemers. Daarnaast werkt deze organisatie met leergroepen en leernetwerken, waar school-

se kennis en jarenlange ervaring elkaar aanvullen door de aanwezigheid van jongere en oudere werknemers. De ervaring binnen dit bedrijf is dat 45-plussers een andere aanpak rond opleiding nodig hebben. Daarom werden de platgetreden paden van handboeken, instructies en procedures verlaten en o.a. vervangen door interactieve en praktische on-the-job opleidingen voor 45-plussers.

In het bouwbedrijf wordt specifiek voor 45-plussers een opleiding hef- en tiltechnieken gegeven. Ook de opleiding rond peterschap is voorbehouden voor oudere werknemers in deze organisatie.

De zorginstelling gaat nog een stapje verder. Naast het stimuleren van ervaringsuitwisselingen tussen jong en oud door het installeren van formele overlegmomenten, wordt op groepsniveau 2 maal per jaar een tweedaagse aangeboden met initiatieven rond het welbevinden van medewerkers, zogenaamde 'zuurstofdagen'. Oudere werknemers tekenen hier massaal op in. Daarnaast wordt gewerkt aan een vormingskoffer die samen met de medewerkers ingevuld wordt (o.a. computercursussen, EHBO, kwaliteitszorg, hef- en tiloefeningen, ... Maar ook rond thema's zoals tijdscrediet en pensionering werd in het verleden vorming voorzien). Om oudere werknemers, een belangrijke groep binnen de zorginstelling, te stimuleren om deel te nemen aan vorming wordt niet enkel aandacht besteed aan de inhoud maar ook aan de lesmethode. Opleidingen worden interactief gegeven, er wordt samengewerkt met een extern bureau dat gespecialiseerd is in opleiding voor ouderen.

Het bedrijf dat verpakkingsmateriaal produceert, heeft de ervaring dat bepaalde computercursussen toch te moeilijk waren voor hun oudere werknemers. Daarom hebben zij een oudere werknemer vrijgesteld om trainer te zijn en cursussen op maat op te stellen. Voor elk opleidingsmoment geldt dat deze niet langer dan tweemaal een kwartier mag duren, anders lijkt de concentratie van de oudere werknemer te verslappen. Daarnaast werd een andere medewerker ingeschakeld om e-learning-pakketten op te stellen. Hierbij was opnieuw speciale aandacht voor de vormgeving van het materiaal; er werd zeer visueel gewerkt, met vraag-en-antwoord-modules. De pakketten werden geïnstalleerd op PC's aan de lijn, zodat onmiddellijke vergelijking met de praktijk mogelijk was.

De beveiligingsfirma is van start gegaan met een opleidingsproject, specifiek voor oudere werknemers. Zo worden voor deze groep specifieke infosessies georganiseerd rond thema's die hen aanbelangen: arbeidsomstandigheden, sociale stelsels, gezondheid en familiaal recht. In deze sessies wordt benadrukt dat de organisatie haar medewerkers niet graag op brugpensioen ziet vertrekken; alternatieven komen aan bod (halftijds brugpensioen, tijdscrediet, loopbaanonderbreking of "een beperkt aantal uren werken in combinatie met voltijds brugpensioen"). Na deze infosessies volgt een bijkomende opleiding voor alle oudere werknemers. Ook nu werd speciale aandacht besteed aan de gehanteerde methode. Ook werden alle oudere medewerkers persoonlijk aangeschreven; In dit schrijven werd uitgelegd hoe belangrijk zij als oudere medewerker zijn voor de organisatie.

De informatiesessies gaan decentraal door en ook de directe overste wordt mee uitgenodigd.

Toch zijn er een aantal bedrijven die geen opleiding aanbieden aan hun oudere medewerkers, omdat (1) het vaak gaat om laaggeletterde of ongeletterde medewerkers en het budget ontbreekt om in opleiding op maat van deze groep te investeren (textielbedrijf) of (2) omdat ze het nut van opleiding niet inzien (transportbedrijf). Dit zijn ook de bedrijven waar een loopbaanbeleid ten aanzien van de beoogde groep ontbreekt.

### Knowing why?

Teruggrijpend naar het eerste hoofdstuk, werd vastgesteld dat oudere werknemers niet langer op zoek zouden zijn naar uitdagingen en in hun job eerder gericht zouden zijn op handhaving van en terugtrekking uit hun job en de arbeidsmarkt. Ook de werkcontext zou vaker gericht zijn op terugtrekking dan op verdere groei en exploratie. Bovendien worden Vlaamse loopbanen gekenmerkt door een grote stabiliteit en een hoge loopbaanleeftijd; een carrière bestaande uit verschillende korte loopbaancycli waardoor aanpassingsvermogen en identiteitsgroei gestimuleerd worden, vormt een uitzondering.

Hoe kunnen werkgevers werken aan een context gericht op verdere groei, ook van hun oudere medewerkers? In de cases vonden we enkele goede praktijkvoorbeelden terug.

Een eerste belangrijk element is het *aanbieden van keuze- en loopbaanmogelijkheden*, ook aan de groep van 45-plussers. Maar het aanbieden van mogelijkheden is niet voldoende. Het *begeleiden* van medewerkers in hun loopbaan en het helder stellen van hun *loopbaanverwachtingen* kan een belangrijk element zijn om oudere medewerkers langer 'bevlogen' aan de slag te houden. Daarenboven kan continue groei en aanpassingsvermogen gestimuleerd worden door tijdens de loopbaan ervaringsconcentratie te vermijden.

In sommige bedrijven blijft het carrièrepad voor oudere medewerkers beperkt tot het opnemen van peterschap over nieuwkomers. Meestal is het peterschap niet exclusief voorbehouden voor 45-plussers, en zoeken organisaties naar de meest geschikte kandidaat om zo een peterschap op zich te nemen.

De meeste organisaties voorzien ook aangepast werk voor oudere werknemers (moest het nodig zijn). Zoals we reeds vaststelden op basis van de telefonische verkenningsronde, omvat een loopbaanbeleid voor oudere werknemers vaak sterk aanpassingsgerichte in plaats van ontwikkelingsgerichte mogelijkheden. Maar enkele organisaties bieden ook duidelijk groeimogelijkheden aan hun 45-plussers aan.

In de textielonderneming is de ervaring dat oudere medewerkers niet graag van job veranderen, zelfs als hun huidige job lichamelijke klachten geeft. De organisatie tracht dit 'gebrek aan flexibiliteit en veranderingsbereidheid' tegen te gaan door sterk te focussen op de rol van de direct leidinggevende hierin. De direct lei-

dinggevend en krijgen opleiding en leren functioneringsgesprekken te houden met aandacht voor de interne (horizontale en verticale) loopbaan van medewerkers.

De ambulancedienst verwacht van al haar medewerkers dat zij de volledige loopbaancyclus (van zittend ziekenvervoer naar liggend ziekenvervoer, rolstoelvervoer en dringend ziekenvervoer) doorlopen. Oudere medewerkers lijken hier, in tegenstelling tot hun jongere collega's, niet in te slagen. Ouderen hebben meer interesse in de rustigere functies en zijn ook moeilijk te motiveren om de opleiding tot ambulancier te volgen. Dit 'gebrek aan ambitie' noemt de respondent het grootste probleem bij oudere werknemers. Hij tracht dit te stimuleren door het opleidingsbeleid sterk op maat van oudere werknemers af te stellen (zie hoger).

De kunststofproducerende organisatie wordt geconfronteerd met een veranderende bedrijfsomgeving die ook van de medewerkers de nodige aanpassingsbereidheid en -vermogen vraagt. Nu bestaat reeds de mogelijkheid tot jobrotatie of heroriëntering voor wie niet meer meekan in de huidige job. Op termijn wil de organisatie ook gaan naar taakverbreding en taakverruiming voor alle medewerkers, om zo verdere ontwikkelingsmogelijkheden te creëren. Deze veranderingen blijken veel weerstand op te roepen bij personeel. Daarom is de organisatie gestart met functioneringsgesprekken met al haar medewerkers, vertrekkend vanuit competentieprofielen. Deze gesprekken resulteren zowel voor arbeiders als voor bedienden in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Verandering wordt gestimuleerd en gefaciliteerd door deze gesprekken. Het is de bedoeling van deze gesprekken om oudere werknemers die reeds jarenlang dezelfde job uitoefenen, die niet meer denken aan verandering, maar aan wie ook nooit gevraagd is om te veranderen, extra te stimuleren om opleiding te volgen en uitdagingen aan te gaan. Opnieuw bleek hierin een belangrijke rol weggelegd voor de directe leidinggevende.

In de bouwonderneming werd een dossier bij het Ervaringsfonds ingediend, waarin halfjaarlijks formele gesprekken met de individuele oudere werknemers voorzien werd. In deze gesprekken wordt bewust gereflecteerd over de manier waarop de 45-plusser zijn loopbaan wil verderzetten of afronden. Verschillende mogelijkheden en oplossingen werden bijeengebracht in de interne brochure "Kies bewust voor je einde loopbaan". Maandelijkse opvolgingsgesprekken worden gehouden met de 45-plussers.

De loopbaanmogelijkheden binnen de zorginstelling zijn eerder beperkt. Wanneer oudere werknemers hun job moeilijker aankunnen, wordt de mogelijkheid tot interne overplaatsing naar minder belastende jobs bekeken. Toch zijn er ook groeimogelijkheden voorzien: meewerken aan projectgroepen, persoonlijk assistentschap, peterschap, ... Daarenboven organiseert de overkoepelende groep jaarlijks een tweedaagse aan zee voor 45-plussers om stil te staan bij hun beroepsloopbaan. Soms kiezen werknemers na zo'n tweedaagse voor een andere job of verlaten ze de organisatie: "het is mensen doen stilstaan bij, en dat kan dan alle richtingen uit." Er zijn wel plannen om van start te gaan met functionerings- en loopbaangesprekken (startend met de oudste groep); op die manier wil men proactief kunnen

ingrijpen in de loopbaan van (oudere) medewerkers, en persoonlijke ontwikkelingsplannen opstellen.

Binnen de verpakingsproducerende organisatie is voor iedere medewerker gekeken 'hoe goed deze op zijn stoel past'. Indien nodig werd een opleidingsplan afgesloten. Voor iedereen is ook 'performance management' toegepast, waarbij elkeen gevraagd wordt naar de geprefereerde loopbaan en de match met jobs binnen de groep gemaakt wordt.

Toen het voedingsbedrijf overschakelde naar werken in zelfsturende teams, werd aan alle medewerkers gevraagd om zichzelf te evalueren op de noodzakelijke competenties voor hun huidige en toekomstig gewenste jobs. Ook de direct leidinggevenden voerden een evaluatie uit en bespraken deze samen met hun medewerker in ontwikkelingsgesprekken. Bedoeling van deze gesprekken was tot een consensus te komen over de richting waarin de medewerker kan evolueren. Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) wordt opgesteld en opgevolgd. In zo'n POP kan de medewerker ook de wens uiten minder te gaan werken, loopbaangesprekken te voeren met externe coaches, ... De medewerkers zijn zelf eigenaar en verantwoordelijk voor hun persoonlijke ontwikkeling. Zo kiezen zij in hun POP ook de door hen geprefereerde leerstijl.

#### **2.4 Het pull-effect van brugpensioen**

Maar zijn alle inspanningen van de organisatie wel zinvol, zolang de mogelijkheid om vervroegd uit de arbeidsmarkt te stappen, blijft bestaan? Werknemers ervaren de vervroegde uitstapregelingen vaak als aangenaam en dit vormt dan ook een *zeer sterke 'pull'-factor*. Het financieel verlies ten aanzien van blijven werken is relatief beperkt. Onderzoek (Elchardus et al., 2003) toont aan dat vnl. de personen waarvoor werken lonend blijft (die financieel nog een aantal doelstellingen willen bereiken), langer blijven werken. Ook de onzekerheid dat men door langer te blijven werken een gunstige regeling misloopt, vormt een belangrijke bedenking die veel werknemers zich maken. Werknemers ervaren vervroegde uittrekking bovendien niet alleen als een verworven recht maar als een normale en vanzelfsprekende keuze die kan gemaakt worden. Langer aan de slag willen blijven, vraagt dan ook een mentaliteitsomslag bij werknemers. Welke rol kunnen organisaties hierin opnemen?

Werkgevers met knelpuntberoepen zien hun oudere medewerkers niet graag met brugpensioen vertrekken (transportbedrijf). Zij zijn dan ook bereid tot verre gaande inspanningen om hun oudere werknemers aan de slag te houden (duobanen). Brugpensioen wordt dan ook niet gauw toegestaan.

Ook in het bouwbedrijf wordt brugpensioen nooit zomaar toegestaan zonder eerst een gesprek met tegenvoorstellen gevoerd te hebben. Zij zullen met hen onderhandelen en hen andere opties geven waaraan de medewerker misschien nog niet gedacht heeft (cf. brochure "Kies bewust voor je einde loopbaan").

In de zorginstelling stelt men vast dat medewerkers zeker niet systematisch met brugpensioen willen gaan. Het systeem van landingsbanen, dat maximaal aangevend wordt in deze organisatie, is hierin zeker een bepalende factor.

In organisaties met een sterke syndicale delegatie (de grotere organisaties) zal de werkgever weinig initiatieven ondernemen om aanvragen tot brugpensioen te weigeren. Zo worden bij de kunststofproducent aanvragen tot brugpensioen nooit geweigerd of wordt nooit getracht om mensen te overtuigen om langer aan de slag te blijven. *“Als mensen langer aan het werk willen blijven, zoveel te beter. Maar ze moeten ook gemotiveerd zijn. Het heeft geen enkele zin om mensen langer aan het werk te houden als ze uitgeblust zijn.”* Volgens deze organisatie ligt de verantwoordelijkheid rond al dan niet vervroegd stoppen met werken, volledig bij de overheid. Als organisatie kan men niet anders doen dan *“er voor te zorgen dat elke werknemer tot aan de pensioenleeftijd een kwaliteitsvolle job kan uitoefenen”*.

Met de aangekondigde aanpassingen inzake brugpensioen in het generatiepact, verwachten de werkgevers dat de roep van brugpensioen enigszins zal verminderen. Daardoor zullen juist nog meer inspanningen opdat langer aan het werk blijven ook haalbaar kan zijn, nodig zijn. En dit zeker in een arbeidsintensieve productieomgeving zoals bv. in de textielsector.

## 2.5 Overheidsmaatregelen

De meningen in verband met het stimuleringsbeleid van de overheid, liepen uiteen in de bezochte cases.

Zo vinden aan aantal werkgevers de stimuleringsmaatregelen voor aanwerving van oudere werkzoekenden, geen doorslaggevend argument bij aanwerving. Als iemand deze voordelen met zich mee brengt, zullen ze er wel gebruik van maken maar dit voordeel heeft geen enkele invloed op de selectiebeslissing.

Een andere organisatie vindt de stimuleringsmaatregelen bij aanwerving wel een doorslaggevend element *“omdat werkgevers bij aanwerving van een oudere werkzoekende steeds een risico nemen. Subsidies kunnen ervoor zorgen dat werkgevers dit risico zullen durven nemen omdat ze weten dat hun budget binnen de perken blijft.”* Zo wordt het recht op outplacement als één van de risico's ervaren: *“het ontslaan van oudere werknemers zou even makkelijk moeten zijn als het ontslaan van jongeren. Door het recht op outplacementbegeleiding wordt de werkgever gedwongen te snel te oordelen of de 45-plusser het werk wel aankan of niet, want anders wordt ontslag ‘een dure grap’.”*

Subsidies voor ouderen zouden meteen moeten gelden, niet pas na maanden werkloosheid; *“Werkgevers zijn geneigd om te wachten tot het voordeel geldt, terwijl de werknemer tegen dan al gedemotiveerd is.”*

Ook over de maatregelen die de retentie van oudere werknemers dienen te ondersteunen, zijn de bezochte werkgevers verdeeld. Halftijds brugpensioen en tijdskrediet worden wel als zinvol ervaren maar zijn niet steeds even makkelijk te organiseren. Indien werkgevers gebruik (kunnen) maken van het Ervaringsfonds

wordt ook dit positief geëvalueerd; enige negatieve bemerking betreft de administratieve belasting.

### **3. Naar meer instroom en verhoogde inzetbaarheid van 45-plussers op organisatieniveau**

Welke van voorgaande bevindingen springen in het oog en kunnen we vertalen naar aanbevelingen voor het beleid toe?

#### **3.1 Sensibilisering en informering**

We stelden vast dat organisaties die werken aan inzetbaarheid van hun oudere medewerkers en/of die 45-plussers laten instromen in hun organisatie, een overwegend positief beeld hebben over deze leeftijdsgroep. Zij waarderen de ervaring en competenties van 45-plussers en deze positieve beeldvorming speelt een duidelijke rol in de managementbeslissingen die genomen worden. We stelden echter wel vast dat in sommige organisaties de voorkeur voor 45-plussers ook gevoed werd door een negatieve beeldvorming over jongeren, wat natuurlijk evenzeer negatieve effecten met zich meebrengt.

Verdere sensibilisering en informatieverspreiding over de competenties en meerwaarde van oudere werknemers is dan ook belangrijk en kan stereotyperingen, leeftijdsnormen en vooroordelen tegengaan. Aandacht voor en het belang van een 'gezonde' leeftijdssamenstelling in de organisatie kan hierbij aan bod komen.

Om voldoende draagvlak te creëren en een mentaliteitsomslag te bevorderen, is brede sensibilisatie noodzakelijk. Op *organisatieniveau* kan bewustwording van de aanwezigheid van stereotypen en vooroordelen, er toe leiden dat er gericht acties ondernomen worden om te werken aan een organisatiecultuur waar vooroordelen en stereotypen vervangen worden door correcte informatie en ervaringskennis. Om instroom van 45-plussers op organisatieniveau te bevorderen, vormen de selecteurs natuurlijk een belangrijke doelgroep van sensibilisering. Maar zoals uit bovenstaande blijkt, is ook het lijnmanagement een belangrijke partner in het voeren van een leeftijdsbewust beleid.

Vooroordelen en stereotyperingen worden ook mee in stand gehouden door het systeem van vervroegde uittrede. De boodschap wordt gegeven dat ouderen beter plaats kunnen maken voor jongeren. De druk op oudere werknemers blijkt soms groot. Zo tonen de gegevens van Elchardus (2003) aan dat zowat 15% van de werkende 45-65-jarigen te kennen geeft bloot te staan aan druk om plaats te maken voor jongere krachten. Bij de 60-jarigen geeft 20% aan dat deze druk een feit is. Vroege uittrede van oudere werknemers zorgt er dan weer voor dat ervaringsbevindingen vervangen worden door vooroordelen (Simoens en Denys, 1997). Niet alleen collega's en werkgevers hanteren vaak vooroordelen, vaak maken ook ou-

dere werknemers zelf zich deze beelden eigen om hun wens tot vervroegde uitrede te legitimeren en te ontsnappen aan de druk van anderen.

Of het Generatiepact en de communicatie hierrond er in slaagt om deze cirkel te doorbreken, is nog maar de vraag.

### 3.2 Inspanningen die renderen...

In dit hoofdstuk kwamen diverse voorbeelden aan bod van goede praktijken inzake instroom en inzetbaarheid van 45-plussers. We onthouden hierbij vooral: (1) de meerwaarde van een gezonde leeftijdssamenstelling in de organisatie, (2) de noodzaak voor werkbaar werk op langere termijn, (3) aandacht voor loopbaanbegeleiding en aanpassingsgerichte maar ook ontwikkelingsgerichte loopbaanmogelijkheden, (4) creatief met vorming en opleiding en (5) grenzen aan wat de organisatie kan doen.

#### *Jong en oud, meerwaarde in verschil*

Uit verschillende caseverhalen bleek de complementariteit in competenties, noden en verwachtingen tussen jongere en oudere medewerkers. Indien goed beheerd kan de aanwezigheid van deze complementariteit een belangrijke meerwaarde voor de organisatie betekenen. Een belangrijke voorwaarde hiertoe is natuurlijk dat organisaties zicht hebben op de leeftijdssamenstelling van hun personeelsbestand, op de vereiste en aanwezige competentie- en takenstructuur op korte en lange termijn, en hun manpowerplanning hierop afstellen. Een goede manpowerplanning houdt rekening met veranderende competenties, met loopbaanplanning en (levens)loopbaanbeleid (inclusief een eindloopbaanbeleid), met opleiding en aandacht voor levenslang leren, ... en bepaalt mee het instroombeleid.

#### *Werkbaar werk*

Ook de organisaties erkennen het sterke pull-effect van vervroegde uitstapregelingen. Toch vinden de door ons bevraagde organisaties inspanningen om er voor te zorgen dat oudere werknemers langer inzetbaar blijven, niet zinloos. *“Als organisatie kan men niet anders doen dan er voor te zorgen dat elke werknemer tot aan de pensioenleeftijd een kwaliteitsvolle job kan uitoefenen”*.

Een essentiële voorwaarde voor het verhogen van de werkzaamheid van oudere werknemers is het bewaken van de arbeidskwaliteit, in eerste instantie om ervoor te zorgen dat mensen de arbeidsmarkt nog niet hebben verlaten vooraleer ze ‘oud’ zijn, in tweede instantie om de 45-plussers ‘bevlogen’ te houden.

Uit onderzoek van Elchardus et al. (2003) blijkt dat vooral de kwaliteit van het werk bepaalt hoe lang mensen aan de slag willen blijven. *“Wie tot op zekere hoogte zijn eigen baas is (autonomie), zijn werk naar eigen inzicht kan inrichten, niet gebonden is aan strakke en opgelegde tijden maar tot op zekere hoogte soeverein over de inrichting van de werktijd beslist, wie het gevoel heeft zijn werk aan*



te kunnen en daarom niet lijdt aan hoge stress, wie op het werk geen last heeft van lawaai, geurhinder en gevaar, wil langer blijven werken" (Elchardus et al., Deelrapport 4, p. 170).

Wanneer echter gevraagd wordt aan oudere werknemers of bepaalde aanpassingen in arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden op het einde van hun loopbaan zouden leiden tot langer willen werken, stellen Elchardus et al. (2003, Deelrapport 5) vast dat leeftijdsspecifieke arbeidsomstandigheden op maat en naar de wensen van oudere werknemers voor een kwart tot een derde van de werknemers zou leiden tot langer willen werken, een eerder beperkt effect. Deeltijds kunnen werken of beschikken over meer verlofdagen blijkt voor bijna de helft van de oudere werknemers een piste waardoor ze waarschijnlijk langer aan de slag zouden blijven.<sup>21</sup>

Ook uit verschillende caseverhalen en uit de resultaten van de telefonische bevraging bleken de inspanningen die verschillende organisaties leveren om de kwaliteit van het werk te bevorderen, en hierdoor er ook in slagen om werknemers langer aan de slag te houden. Naast aanpassingen van de jobinhoud om het werk minder fysiek belastend te maken, zijn vooral het aanbieden van verschillende vormen van arbeidsduurvermindering duidelijk het populairst (duo-banen, landingsbanen, ...). Naast het toekennen van arbeidsduurvermindering worden ook maatregelen vermeld die sleutelen aan de arbeidstijdregelingen; flexibele of individueel afgestemde werkuren voor oudere werknemers zijn mogelijk.

Maar uit de caseverhalen bleek ook dat dergelijke aanpassingen niet steeds vanzelfsprekend en organisatorisch niet altijd haalbaar zijn, en een belangrijke inspanning en engagement van de werkgever vragen. Bovendien tonen de bevindingen aan dat een beleid voor oudere werknemers vaak een beleid op maat dient te zijn, waarbij verschillende individuen verschillende keuzemogelijkheden hebben.

#### *Aandacht voor loopbaanbegeleiding en (aanpassingsgerichte maar ook ontwikkelingsgerichte) loopbaanmogelijkheden*

Uit onderzoek naar loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext (Bollen et al., 2006) bleek dat er slechts weinig aandacht wordt besteed aan *loopbaanmanagement* voor kansengroepen, waaronder ouderen, in de organisaties. Toch tonen onderzoeksbevindingen en de bevindingen uit de bezochte cases aan dat precies de groep van oudere medewerkers in deze levensfase nood heeft aan (functionerings- en loopbaan)begeleiding om hun verdere loopbaan en eindeloopbaan vorm te geven. In de cases vonden we ook indicaties dat het aanbieden van loopbaanbegeleiding op

---

<sup>21</sup> Toch blijkt uit Europees onderzoek (System-netwerk, 2003) dat het effect van graduele uitstaperegelingen eerder beperkt is omdat het vaak ook een impact heeft op jobinhoud en -verantwoordelijkheden, een impact die vaak niet wenselijk geacht wordt.

maat van deze leeftijdsgroep er toe kan leiden dat medewerkers langer aan het werk willen (en kunnen) blijven.

Onderzoek toonde aan dat het belangrijk is dat oudere werknemers ook verdere *loopbaanmogelijkheden en -keuzes* aangeboden krijgen. In de praktijk blijken deze loopbaankeuzes vaak te gaan om eerder negatieve keuzes, nl. het zoeken naar aangepaste trajecten omwille van (vaak fysieke) beperkingen. Toch tonen de case-verhalen aan dat aandacht voor ontwikkelingsgerichte trajecten en het aanbieden van verdere groeimogelijkheden voor deze leeftijdsgroep, er toe kan leiden dat oudere medewerkers langer inzetbaar blijven voor de organisatie. Echter, hoe werknemers hier tegenover staan, is niet zo eenduidig vast te stellen op basis van onze onderzoeksbevindingen. Een aantal organisaties maken melding van weerstand bij hun oudere medewerkers, zij stellen een gebrek aan ambitie vast en maken melding van de noodzaak van een goede begeleiding en ondersteuning om oudere medewerkers te motiveren voor een verder groeipad. Ook nu weer blijkt de sterke roep van (vervroegde) terugtrekking uit de arbeidsmarkt.

Om dit gebrek aan ambitie, het vastroesten in een functie te vermijden, raadt de onderzoeksliteratuur organisaties aan om ervaringsconcentratie te vermijden, doorheen de loopbaan continu te werken aan inzetbaarheid, mobiliteit, flexibiliteit en veranderingsbereidheid (preventief leeftijdsbewust personeelsbeleid en levensloopbaanbeleid). We vonden in de praktijk ook enkele voorbeelden terug van dergelijk proactief beleid op organisatieniveau, opnieuw vaak ingegeven vanuit een organisationele noodzaak (nood aan flexibel- en multi-inzetbare medewerkers).

Bovendien bleek uit de telefonische bevraging dat het merendeel van de werkgevers een mix van maatregelen tijdens de loopbaan en aan het einde van de loopbaan belangrijk vindt om werknemers langer aan het werk te houden.

**Tabel 4.15** “Denkt u dat, om werknemers langer aan het werk te houden...”

	Frequentie/Percentage
Vooral maatregelen doorheen de hele loopbaan van een werknemer belangrijk zijn.	17
Vooral maatregelen voor oudere werknemers naar het einde van hun loopbaan toe belangrijk zijn.	27
Een mix van maatregelen doorheen de hele loopbaan en maatregelen aan het einde van de loopbaan belangrijk zijn.	55
Weet niet.	1

### *Creatief met vorming en opleiding*

Om werknemers langer inzetbaar te houden en hun ‘knowing how’ te vergroten, is het belangrijk om een goed *opleidingsbeleid* in te bouwen (degelijke behoeften-screening, degelijke opleidingen, evaluatie van de opleiding en implementatie van

de verworven kennis), met aandacht voor investeringen in opleiding voor werknemers van alle leeftijden. Vorming, training en opleiding verhogen de competenties van werknemers, verhogen hun inzetbaarheid en hun flexibiliteit. Belangrijk hierbij is het afstemmen van de leervorm en leerinhoud op de groep waaraan men opleiding geeft; in de cases vinden we hiertoe verschillende voorbeelden. Aangepaste leermethoden kunnen de opleidingsbereidheid van oudere werknemers ten goede komen.

Wanneer er een duidelijke cultuur van vorming, training en opleiding aanwezig is in de organisatie (en de meerwaarde ervan blijkt en erkend wordt), zal de drempel voor oudere werknemers tot het volgen van opleiding ook verlaagd worden.

### 3.3 Grenzen aan wat de organisatie kan doen

Zal dit alles genoeg zijn? Zeker niet. De vroege uitstapregelingen (en de vrees dat men door langer te werken een gunstige regeling misloopt), vormen (op korte termijn) toch wel een zeer sterke pull-factor. Er voor zorgen dat werknemers langer willen en kunnen werken is dan ook een gedeelde verantwoordelijkheid van alle partijen.

Zoals reeds verschillende malen vermeld, ervaren de organisaties dat het effect van hun inspanningen om oudere werknemers langer aan de slag te houden, sterk bepaald wordt door de *individuele* behoeften van oudere werknemers en de *context* van vervroegde uittredemogelijkheden.

Organisaties die inspanningen leveren om een degelijk retentiebeleid ten aanzien van de groep van oudere medewerkers uit te bouwen, zijn dan ook die organisaties die oudere werknemers niet vervroegd willen zien uitstromen omwille van hun competenties en ervaring; vaak zijn het organisaties met functies in het knelpuntsegment van de arbeidsmarkt. Daarnaast voelen sommige bedrijven de noodzaak om te investeren in een leeftijdsbewust beleid, omdat ze geconfronteerd worden met een sterk en snel verouderend personeelsbestand, en de daarbij horende problemen. Ook beseffen een aantal ondernemingen dat de maatschappelijke noodzaak om ouderen langer aan het werk te houden, steeds belangrijker zal worden.

Maar één op drie organisaties (telefonische bevraging) vindt inspanningen van de organisatie om oudere werknemers langer aan het werk te houden, zinloos zolang het brugpensioen bestaat.



---

## ***HOOFDSTUK 5***

### ***OUTPLACEMENT, DE INVESTERING WAARD?***

A. De Coen, L. Sels en A. Forrier  
Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie  
Faculteit ETEW, K.U.Leuven

#### **1. Inleiding**

Analyse van de oorzaken van de lage werkzaamheidsgraad van ouderen leert ons dat herstructureringen een belangrijk 'lek' vormen waarlangs veel oudere werknemers de arbeidsmarkt voorgoed verlaten (Elchardus et al., 2003; Gowan & Nasar-McMillan, 2001). Om te vermijden dat ontslagen systematisch tot uittrede leiden, trof het Generatiepact de nodige maatregelen. In het Generatiepact geeft de federale overheid expliciet aan dat ze gelooft in de kracht van outplacement om de doelstelling van 'langer werken' te realiseren. Werkgevers kunnen outplacement spontaan aanbieden, maar (ontslagen) werknemers van 45 jaar of ouder met minstens één jaar anciënniteit in de onderneming hebben recht op outplacement (Wet van 5 september 2001). Sinds 4 augustus 2006 is het aan de werkgever om hen hierover te informeren (Wet van 20 juni 2006). De werkgever is overigens verplicht om in te gaan op de vraag van een ontslagen werknemer naar outplacement. Hij moet in dat geval een ontslagbegeleiding aanbieden. Doet hij dat niet, dan is hij een sanctiebijdrage van 1 800 euro verschuldigd aan de RVA, en dit voor elke rechthebbende werknemer. Daarnaast biedt het wettelijk kader (KB 16 juli 2006) organisaties de mogelijkheid om bij herstructureringen een tewerkstellingscel op te richten of eraan deel te nemen. Met het oog op outplacement is dit bijzonder belangrijk. In het geval van een tewerkstellingscel is het immers een voorwaarde dat de organisatie de outplacementbegeleiding aan alle ontslagen werknemers aanbiedt. Verder werden ook sancties voorzien voor werkzoekenden die outplacement weigeren. Hun werkloosheidsuitkering kan worden geschorst.

De overheid hoopt dat 45-plussers die hun baan verliezen via outplacement sneller terug werk zullen vinden en dus de arbeidsmarkt niet zullen verlaten. Maar of outplacement daar ook in slaagt, is momenteel nog koffiedik kijken. De inburge-

ring van outplacement bij het brede publiek en werkgevers is immers geen eenvoudige opgave. Bovendien volstaat het niet dat outplacement naar hertewerkstelling leidt. Wil men toekomstige werkloosheid vermijden dan is het minstens zo belangrijk dat deelnemers meer pro-actief met hun loopbaan omgaan.

In dit onderzoek brengen we de meerwaarde en beperkingen van outplacement voor oudere werknemers in kaart. We hebben daarbij bijzondere aandacht voor oudere werknemers die ontslagen worden. We doen dit aan de hand van een schriftelijke bevraging bij deelnemers aan outplacement. Omdat een effectevaluatie maar volledig is wanneer ze gekoppeld is aan een procesevaluatie (Kirkpatrick, 1998), maken we hier een evaluatie op drie niveaus; dat van de reacties, de resultaten en het gedrag. Op het niveau van de reacties kijken we naar de tevredenheid van de kwaliteit van de dienstverlening en het gepercipieerde nut van de verschillende aspecten van het outplacementtraject. Op het niveau van de uitkomsten kijken we naar de hertewerkstelling en de kwaliteit van de nieuwe job. Op het niveau van het gedrag kijken we naar het zoekgedrag en het initiatief in de eigen loopbaan. In het kader van dit onderzoek besteden we ook aandacht aan de vraag of outplacement een invloed heeft op de manier waarop deelnemers hun verdere loopbaan zien en *hoe zelfredzaam ze daarin denken te zijn*. Omdat de evaluatie van outplacement voor een belangrijk deel afhangt van het traject dat de deelnemers afleggen (Westaby, 2004; Gowan et al., 2001), starten we met een verkenning van het proces van outplacement.

## 2. Wat wordt onder outplacement verstaan?

Voor een definitie van outplacement baseren we ons op wat de sociale partners zien als noodzakelijke ingrediënten van een outplacementbegeleiding. We steunen op CAO nr. 51 en CAO nr. 82, die outplacement omschrijven als *'een geheel van begeleidende diensten en adviezen die in opdracht van een werkgever door een derde, het outplacementbureau, tegen betaling individueel of in groep worden verleend om een werknemer in staat te stellen zelf binnen een zo kort mogelijke termijn een betrekking bij een nieuwe werkgever te vinden of een beroepsbezigheid als zelfstandige te ontplooien'*. Dit kan zich uiten in diensten als *'psychologische begeleiding, het opmaken van een persoonlijke balans en/of hulp bij het uitbouwen van een zoekcampagne naar betrekkingen en de uitwerking ervan, begeleiding met het oog op onderhandeling van een nieuwe arbeidsovereenkomst, begeleiding tijdens de integratie in het nieuwe werkmilieu en de logistieke en administratieve steun'* (CAO nr. 51 en CAO nr. 82).

De vraag rijst of de praktijk overeenstemt met deze definitie. We bestuderen eerst de in de literatuur gangbare modellen. Vervolgens zoeken we uit of de in praktijk aangeboden dienstverlening de ambities waarmaakt.

## 2.1 Consensus na jarenlang onderzoek

De literatuur rond outplacement probeert een antwoord te vinden op de vraag hoe een traject er het best uitziet om ontslagen werknemers te helpen bij het uittekenen van de verdere loopbaan. Daaruit komt naar voor dat de aspecten die aan bod komen in de begeleiding en de gehanteerde methoden een invloed hebben op de uitkomst van het proces (Westaby, 2004).

Verschillende onderzoekers brachten het outplacementproces in kaart. Daarbij legden ze elk hun eigen accenten (Arslan, 2005). Super (1983) gaf outplacement de nodige theoretische onderbouw door de fundamentele van loopbaanontwikkeling te definiëren. Latack en Dozier (1986) gingen een stap verder door de rol van het ontslag te benadrukken. Zij wijzen op de absolute noodzaak om de daaruit voortvloeiende stress te controleren zodat de ontslagen werknemers zich op hun toekomst kunnen richten. Pas dan is het mogelijk om op efficiënte wijze een nieuwe job te zoeken.

Deze modellen gaven de aanzet voor de ontwikkeling van een holistisch model (Kirk, 1994) dat meer praktijkgericht is. In een eerste fase ligt de focus op het heden. De deelnemers moeten na het ontslag terug in het reine komen met zichzelf en hun balans met zichzelf en met hun omgeving terugvinden. In een tweede fase verschuift de focus naar de toekomst en wordt aan loopbaanplanning gewerkt. Daarbij is het belangrijk om samen met de kandidaat een nieuw loopbaanperspectief te ontwikkelen. Een derde en laatste fase is de zoektocht naar werk. Hier is het belangrijk interpersoonlijke vaardigheden te ontwikkelen en het leven terug in handen te nemen.

Het outplacementmodel waarop de meeste onderzoekers zich baseren is dat van Aquilanti en Leroux (1999). Zij ontwikkelden een integrerend model dat tegemoet komt aan het gebrek aan aandacht voor emotionele verwerking. Deze laatste is volgens Kübler-Ross (1969) cruciaal bij een traumatische ervaring zoals een ontslag.

Het model van Aquilanti en Leroux maakt een onderscheid tussen vier fasen: (1) verlies, rouw(proces) en transitie, (2) persoonlijke ontwikkeling, (3) zoektocht naar een job en (4) voortdurende ondersteuning en begeleiding. In de eerste fase staan de open gesprekken met de begeleiders rond de ervaring van het ontslag centraal. In de tweede fase draait alles rond drie elementen: (a) een verkenning van de eigen waarden, normen, sterkten en zwakten, aan de hand van geëigende instrumenten, (b) mensen optillen tot een hoger niveau van 'life management' en (c) financiële planning en informatie. Een derde fase is de zoektocht naar een job. Deze fase omvat initiatieven zoals informeren over de arbeidsmarkt, leren solliciteren, interviewtechnieken, netwerkstrategieën, etc. Een vierde fase is gericht op ondersteuning en begeleiding. Hieronder vallen zowel de opvolging als de motivatie van kandidaten.

De zojuist beschreven aspecten zijn duidelijk herkenbaar in de definitie, opgenomen in de eerder vermelde CAO's. In wat volgt, gaan we na in welke mate de

verschillende fasen en aspecten daadwerkelijk voorkomen in de Vlaamse outplacementtrajecten.

## **2.2 Theorie en praktijk op dezelfde lijn?**

Om na te gaan of en hoe het model van Aquilanti en Leroux (1999) wordt vertaald naar de praktijk, vroegen we aan de deelnemers of bepaalde onderwerpen aan bod kwamen tijdens het outplacementtraject. De resultaten zijn opgenomen in tabel 5.1. Bij de bespreking zullen we voldoende oog hebben voor de meerwaarde van outplacement voor oudere werknemers. We duiden werknemers vanaf vijftig jaar aan als 'oudere werknemers'. Toch zijn we ook geïnteresseerd in de 45- tot 49-jarigen. Dit omwille van het wettelijke kader van outplacement, met in het bijzonder CAO nr. 82 rond het 'recht op outplacement voor werknemers van 45 jaar of ouder die worden ontslagen'. Beide groepen worden in contrast gebracht met een jongere leeftijdsgroep, bestaande uit ontslagen werknemers tot en met 44 jaar.



**Tabel 5.1** Inhoud van outplacement; aandeel deelnemers dat bepaalde onderwerpen miste of al dan niet in voldoende mate behandeld zag\* (in %)

'Zijn de volgende onderwerpen aan bod gekomen in het volledige outplacementtraject?'	Ja, het kwam aan bod in de begeleiding ...		Nee, het kwam niet aan bod in de begeleiding en ik heb ...	
	Maar te beperkt	Voldoende uitgebreid	Dit niet gemist	Dit wel gemist
<b>Fase 1 - Verwerking van ontslag en transitie</b>				
Hoe u zich voelde bij uw ontslag (n=69)	15	75	9	1
Welke gevolgen uw ontslag had voor uw gezinsleven en sociaal leven (n=69)	14	55	27	3
Welke gevolgen uw ontslag had voor uw financiële situatie (n=68)	16	46	38	0
<b>Fase 2 - Persoonlijke ontwikkeling</b>				
Uw sterke punten (n=68)	12	87	1	0
Uw zwakke punten (n=68)	13	85	0	2
Waar u naartoe wilt in uw loopbaan (n=69)	12	84	3	1
Uw interesses (n=68)	15	83	1	1
Uw kennis, vaardigheden, capaciteiten (n=68)	19	78	3	0
Hoe u financiële moeilijkheden kunt aanpakken (n=67)	25	10	57	8
<b>Fase 3 - Zoektocht naar werk</b>				
Hoe te solliciteren (n=68)	4	94	2	0
Hoe een goed CV op te stellen (n=70)	6	93	1	0
Welke mogelijkheden er voor u zijn op de arbeidsmarkt (n=69)	18	78	0	4
Welke jobs bij u passen (n=69)	20	73	4	3
Hoe u voor te bereiden op selectietesten (vb. IQ-test, assessment centre, enz.) (n=66)	17	71	6	6
Hoe jobs te vinden die bij u passen (n=69)	23	70	3	4
Of u nood had aan een opleiding (n=69)	26	51	17	6
<b>Fase 4 - Voortdurende ondersteuning en begeleiding</b>				
Hoe te onderhandelen over uw loon, arbeidstijden, enz. (n=67)	30	52	6	12
Wat u moet doen om aanspraak te kunnen maken op uw rechten (vb. werkloosheidsuitkering, vermindering bijdragen, enz.) (n=67)	33	37	19	11
Hoe u kunt overleven in een nieuwe werkomgeving (n=67)	22	30	36	12

\* De percentages in de tabel zijn rijpercentages. Ze wijzen op het aandeel respondenten dat tijdens de begeleiding wel of niet in aanraking kwam met specifieke onderwerpen.

Bron: VIONA Uitstroomonderzoek Outplacement (data 2006)

### Fase 1: verwerking van het ontslag

Negen op de tien deelnemers bespraken tijdens de outplacementbegeleiding de gevoelens die ze hadden bij hun ontslag. Bovendien menen drie op vier deelnemers dat hun gevoelens voldoende uitgebreid besproken werden. Voor de financiële en sociale gevolgen van het ontslag ligt het aandeel lager. Deze thema's waren slechts bij 70% van de deelnemers in het programma opgenomen. 15% van de deelnemers wou -meer tijd spenderen aan deze thema's, ook al werden ze reeds behandeld tijdens de outplacementbegeleiding. 30% geeft echter aan geen behoefte te hebben aan gesprekken over de gevolgen van het ontslag.

Niet alle deelnemers blijken dus in te gaan op de - financiële en sociale - gevolgen van ontslag, terwijl dit grotendeels wel het geval is voor de emotionele gevolgen ervan. De meeste deelnemers vinden dat hun gevoelens voldoende uitgebreid aan bod komen in de begeleiding. Ze lijken niet echt behoefte te hebben om expliciet aandacht te besteden aan de gevolgen van het ontslag.

### Fase 2: persoonlijke ontwikkeling

Meer dan 95% van de deelnemers spendeert een aantal sessies aan zelfanalyse. Zowel sterke en zwakke punten, als kennis, vaardigheden en capaciteiten worden tijdens outplacement in kaart gebracht. Voldoende uitgebreid volgens ruim vier vijfden van de respondenten, niet genoeg volgens de overige 12 à 20%. Mogelijk wordt de verkregen informatie aangewend om de richting van de toekomstige loopbaan te bepalen. Dit onderwerp wordt namelijk bij 66 van de 69 deelnemers (96%) in het programma opgenomen. Van die 66 personen vonden er 8 (12%) dat dit onderwerp te beperkt werd uitgewerkt.

Ook het informeren van de deelnemers over hoe ze (eventuele) financiële moeilijkheden kunnen aanpakken, komt in deze tweede fase aan bod. Uit de cijfers blijkt echter dat een minderheid van de deelnemers dergelijke informatie verkrijgt (24 van 67 deelnemers of 35%). De personen bij wie deze thematiek niet behandeld werd, geven aan dit niet gemist te hebben (38 van 43 respondenten of 88%). Niet verwonderlijk als we deze resultaten vergelijken met de cijfers uit de eerste fase. De deelnemers bij wie de financiële gevolgen van het ontslag niet besproken werden, gaven immers aan dit onderwerp niet te missen in het outplacementtraject.

In de fase rond persoonlijke ontwikkeling stellen we enkele opmerkelijke verschillen vast tussen de leeftijdsgroepen. De groep van 45- tot 49-jarige deelnemers lijkt een buitenbeentje te zijn op meerdere vlakken. Het zijn vooral zij die meer willen te weten komen over hun kennis, vaardigheden en capaciteiten (5 van 13 respondenten, 36%, tegenover resp. 5 van 28 en 3 van 25 deelnemers uit de jongste (-45) en de oudste (50+) leeftijdsgroep). Het zijn ook zij die vinden dat onvoldoende werd ingegaan op hun persoonlijke interesses (5 van 14 respondenten, 36%, tegenover 3 van 28 en 2 van 24 respondenten van de jongste en de oudste leeftijdsgroep). Bovendien menen de 45- tot 49-jarigen dat er best meer mocht

worden gefocust op hun sterke punten. Vier van de 14 45-49-jarige respondenten (29%), waren deze mening toegedaan tegenover 4 van de 28 deelnemers jonger dan 45. De 50-plussers waren het er unaniem over eens dat hun sterke punten voldoende aan bod kwamen. Ook op het vlak van de zwakke punten zijn het de 50-plussers die vonden dat deze genoeg in de verf gezet waren (24 van 25 respondenten, 96%). In de andere leeftijdsgroepen ging het om 79% van de deelnemers (23 van 28 respondenten in de jongste leeftijdsgroep en 11 van 14 in de middengroep).

Wat betreft het aanpakken van financiële moeilijkheden, zijn het vooral de jongere deelnemers en de 50-plussers die er meer tijd wilden aan besteden (resp. 12 van 28 respondenten, 43%, en 8 van 25 respondenten, 32%). Van de 45- tot 49-jarigen vonden 2 op 14 deelnemers dat dit voldoende aan bod kwam, terwijl 10 op 14 personen aangaven geen nood te hebben aan dergelijke informatie.

### Fase 3: zoektocht naar werk

In deze derde fase krijgen zowat alle deelnemers de basis voor het zoeken naar werk aangeleerd. Meer dan negen op de tien deelnemers vinden dat voldoende aandacht uitgaat naar sessies rond hoe men dient te solliciteren en hoe een goed CV kan worden opgesteld (respectievelijk 64 van 68, en 65 van 70 deelnemers). Bij ongeveer evenveel deelnemers werden in de begeleiding sessies georganiseerd rond de mogelijkheden op de arbeidsmarkt en het bepalen en vinden van passende jobs. Eén vijfde van hen wou deze thematiek echter meer belicht zien. Arbeidsmarktgericht denken zou m.a.w. meer plaats mogen krijgen in het outplacementtraject.

De verschillen tussen de leeftijdsgroepen situeren zich niet in deze thema's, wel op vlak van opleiding. Het bespreken van de nood aan opleiding werd bij drie vierden van de deelnemers in het programma opgenomen (53 van 69 deelnemers). Voor één derde van die personen was de uitwerking echter te beperkt. Bovendien beschouwden 4 van de 16 deelnemers die deze informatie niet aangeboden kregen, dit als een gemis. Van de personen bij wie dit onderwerp was opgenomen in het programma, zijn het vooral de jongere deelnemers die het uitgebreider behandeld wilden zien (11 van 23 respondenten, 48%). Van de 45- tot 49-jarigen is slechts één op tien deelnemers deze mening toegedaan. De 50-plussers liggen tussen beide groepen in met 30% van de deelnemers (6 van 20 kandidaten). De oudere respondenten lijken dus best nog bereid om opleiding te volgen. Van de vijf 50-plussers waarbij de nood aan opleiding niet aan bod kwam, voelde niemand dit echter aan als een gemis. Dit in tegenstelling tot de andere leeftijdsgroepen waar resp. 2 van 6 en 2 van 5 deelnemers wilden dat er tijdens de begeleiding wél aandacht aan besteed was. Mogelijk zijn de 50-plussers pas geïnteresseerd in opleiding wanneer ze meer weten over de verschillende mogelijkheden in het opleidingsaanbod (cf. §6 verder in dit hoofdstuk). Onbekend kan hier wel degelijk onbemand zijn.

#### Fase 4: verdere begeleiding

De meerwaarde van het model van Aquilanti en Leroux (1999) ligt voor een groot deel bij deze laatste fase. Zij stellen immers dat het niet volstaat om ontslagen werknemers aan een nieuwe job te helpen, maar dat ze ook verder ondersteund en begeleid moeten worden. Uit de cijfers van tabel 5.2 blijkt dat dit in de praktijk slechts in beperkte mate het geval is. Van alle bevraagde uitstromers gaf slechts 50% (35 van 67 respondenten) te kennen dat tijdens outplacement werd besproken hoe men in de nieuwe werkomgeving zou kunnen overleven. Daarbij oordeelden 15 van deze 35 deelnemers dat het onderwerp onvoldoende aangekaart werd. Vooral 45-plussers vonden dat er dieper mocht worden ingegaan op hoe ze kunnen overleven in hun nieuwe werkomgeving. Concreet vindt 52% van de 45-plussers (11 van 21 respondenten) dat dit onderwerp te beperkt aan bod komt, terwijl het bij jongere deelnemers slechts om 29% gaat (4 van 14 respondenten). Van de overige 50% - bij wie dit thema niet behandeld werd in de begeleiding -, liet een kwart van de deelnemers weten dergelijke sessies te hebben gemist.

Praktische aspecten om de deelnemers weerbaarder te maken op de arbeidsmarkt, komen dan weer wel voor in het outplacementtraject. 80% (55 van 67 uitstromers) leerde hoe te onderhandelen over arbeidsvoorwaarden, terwijl 70% (47 van 67 uitstromers) verteld werd wat te doen om aanspraak te kunnen maken op hun rechten. De vraag naar een meer intensieve begeleiding op dit vlak is echter aanzienlijk bij de deelnemers die deze dienst aangeboden kregen. 36% (20 van 55 respondenten) wou meer tijd besteden aan onderhandelingstechnieken. Van de 12 respondenten die deze thematiek niet bespraken, hadden er acht het gevoel iets te missen. Daarnaast wou 47% (22 van 47 uitstromers) meer te weten komen over de manier waarop ze toegang krijgen tot hun rechten. Dit onderwerp was niet opgenomen in het outplacementprogramma van 20 uitstromers. Zeven van hen hadden dit graag anders gezien.

Het zijn vooral de jongere deelnemers die meer te weten willen komen dan in de sessies vermeld wordt (voor beide thema's bijna 60% van de respondenten; resp. 12 en 13 van 21 en 22 respondenten). Slechts een kwart van de 45-plussers wil nog meer informatie ontvangen over onderhandelen (8 van 34 respondenten). Wat betreft de informatie rond hun rechten, vond 22% van de 45- tot 49-jarigen (2 van 9 respondenten) de verstrekte informatie te beperkt. Bij de 50-plussers is dat aandeel dubbel zo groot (7 van 16 respondenten).

We stellen vast dat vooral de eerste en de laatste fase van het model van Aquilanti & Leroux (1999) in mindere mate uitgewerkt worden in vergelijking met de twee tussenfasen. Persoonlijke ontwikkeling en het zoeken naar werk lijken met andere woorden centraal te staan in outplacement. De vraag naar het analyseren van de gevolgen van ontslag lijkt beperkt te zijn. Het aanreiken van praktische instrumenten om ook na het vinden van werk sterk te staan, lijkt daarentegen meer plaats te krijgen in het doorsnee programma.

### **2.3 Na de onderwerpen, de aanpak**

Tot slot bespreken we kort de methoden die tijdens het outplacementtraject gebruikt werden (tabel 5.2). We zijn hierbij vooral geïnteresseerd in de algemene rangschikking, mede omwille van het relatief geringe aantal respondenten. In de twee eerste kolommen van de tabel worden de methoden gerangschikt volgens het aandeel respondenten dat er gebruik van maakt. De laatste twee kolommen worden aangewend om de methoden te rangschikken volgens het aandeel respondenten dat er in zekere mate door geholpen was.

**Tabel 5.2** Aangewende methoden gerangschikt volgens mate van gebruik en gepercipieerd nut

	Aandeel deelnemers waarbij de methode gebruikt werd	Rangschikking	Aandeel deelnemers dat geholpen was door de methode	Rangschikking
Open gesprekken met de begeleider (bv. over gevoelens, voortgang van het proces, enz.)	93% (63 van 68)	1	83% (52 van 63)	2
Hand- of werkboeken (bv. rond solliciteren, loonvorming, zoekkanalen, enz.)	73% (49 van 67)	2	79% (37 van 47)	5
Groepsessies (groeps gesprekken, sessies over solliciteren, enz.)	70% (46 van 66)	3	76% (35 van 46)	7
Begeleid raadplegen van databanken en internet (bv. om vacatures te zoeken)	68% (44 van 65)	4	73% (32 van 44)	8
Vragenlijsten (al dan niet aan de computer) (bv. om interesses, enz. op te sporen)	68% (46 van 68)	5	80% (37 van 46)	4
Telefonische opvolgingsgesprekken tijdens het traject (bv. over hoe het verloopt, of er moeilijkheden zijn, enz.)	65% (45 van 69)	6	84% (38 van 45)	1
Telefonische opvolgingsgesprekken nadat de begeleiding was stopgezet (bv. om na te gaan hoe het gaat, of u nog vragen hebt, of de begeleider nog iets kan doen, enz.)	53% (36 van 68)	7	81% (29 van 36)	3
Simulatie-oefeningen (bv. leren telefoneren, simulatie van assessment centre, sollicitatiegesprek spelen, enz.)	48% (32 van 66)	8	78% (25 van 32)	6

Bron: VIONA Uitstroomonderzoek Outplacement (data 2006)

Enkele algemene tendensen komen naar voor. Zo worden open gesprekken met de begeleider kennelijk het meeste gebruikt. Telefonische opvolgingsgesprekken na stopzetting van het programma en simulatieoefeningen worden het minste gehanteerd. Als we kijken naar de mate waarin deelnemers werden geholpen door de verschillende methodes, zien we dat steeds minstens 70% van de gebruikers van een methode deze als nuttig beschouwde. Dit gaat op voor elke leeftijdsgroep. Dit is een relatief hoog aandeel, zeker wanneer je weet dat niet alle ontslagen werknemers vrijwillig in outplacement terechtkwamen.

De enige uitzonderingen op deze hoge cijfers zijn terug te vinden bij de 45- tot 49-jarigen, waar 40% van de personen die gebruik maakten van vragenlijsten, meende hier niet door geholpen te zijn. Voor begeleiding bij het gebruik van databanken en/of het internet gaat het zelfs om de helft van de respondenten.

Opvallend is hoeveel belang de deelnemers hechten aan het persoonlijke contact met hun begeleider. Het grootste aandeel deelnemers heeft baat gehad bij individuele gesprekken, persoonlijk of telefonisch. Begeleiding bij het raadplegen van databanken of het internet was voor het kleinste aandeel deelnemers van nut. Implicaties van deze resultaten komen in de rest van dit hoofdstuk aan bod.

### **3. Welk profiel hebben outplacementkandidaten?**

In de volgende paragrafen maken we een profielschets van de deelnemers. Ten eerste onderzoeken we enkele karakteristieken van de werkgevers die hen outplacement aanbieden. Zij zijn het immers die voor de begeleiding betalen. Ten tweede bestuderen we kenmerken van de deelnemers.

#### **3.1 Welke werkgevers bieden kansen?**

Werknemers kunnen enkel beroep doen op outplacement als hun werkgever hen dat aanbiedt zoals blijkt uit het wettelijk kader dat in de inleiding werd geschetst. In dit deel verduidelijken we in welke sectoren de deelnemers voor hun ontslag tewerkgesteld waren. We bekijken tevens de bedrijfsgrootte van de vorige werkgever. Ten slotte gaan we in op de redenen van ontslag.

##### **3.1.1 Outplacement in verschillende sectoren en ondernemingen**

Er zijn diverse redenen om te veronderstellen dat werknemers uit bepaalde sectoren een grotere kans hebben om in outplacement terecht te komen. Niet alle sectoren worden immers in dezelfde mate met herstructureringen en afvloeiingen geconfronteerd. De Grip et al. (2004) stellen vast dat bepaalde sectoren meer nood hebben aan de mogelijkheid om hun personeelsbestand flexibel aan te passen. Naast functieveranderingen kan dat ontslag impliceren. Er wordt verondersteld dat sectoren die onderhevig zijn aan snelle technologische ontwikkelingen meer

dan andere sectoren nood hebben aan flexibiliteit. Dit zou ook waar zijn voor sectoren waar veel organisatieveranderingen plaatsvinden en sectoren die moeten concurreren op een internationale markt. In dit opzicht is het geen verrassing dat de textiel-/confectiesector bovenaan de rangschikking prijkt in tabel 5.3. Deze tabel geeft aan in welke sectoren de door ons bevroegde respondenten voorafgaand aan hun ontslag werkzaam waren. Maar liefst één op vier van de respondenten die aan outplacement begonnen, was tewerkgesteld in textiel of confectie. Ook de groot- en kleinhandel en de chemiesector leveren aanzienlijk wat deelnemers.

**Tabel 5.3** Vertegenwoordiging van de sectoren onder de deelnemers

Sector	Aantal deelnemers	
Productie van textiel/confectie	23	<b>25%</b>
Groot- en kleinhandel	15	<b>17%</b>
Chemie	14	<b>16%</b>
Metaalindustrie	9	<b>10%</b>
Hout en papier	6	7%
Diensten aan ondernemingen	5	6%
Drukkerijen en uitgeverijen	5	6%
Productie van voeding	4	4%
Transport	4	4%
Bouw	3	3%
Banken & verzekeringen	1	1%
Horeca	1	1%
Totaal	90	

Bron: VIONA Instroomonderzoek Outplacement (data 2006)

Tabel 5.4 geeft een indicatie van de grootte van de organisaties waaruit de respondenten afkomstig waren (tabel 5.4).

**Tabel 5.4** Deelnemers volgens bedrijfsgrootte van de vorige werkgever

	Totaal	-45	45- tot 49-jarigen	50+
< 10 werknemers	11	1 (4%)	2 (7%)	8 (23%)
10-49 werknemers	29	5 (18%)	9 (30%)	15 (43%)
50-99 werknemers	10	3 (11%)	2 (7%)	5 (14%)
100-499 werknemers	29	10 (37%)	13 (43%)	6 (17%)
> 500 werknemers	13	8 (30%)	4 (13%)	1 (3%)
Totaal	92	27	30	35

Bron: VIONA Instroomonderzoek Outplacement (data 2006)



Twee op drie deelnemers jonger dan 45 jaar komen uit ondernemingen waar minstens 100 werknemers actief zijn. Bij 50-plussers is hetzelfde aandeel afkomstig uit een KMO met minder dan 50 werknemers. Voor deelnemers uit de middelste leeftijdsgroep zijn de zaken minder uitgesproken, zoals blijkt uit tabel 5.4.

### 3.1.2 Aard van het ontslag

Outplacement kan inspelen op individueel ontslag maar ook volgen na een herstructurering. In het geval van een individueel ontslag verbreekt de werkgever een individuele arbeidsrelatie. Dit heeft nauwelijks implicaties voor de rest van de werknemers. De werkgever heeft in principe weinig wettelijke verplichtingen met betrekking tot begeleiding na ontslag. Het wettelijk kader (CAO nr. 82) verplicht hem enkel om werknemers die ouder dan 45 jaar zijn outplacement aan te bieden indien die werknemers dat wensen.

In het geval van herstructurering zijn er meestal meerdere werknemers tegelijk betrokken en is er een collectief belang te verdedigen. In onderhandelingen over een sociaal akkoord bij collectief ontslag kunnen vakbonden rechten voor alle betrokken werknemers opeisen. Bij het oprichten van een tewerkstellingscel is het immers een voorwaarde dat alle ontslagen werknemers outplacement aangeboden krijgen (KB 16 juli 2006).

In overeenstemming met wat eerder vermeld werd, stellen we vast dat een overgrote meerderheid van 79% van de deelnemers (123 van 156 respondenten) werd ontslagen om economische redenen. Het ging hierbij om 33% ontslagen op basis van economische of technische problemen, 26% wegens sluiting van de afdeling of van de hele onderneming, en 20% omdat hun werkgever failliet ging. Uitstroomonderzoek van Federgon (2004) benadert deze cijfers sterk. Het toonde aan dat 84% van de ontslagen die tot een individueel outplacement hebben geleid, een economische reden hadden.

Van de overige 21% (33 respondenten) had 8% zelf ontslag gegeven (12 van 156 respondenten). De overige 21 personen werden ontslagen omdat hun toenmalige werkgever niet langer tevreden was over hun individuele prestaties.

Een kwart van de deelnemers (43 van 163 respondenten) gaf aan als enige van het bedrijf ontslagen te zijn. Daartegenover staat dat 30% samen met de rest van het personeel (12%) of met minstens 49 andere personen (18%) aan de deur werd gezet. Bij 27% van de deelnemers werden tussen de 10 en 49 werknemers ontslagen. De overige 17% gaf te kennen met maximum 10 andere personen de deur gewezen te zijn.

## 3.2 Deelname aan outplacement

Een volgend aspect dat onze aandacht verdient, betreft de houding van de deelnemers tegenover het outplacementproces. We gaan hierbij niet alleen na wie het

initiatief nam om deel te nemen aan de begeleiding (werkgever of werknemer). Ook de motivatie van de ontslagen werknemers wordt van naderbij bekeken.

Ruim drie op vijf ontslagen werknemers kwamen in outplacement terecht op initiatief van de werkgever. Vooral bij -45-jarige deelnemers is dit het geval (75% van 55 respondenten tegenover 60% van 45 respondenten bij 45- tot 49-jarigen en 64% van 59 50-plussers). Opvallend is dat 24% van de 45- tot 49-jarigen in outplacement belandde op initiatief van de vakbond. Bij 50-plussers gaat het om 14%, bij deelnemers jonger dan 45 om 18%. Bovendien blijken vooral de oudste deelnemers zelf het initiatief te hebben genomen (22% van 59 respondenten). 16% van de 45- tot 49-jarigen en 7% van de jongste leeftijdsgroep waren eveneens ondernemend. Mogelijk kan dit verschil tussen deelnemers jonger en ouder dan 45 kan deels worden verklaard door de informatieplicht van werkgevers tegenover ontslagen 45-plussers. Al is hiermee nog niet duidelijk waaraan het verschil tussen de twee oudste leeftijdsgroepen te wijten is. Toch zijn het uitsluitend 45-plussers die zich verplicht voelen outplacement te volgen (tabel 5.5).

**Tabel 5.5** Aantal deelnemers dat verplicht/vrijblijvend in outplacement terecht kwam (n=143)

<i>Deelname was ...</i>	Totaal	-45	45-49	50+
... verplicht	<b>29 (20%)</b>	0 (0%)	18 (45%)	11 (41%)
... aangeboden als een kans, zij het sterk aanbevolen	<b>47 (33%)</b>	17 (33%)	11 (27,5%)	19 (37%)
... aangeboden als een volledig vrijblijvende kans	<b>67 (47%)</b>	35 (67%)	11 (27,5%)	21 (22%)

Bron: VIONA Outplacementonderzoek (data 2006)

Maar liefst 45% van de 45- tot 49-jarigen (18 van 40 respondenten) werd verplicht deel te nemen aan outplacement. Van de overige 55% kreeg de helft outplacement aangeboden als een volledig vrijblijvende kans. De andere helft zag de begeleiding ook als kans, al ging deze bij hen gepaard met een sterke aanbeveling om er op in te gaan. Van de 50-plussers stelde één vijfde dat deelname verplicht was (11 van 51 respondenten). Ruim één derde van de deelnemers beschouwde outplacement als een (sterk aanbevolen) kans. Voor het merendeel was outplacement echter een vrijblijvende optie (41%, 21 van 51 respondenten).

In de jongste leeftijdscategorie krijgen we een veel meer uitgesproken beeld. Niemand van de -45 jarigen werd geconfronteerd met een verplichte deelname. Voor twee derde (35 van 52 respondenten) was outplacement een volledig vrijblijvende kans. De rest voelde een sterke aanbeveling.

Verder werpen we ook een blik op de motivatie die schuilgaat achter deelname aan outplacement. De top 5 is weergegeven in de bovenste helft van tabel 5.6, andere mogelijke redenen van deelname in de onderste helft. Per leeftijdsgroep

wordt in elke cel aangegeven hoeveel respondenten hun beslissing tot deelname op de betreffende reden baseerden.

**Tabel 5.6** Motivatierechten voor deelname aan outplacement en het aantal deelnemers waarbij ze duidelijk van belang waren

	Totaal	-45	45 tot 49	50+
Een zicht krijgen op de mogelijkheden na ontslag	114 (71%)	39 (71%)	36 (78%)	39 (66%)
Zo snel mogelijk een andere job vinden	108 (67%)	37 (65%)	37 (80%)	34 (59%)
Begeleid worden bij het solliciteren	41 (59%)	16 (55%)	10 (67%)	15 (58%)
De loopbaan een andere wending geven	78 (49%)	31 (56%)	23 (51%)	24 (32%)
Ergens terecht kunnen met negatieve gevoelens over het ontslag	62 (39%)	14 (25%)	19 (41%)	29 (50%)
Te weten komen wat te moeten doen om aanspraak te kunnen maken op bepaalde rechten (bv. uitkering)	61 (39%)	20 (36%)	17 (37%)	24 (42%)
Te weten komen wat men best kan doen om financieel te overleven	41 (26%)	16 (29%)	11 (24%)	14 (25%)
Zich verplicht voelen om op het aanbod in te gaan	34 (21%)	5 (9%)	10 (22%)	19 (33%)
Deelname is een voorwaarde om aanspraak te kunnen maken op bepaalde vergoedingen	30 (19%)	7 (13%)	11 (24%)	12 (21%)
Grote sociale druk om deel te nemen	10 (6%)	3 (5%)	1 (2%)	6 (11%)
Begeleid worden bij het oprichten van een eigen zaak	3 (2%)	1 (2%)	2 (4%)	0 (0%)

\* In de tabel werden enkel de respondenten opgenomen die eerder tot helemaal akkoord gingen met de motieven. De categorie enigszins akkoord werd buiten beschouwing gelaten.

Bron: VIONA Outplacementonderzoek (data 2006)

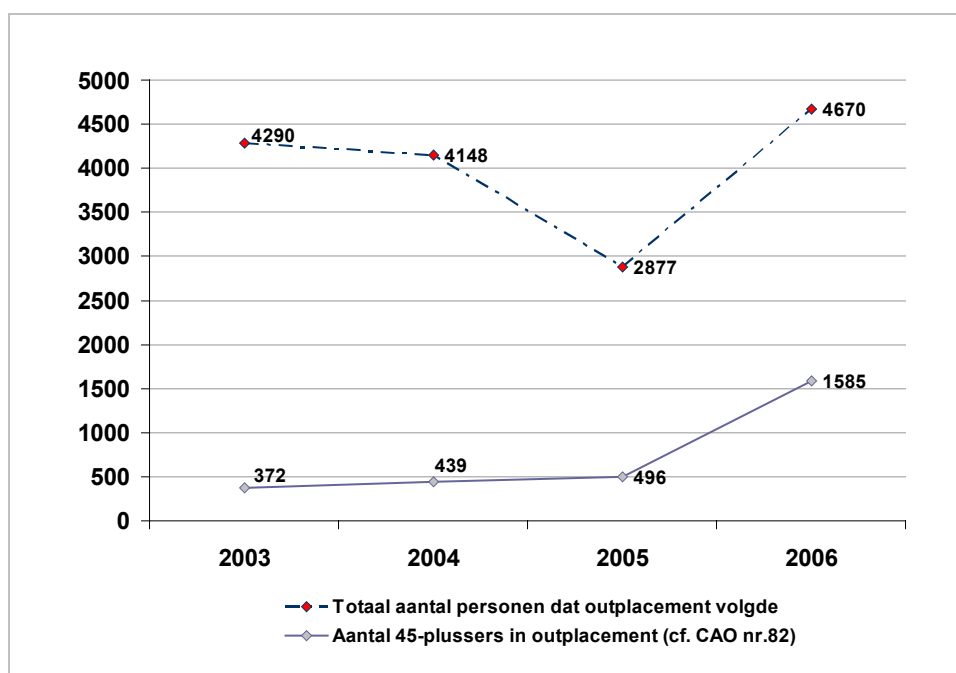
Drie redenen zijn bij alle deelnemers duidelijk bepalend voor hun beslissing om in outplacement te stappen. In eerste instantie wil men weten waar men staat na zijn ontslag, of nog, wat mogelijk is voor de verdere loopbaan. Bovendien willen zowel jong als oud zo snel mogelijk terug aan de slag gaan. Vooral 45- tot 49-jarigen lijken het enorm belangrijk te vinden om snel weer werk te vinden. We komen hier later op terug. Opvallend is ook dat meer dan de helft van de deelnemers aangeeft hulp te willen bij het solliciteren. Outplacement lijkt met andere woorden sterk gerelateerd te zijn aan het vinden van werk. Toch willen ook aanzienlijk wat deelnemers hun loopbaan een andere richting geven. Het gaat hier dan vooral om deelnemers jonger dan 45 jaar. De ruimere dienstverlening van outplacementkantoren is de deelnemers dus niet onbekend. Algemeen willen ontslagen werknemers te weten komen wat ze moeten doen om aanspraak te kunnen maken op bepaalde rechten. Ten slotte stellen we ook vast dat de wens om ergens terecht te kunnen met gevoelens rond het ontslag, sterk toeneemt naarmate men ouder wordt.

### 3.3 Welke werknemers krijgen en nemen kansen?

Hoe belangrijk de inspanningen van de werkgever ook zijn, de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het volgen van outplacement ligt bij de (ontslagen) werknemer. Daarom brengen we een aantal persoons- en functiekenmerken van de deelnemers in kaart.

#### 3.3.1 Outplacement, een zaak voor jong en oud?

Hoewel de wetgeving 45-plussers een duwtje in de rug geeft, zijn ook jongere ontslagen werknemers volledig vrij om deel te nemen aan outplacement. Uit de jaarverslagen van Federgon blijkt wel een stijging van het aantal 45-plussers (figuur 1). Gezien CAO nr. 82 in de herfst van 2002 van kracht werd, dateren de oudste cijfers van 2003. Dit is tevens het eerste jaar dat Federgon in zijn huidige vorm functioneerde, als Federatie van Partners voor Werk (cf. hoofdstuk 2). Federgon Outplacement telt 16 leden die samen ongeveer 90% van de omzet van de sector in België vertegenwoordigen.



Bron: Jaarverslag Federgon (cijfers 2003, 2004, 2005 en 2006)

**Figuur 5.1** Aandeel deelnemers aan outplacement van 2003 tot 2006, totaal en 45+

Figuur 5.1 illustreert dat het aantal begeleidingen van 45-plussers (in het kader van CAO nr. 82) steeds toenam, ongeacht een eventuele daling van het totale aantal outplacementbegeleidingen. Tabel 5.7 vergelijkt het aandeel 45-plussers in outplacement in de periode 2003-2006.

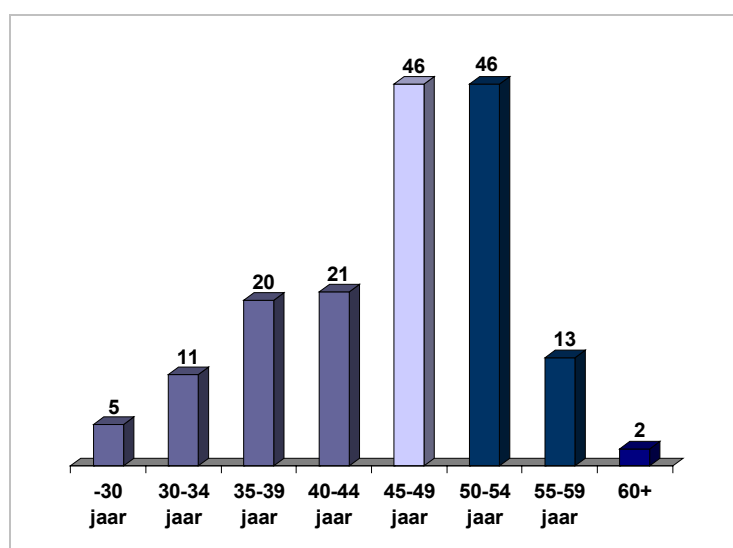
**Tabel 5.7** Aandeel 45-plussers in outplacement in de periode 2003-2006

	Totaal aantal begeleidingen	Aantal begeleidingen 45+	Aandeel 45+ in de begeleidingen
2003	4 290	372	8%
2004	4 148	439	11%
2005	2 877	496	17%
2006	4 670	1 585	34%

Bron: Jaarverslag Federgon (2003, 2004, 2005, 2006)

We merken een stelselmatige toename en een duidelijke sprong in 2006. Daar waar in 2003 8% van de begeleidingen ging naar 45-plussers is dit percentage door de jaren heen opgelopen tot 34% in 2006. Zelf schrijft Federgon Outplacement deze toename grotendeels toe aan de inwerkingtreding van het Generatiepact (Nieuwsbericht Federgon, 27 maart 2007).

We bestuderen hieronder de verdeling naar leeftijd van onze respondenten (figuur 5.2).



Bron: VIONA Outplacementonderzoek (data 2006)

**Figuur 5.2** Verdeling deelnemers over verschillende leeftijdsgroepen

Figuur 5.2 geeft aan dat het grootste aandeel van onze respondenten 45 jaar of ouder is. Dit kan wellicht deels verklaard worden vanuit de wetgeving zoals die in de inleiding van dit hoofdstuk werd beschreven. In tweede instantie kan het grotere aandeel 45-plussers worden versterkt doordat outplacement als instrument minder past bij de 'trial en error' in het begin van de loopbaan. De loopbaan van jongeren is namelijk vaak een mobiele loopbaan. Jongeren hebben bijgevolg meer

ervaring met zoeken op de arbeidsmarkt en solliciteren. Mobiliteit op de arbeidsmarkt blijkt dan ook vooral een zaak te zijn voor jongeren (Cijfers Datawarehouse Arbeidsmarkt en Sociale Bescherming – Steunpunt WSE).

Eerder uitstroomonderzoek bij outplacementkantoren (Federgon, 2004) wijst bovendien op een terugval in deelname aan outplacement vanaf de leeftijd van 55 jaar. Onze cijfers sluiten hierbij aan (figuur 5.2). Een eerste mogelijke reden is dat 55-plussers niet meer geloven in hun kansen op de arbeidsmarkt (cfr. hoofdstuk 1). Als dat negatieve zelfbeeld oudere werknemers ervan weerhoudt beroep te doen op outplacementbegeleiding om terug een baan te kunnen vinden, ontstaat een self-fulfilling prophecy. Een tweede reden kan erin bestaan dat het brugpensioen als een normatief aanvaardbare oplossing bij herstructureringen wordt gezien door een aantal groepen op de arbeidsmarkt. Meer nog, brugpensioen wordt vaak beschouwd als een verworven recht. Ondanks de sociale acceptatie - en zelfs integratie - van het brugpensioen, is het wenselijk dat de feitelijke pensioenleeftijd opnieuw aansluiting vindt bij de wettelijke. Daarvoor bestaan niet enkel economische (Schokkaert et al., 2000), maar ook menselijke redenen. Onderzoek (Martens et al., 2004) heeft immers aangetoond dat bruggepensioneerden niet onverdeeld tevreden zijn met hun toestand. De discussies en stakingen die ontstaan zijn naar aanleiding van het Generatiepact hebben evenwel aangetoond dat de publieke opinie en de economische logica nog niet op dezelfde lijn zitten.

### 3.3.2 Voor mannen en vrouwen?

Mannen en vrouwen zijn ongeveer even sterk in de steekproef aanwezig. 83 van de 153 deelnemers waren mannen (54%), de overige 70 vrouwen (46%). In het uitstroomonderzoek van Federgon (2004) waren vrouwelijke deelnemers sterk ondervertegenwoordigd (35%).

Overigens betekent een gelijke vertegenwoordiging in outplacement nog niet dat de drijfveren voor mannen en vrouwen identiek zijn. Zo toonden Leana en Feldman (1992) aan dat mannelijke werknemers na het verlies van hun job zo snel mogelijk terug aan het werk willen, terwijl vrouwen vooral op zoek zijn naar een emotionele ondersteuning bij het verlies van hun job. Phelps en Mason (1991) toonden aan dat vrouwen hun ontslag als een keerpunt zien, dat ze het als een kans beschouwen om hun leven te evalueren en te inventariseren.

### 3.3.3 Voor alle niveaus van de onderneming?

Als organisaties bij individueel ontslag de lijnen van het bredere loopbaanmanagement gewoon doortrekken, dan krijgen werknemers uit de hogere functieniveaus die individueel ontslagen worden meer kans om deel te nemen aan outplacement dan werknemers uit de lagere functieniveaus. Ook in empirische outplacementstudies komt meermaals naar voor dat het vooral de hoger geplaatste per-

sonen zijn die op outplacementbegeleiding kunnen terugvallen (Eby et al., 1994; Scott & Kleiner, 1996). Toch lijkt dergelijk uitgangspunt niet reëel voor de Vlaamse arbeidsmarkt. Kaderleden zijn immers beschermd door een erg lange opzegperiode, waardoor ze ruim de tijd hebben om zelf een nieuwe job te zoeken. Bovendien scoren ze sowieso hoger op ICM, wat hun nood aan outplacement aanzienlijk verlaagt.

Op basis van de resultaten van het eigen onderzoek, krijgen we een beeld van het functieniveau (voor ontslag) van de deelnemers (tabel 5.8). Hierbij is het belangrijk in het achterhoofd te houden dat deze cijfers niets zeggen over eventuele over- of ondervertegenwoordiging van de verschillende groepen. De indicatie die ze geven over de toegankelijkheid van outplacement is echter minstens zo belangrijk. Tabel 5.8 geeft aan dat zowel arbeiders, bedienden als kaderleden de weg vonden naar het outplacementkantoor.

**Tabel 5.8** Indeling van de deelnemers aan outplacement naar hun vorige functie\*

	Totaal	-45	45- tot 49-jarigen	50+
Ongeschoolde arbeider	26 (28%)	6 (22%)	11 (37%)	9 (26%)
Geschoolde arbeider	20 (22%)	10 (37%)	5 (17%)	5 (14%)
Uitvoerend of administratief bediende	25 (27%)	2 (7%)	8 (27%)	15 (43%)
Professioneel medewerker <sup>22</sup>	13 (14%)	7 (26%)	3 (10%)	3 (9%)
Kader- of directielid	8 (9%)	2 (7%)	3 (10%)	3 (9%)

\*  $\chi^2 = 16,285$  met  $p < 0,05$ .

Bron: VIONA Instroomonderzoek Outplacement (data 2006)

Eén op twee deelnemers was arbeider voor ontslag. Bij de deelnemers jonger dan 45 gaat het om meer dan de helft (59%). Dit in tegenstelling met de 50-plussers waar de meerderheid bediende was. 45- tot 49-jarige deelnemers lijken uit alle gedingen van de organisatie te komen.

Uit bovenstaande analyses werd duidelijk dat de beoogde doelgroep van recente activeringsmaatregelen, zijnde 45-plussers, de weg naar outplacementkantoren daadwerkelijk vindt. Bij sommigen gebeurt dit vrijwillig, bij anderen tegen wil en dank. Of men achteraf tevreden was over de gezette stap naar outplacement, wordt in de volgende paragraaf besproken.

<sup>22</sup> Onder professionele medewerkers verstaan wij die personen die geen kader- of directiefunctie hebben, maar die op basis van hun deskundigheid wel een zekere mate van autonomie hebben. Het kan bijvoorbeeld gaan om onderzoekers, consultants, medewerkers van een studiedienst, ingenieurs, enz.

## 4. Hoe tevreden zijn de kandidaten over outplacement?

In de eerste paragraaf werd reeds besproken wat outplacement zou moeten inhouden. Een belangrijke vraag is in welke mate het feitelijke aanbod overeenstemt met dit ideaalbeeld en, vooral, in welke mate het aanbod aansluit bij de dienstverlening waar deelnemers nood aan hebben of naar op zoek zijn. We kijken in wat volgt voornamelijk naar de 'klanttevredenheid'.

### 4.1 Tevredenheid, het onderzoeken waard

Onderzoek naar de doeltreffendheid van outplacement besteedt slechts in beperkte mate aandacht aan de klanttevredenheid. Toch komen enkele niet mis te verstane boodschappen uit de resultaten naar voor. Zo blijkt klanttevredenheid vooral te worden beïnvloed door twee factoren. Enerzijds speelt de kwaliteit van *inhoudelijke componenten*, zoals het aanleren van vaardigheden voor het zoeken naar werk, een belangrijke rol. Anderzijds gaat een aanzienlijke invloed uit van de kwaliteit van *procescomponenten*, waaronder bijvoorbeeld het scheppen van realistische verwachtingen rond de verdere loopbaan (Butterfield & Borgen, 2005). Contextuele componenten, zoals het ter beschikking stellen van computers of het bieden van administratieve steun, blijken minder bepalend te zijn voor de tevredenheid van de deelnemers. Verder stellen Butterfield & Borgen (2005) vast dat onvoldoende wordt ingespeeld op de emotionele behoeften van deelnemers. De deelnemers verwachten dat er ook naar hen geluisterd wordt. De begeleider moet met andere woorden meer doen dan enkel opdrachten geven en het proces opvolgen. Men kan dit vertalen als een vraag naar meer maatwerk.

Ook uit ander onderzoek wordt duidelijk dat de evaluatie van het outplacementprogramma onlosmakelijk verbonden is met de individuele *begeleider(s)*. De ervaringen van de kandidaten worden namelijk gekleurd door de aard van hun relatie met de begeleider. Het hebben van een vertrouwensband met de consulent is een cruciale factor (Butterfield & Borgen, 2005; De Witte et al., 2005; Scott & Kleiner, 1996). Het proces kent immers veel ups en downs waardoor het aan de begeleider is om aan te voelen wanneer de zoektocht naar een nieuwe job kan worden ingezet en wanneer de deelnemer meer nood heeft aan eerder therapeutische sessies. Bovendien is het niet uitgesloten dat de consulent een gebrek aan gespecialiseerde arbeidsmarktkennis vertoont (Challenger, 1989, Machan, 1989, 1991). Dit is zeker een nadeel gezien outplacement er in wezen op gericht is ontslagen werknemers te herintroduceren op de arbeidsmarkt.

Verder lijken kandidaten het te appreciëren als ze *psychologisch respijt* krijgen – na de traumatische ervaring van het ontslag – voor het zoeken naar een nieuwe job. Dit door eerst uit te zoeken wie/wat ze momenteel zijn en wat ze precies verlangen met betrekking tot de toekomst (De Witte et al., 2005).



Enkele concrete cijfers zijn ten slotte terug te vinden in het onderzoek van Donohue & Patton (1998). Zij bestudeerden de doeltreffendheid van loopbaanbegeleiding<sup>23</sup> bij langdurig werklozen en stelden vast dat 67% van de deelnemers de begeleiding zeer doeltreffend vond. Slechts 5% zou de begeleiding als volstrekt nutteloos ervaren. In hun steekproef bleek 91% er van overtuigd te zijn meer realistische verwachtingen gevormd te hebben. Dit neemt niet weg dat het uitblijven van een nieuwe job vaak als grootste minpunt van de begeleiding wordt opgegeven (Doherty et al., 1993). Blijkbaar verwacht men bij deelname aan outplacement dat het vinden van werk gegarandeerd is. Dergelijke verwachting is mogelijk te wijten aan de veelvuldig gecommuniceerde plaatsingcijfers. We komen hier later nog op terug.

Het is duidelijk dat outplacementprogramma's zowel tevreden als ontevreden deelnemers kennen. In het vervolg van deze paragraaf gaan wij na hoe het in Vlaanderen gesteld is met de tevredenheid van de outplacementkandidaten. Daarvoor baseren we ons op de resultaten van het uitstroomonderzoek.

#### 4.2 Voelt de klant zich koning?

Om de evaluatie van de dienstverlening door de kandidaten te kennen, werd hen expliciet gevraagd enkele aspecten op tien te quoteren. Het rapport is weergegeven in tabel 5.9. Twee bevindingen springen in het oog. In eerste instantie valt op dat de toegekende scores zeer hoog zijn. Op basis van de beoordeling door de deelnemers, verdienen de kantoren een grote onderscheiding. In tweede instantie stellen we vast dat er geen significante verschillen aanwezig zijn tussen de verschillende leeftijdscategorieën. De vraag rijst dan ook of het enkel de tevreden uitstromers zijn die bereid waren deel te nemen aan dit onderzoek, te weten dat slechts drie respondenten scores toekenden lager dan vijf op tien. Toch moeten we ook openstaan voor de mogelijkheid dat de dienstverlening van een zeer goed niveau is en daardoor klanten tevreden stelt.

---

<sup>23</sup> Gezien de literatuur rond outplacement hier nauwelijks op ingaat, werden ook teksten rond loopbaanbegeleiding bij ontslagen werknemers opgenomen.

**Tabel 5.9** Scores op tien voor tevredenheid van kandidaten die het outplacementprogramma beëindigden (gemiddelde waarden)

	<b>Totaal</b>	-45 jari- gen	45- tot 49- jarigen	50- plussers
1. Duurtijd van de sessies (n=69)	<b>8,3</b>	8,1 (n=29)	8,6 (n=15)	8,4 (n=25)
2. Het aantal sessies (n=69)	<b>8,2</b>	7,8 (n=29)	8,5 (n=15)	8,3 (n=25)
3. De tijd tussen de sessies (n=68)	<b>8,3</b>	8,2 (n=29)	8,6 (n=14)	8,3 (n=25)
4. De tijd tussen de eerste sessie en de laatste sessie (n=67)	<b>8,1</b>	7,7 (n=29)	8,6 (n=14)	8,2 (n=24)
5. Het eerste contact met het outplacementkantoor (moment dat zij zich voorstelden) (n=68)	<b>8,4</b>	8,4 (n=29)	8,5 (n=15)	8,4 (n=24)
6. De eerste sessie (bv. kreeg men voldoende informatie over wat men kon verwachten en wat niet? Hoe het traject er ging uitzien) (n=68)	<b>8,1</b>	7,9 (n=29)	8,4 (n=15)	8,1 (n=24)
7. De diepgang van de individuele gesprekken (n=68)	<b>8,0</b>	7,9 (n=28)	7,9 (n=15)	8,2 (n=25)
8. De logistieke en administratieve ondersteuning (vb. internet, telefoon op het kantoor, enz.) (n=67)	<b>7,9</b>	7,9 (n=28)	7,4 (n=13)	8,3 (n=26)
9. Het resultaat van de begeleiding (n=68)	<b>8,0</b>	7,9 (n=29)	8,0 (n=15)	8,0 (n=24)
10. Algemene tevredenheid over deelname aan outplacement (n=66)	<b>8,1</b>	8,0 (n=28)	8,4 (n=14)	8,1 (n=24)

Bron: VIONA Uitstroomonderzoek Outplacement (data 2006)

Verder werd ook gevraagd in welke mate bepaalde aspecten van het programma nuttig waren voor de deelnemers. Een overzicht van de resultaten is terug te vinden in tabel 5.10. Voor vier van de zes aspecten vellen de uitstromers in elke leeftijdsgroep hetzelfde oordeel. Zo vonden negen op de tien respondenten (61 van 68 respondenten) dat ze iets hadden aan de informatie die ze kregen over hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Verder meenden 52 op 56 deelnemers dat de gegeven financiële tips hen geholpen hadden. Een iets kleiner aandeel (47 van 55 respondenten en dus 85,5%) vond de administratieve ondersteuning nuttig. Bijna unaniem was men het eens over het grote nut van de sollicitatietips. Slechts één respondent ging hier niet mee akkoord. Dit resultaat is in overeenstemming met eerder onderzoek van Butterfield & Borgen (2005). Uit hun interviews kon worden opgemaakt dat 87% van de geïnterviewde outplacementkandidaten de aangeboden sollicitatietraining nuttig vindt.

Interessanter zijn de twee andere aspecten. Zowel de jongste als de oudste leeftijdsgroep gaf aan veel steun te hebben aan de emotionele begeleiding bij de verwerking van het ontslag. Voor elke leeftijdsgroep gaat het om ongeveer 96% van de uitstromers. Dit terwijl 'slechts' drie vierden van de 45- tot 49-jarigen dit luik van de dienstverlening nuttig vond. Het verschil is statistisch significant ( $\chi^2$ : 5,278 met p-waarde 0,071). Ook rond het nut van de mogelijkheid om andere deelnemers te ontmoeten, zijn de meningen verdeeld. Concreet lijkt dit aspect meer geapprecieerd te worden naarmate men ouder wordt. Daar waar één op vier uitstromers jonger dan 45 jaar aangeeft hier niet door geholpen te worden, zijn

slechts twee op tien 45- tot 49-jarige respondenten dezelfde meningen toegedaan. Alle 50-plussers vonden het een nuttig aspect van de dienstverlening. Ook hier is sprake van een statistisch significant verschil ( $\chi^2$ : 6,449 met p-waarde 0,040).

**Tabel 5.10** Aandeel respondenten dat bepaalde aspecten van de begeleiding nuttig vond (gegeven dat ze er ervaring mee hadden)

	Nuttig	Niet nuttig
De tips die gegeven werden om de juiste job te zoeken, te solliciteren, enz.	67 (98,5%)	1 (1,5%)
De tips die gegeven werden om te onderhandelen over het loon, het contract, enz.	52 (92,9%)	4 (7,1%)
De emotionele steun bij de verwerking van het ontslag	59 (92,2%)	5 (7,8%)
De informatie die gegeven werd over de mogelijkheden op de arbeidsmarkt	61 (89,7%)	7 (10,3%)
De mogelijkheden om andere deelnemers te ontmoeten (bv. in groepsessies)	47 (85,5%)	8 (14,5%)
De informatie over administratieve regelingen die u moet treffen (bv. om werkloosheidsuitkering te krijgen)	40 (81,6%)	9 (18,4%)

Bron: VIONA Uitstroomonderzoek Outplacement (data 2006)

Het is duidelijk dat de deelnemers tevreden zijn over de ontvangen dienstverlening. Dit wordt bevestigd wanneer we de redenen bekijken voor het stopzetten van het programma. Van de kandidaten die de begeleiding niet beëindigden omdat ze een nieuwe baan gevonden hadden (21 respondenten), geeft één derde aan dat dit te wijten is aan externe omstandigheden. Zaken als ziekte of privé-problemen maakten het moeilijk om nog langer deel te nemen. Daarnaast stopten zes van de 21 uitstroomrespondenten omdat ze tijd nodig hadden om alles te laten bezinken. De overgrote meerderheid had bijgevolg geen fundamentele klachten over het outplacementprogramma op zich.

Of deze tevreden mensen gunstige resultaten overhielden aan hun deelname aan outplacement, zal blijken uit de volgende paragrafen. Daarbij wordt eerst nagegaan hoe het zit met de transitiekansen (van werkloosheid naar werk) van de deelnemers en hun uiteindelijke positie op de arbeidsmarkt ná outplacement.

## 5. Verhoogt outplacement de kans op werk?

10 oktober 2006. 'Van jobverlies een buitenkans maken', zo klonk het in De Standard. Dirk Goethals, manager van Ascento, stelde dat intensieve begeleiding van ontslagen werknemers resultaten afwerpt. De cijfers spreken voor zich: acht op de tien voormalige Sabéniens en driekwart van de Ford-arbeiders werden aan een nieuwe baan geholpen.

20 oktober 2006, tien dagen later. 'Outplacement blijkt goede springplank', kopte De Tijd. Maar liefst tachtig percent van de ontslagen werknemers die een individuele outplacementbegeleiding volgen, zou na gemiddeld zes maanden terug aan het werk zijn. Althans, zo kon worden afgeleid uit de jaarresultaten 2005 van de Federgon-leden. Let wel, op dat moment was het Generatiepact nog niet van kracht.

Het zijn slechts twee succesverhalen die de media haalden, maar dergelijke berichten worden steeds vaker op het publiek losgelaten. De gecommuniceerde resultaten klinken veelbelovend. Maar zijn de resultaten werkelijk zo gunstig als de koepelfederatie Federgon laat uitschijnen? Slaagt outplacement in zijn opzet om ontslagen werknemers aan een nieuwe baan te helpen? Het is een belangrijke vraag in het eindeloopbaandebat.

In deze paragraaf gaan we in op de doeltreffendheid van outplacement. We starten met een bespreking van de verwachtingen die ontslagen werknemers hebben bij het begin van de begeleiding. Vervolgens wordt nagegaan of outplacementbegeleiding aan die verwachtingen tegemoet komt. We baseren ons op secundaire bronnen én op de eigen survey.

### **5.1 Goede voornemens, realistische verwachtingen, ...**

Van de 92 bevraagde instromers gaven 80 personen (87%) te kennen dat ze deelnamen aan outplacement met het doel zo snel mogelijk een andere job te vinden. Van de drie onderscheiden leeftijdsgroepen lijken 50-plussers het minst gemotiveerd te zijn. Maar ook bij deze categorie merken we dat toch nog drie op vier ontslagen werknemers via deelname aan outplacement zo snel mogelijk terug aan de slag willen gaan. Dit tegenover negen op tien deelnemers uit de jongere leeftijdsgroepen (respectievelijk 89% bij de jongste leeftijdsgroep - tot 44 jaar - en 93% bij de 45- tot 49-jarigen).

We merken in alle leeftijdscategorieën een duidelijke voorkeur voor verderzetting van de loopbaan als werknemer. In geen enkele leeftijdsklasse is het verder zetten van de loopbaan als zelfstandige een veel gekozen optie. Bij de 50-plussers had niemand deze intentie. Het zijn ook hier vooral de 45- tot 49-jarigen die het sterkst gemotiveerd waren. Vier op dertig respondenten (13%) stond open voor begeleiding bij het opstarten van een eigen zaak. In de jongste leeftijdsgroep ging het om 8% (2 van 38 respondenten).

In tegenstelling tot wat doorgaans verwacht wordt, is het dus niet de jongste leeftijdsgroep die het meest gemotiveerd is om opnieuw aan het werk te gaan, al dan niet als zelfstandige. Het zijn de 45- tot 49-jarigen. De grens van vijftig jaar lijkt hier een psychologische drempel te zijn. Meerdere mensen uit deze leeftijdscategorie hebben het klaarblijkelijk moeilijk om zich voor te bereiden op een nieuwe fase in hun actieve loopbaan.

We peilden ook naar de mate waarin men het belangrijk en haalbaar acht om werk te vinden. 55 op 92 respondenten (60%) acht het realistisch een nieuwe job te vinden. Slechts een kleine minderheid (15 van 91 respondenten, 16%) geeft aan dat het voor hen niet uitmaakt of ze een job vinden, 84% hecht er wel belang aan. Meer nog, 88% van de instromers geeft te kennen gemotiveerd te zijn om de zoektocht aan te vangen en 77% geeft aan veel te winnen te hebben bij het vinden van een nieuwe baan (resp. 81 van 92 en 72 van 93 respondenten). Ondanks de hoge motivatie om opnieuw aan de slag te gaan en de voorzichtige hoop op een succesvol resultaat, blijft men realistisch. Meer dan de helft van de respondenten (54 van de 93, ofwel 58%) vindt het moeilijk te geloven dat hij of zij een job kan vinden. Drie vierden (69 op 91 respondenten) verwacht zeer veel inspanningen te moeten leveren om werk te vinden.

Maar laten alle leeftijdsgroepen dezelfde stem horen? De 50-plussers wijken hier af van het globale profiel. Zo vinden drie op vijf oudere deelnemers (20 van 33 respondenten) de idee een nieuwe job te vinden onrealistisch. Bijna acht op tien 50-plussers (27 op 31 respondenten) vindt het zelfs moeilijk in zijn kansen te geloven, dit tegenover 43% bij de jongste leeftijdsgroep en 48% bij de 45- tot 49-jarigen. Wat het meest in het oog springt, is de grote onverschilligheid van de oudere deelnemers. Voor maar liefst 26 van de 34 (76%) 50-plussers maakt het niet echt uit of ze al dan niet een nieuwe baan vinden. Dit staat in schril contrast met de jongere categorieën waar het resp. gaat om 14% (bij de instromers tot 44 jaar) en 10% (bij de 45- tot 49-jarigen). Mogelijk bevat de oudste leeftijdsgroep een groter aandeel deelnemers dat onvrijwillig in outplacement terecht komt. De verklaring kan echter ook te maken hebben met leeftijdsnormen: oudere werknemers die aanvoelen dat werkgever en collega's verwachten dat ze plaats ruimen voor jongeren (Elchardus et al., 2003). Eens de 50 voorbij, lijkt het dus moeilijker om in zijn kansen te geloven en zich mentaal op te laden voor herintrede.

Ten slotte werd ook gevraagd naar het verwachte verloop van het proces. In totaal verwachtten 49 instromers dat het niet evident is een nieuwe job te vinden. Negen deelnemers verwachtten nauwelijks moeilijkheden en 28 personen namen geen duidelijke stelling in. In de jongste en de oudste leeftijdsklassen vinden we het minst optimisme. Opvallend is dat iedereen verwachtte dat zijn of haar leeftijd een negatieve invloed heeft op de arbeidsmarktkansen. Ook van het eigen opleidingsniveau en het vroeger verdiende loon verwachtte men een negatieve impact. Proportioneel gezien wordt leeftijdsdiscriminatie echter het meest gevreesd. Maar liefst vier op vijf instromers, jong én oud, vreest ermee te worden geconfronteerd. Bij uitstroom uit het programma blijken het echter vooral de oudere werkzoekenden te zijn die geconfronteerd werden met enige vorm van leeftijdsdiscriminatie. Het gaat om 55% van de 50-plussers (11 van 20 respondenten) en 36% van de 45- tot 49-jarigen (5 van 14 respondenten). In de jongste leeftijdsgroep kreeg 'slechts' 18% van de deelnemers te maken met leeftijdsdiscriminatie (5 van 28 respondenten). Dit geeft aan dat we met een globaal leeftijdsprobleem te kampen hebben dat zich niet in de realiteit vertaalt. Daarnaast verwachten respectievelijk 44% en

35% van de deelnemers discriminatie op grond van opleiding en vorig loon. Ervaring wordt daarentegen als een duidelijke troef beschouwd. Zo'n 79% van de deelnemers, jong en oud, verwacht betere kansen op een nieuwe job te hebben dankzij de opgedane ervaring. De gedetailleerde resultaten zijn in tabel 5.11 opgenomen.

**Tabel 5.11** Aantal personen dat discriminatie verwacht bij het zoeken naar werk

Verwacht effect	Totaal		-45		45 tot 49 jaar		50+			
	-	+	-	+	-	+	-	+		
Leeftijd (n=86)	69 (80%)	10 (12%)	12 (50%)	7 (29%)	25 (89%)	3 (11%)	0	32 (94%)	0	2 (6%)
Geslacht (n=85)	8 (9%)	13 (15%)	2 (8%)	16 (67%)	4 (15%)	20 (77%)	2 (8%)	2 (6%)	28 (82%)	4 (12%)
Opleiding (n=82)	34 (41%)	14 (18%)	8 (33%)	4 (17%)	14 (50%)	4 (14%)	10 (36%)	15 (46%)	6 (18%)	12 (36%)
Nationaliteit (n=86)	3 (3%)	66 (77%)	2 (8%)	14 (59%)	1 (4%)	23 (82%)	4 (14%)	0	29 (85%)	5 (15%)
Ervaring (n=85)	10 (12%)	8 (9%)	3 (13%)	2 (8%)	4 (14%)	1 (4%)	23 (82%)	3 (9%)	5 (15%)	25 (76%)
Vorig loon (n=86)	30 (35%)	36 (42%)	8 (33%)	9 (38%)	11 (39%)	12 (43%)	5 (18%)	11 (32%)	15 (44%)	8 (24%)
Gezondheid (n=86)	15 (17%)	41 (48%)	1 (4%)	11 (46%)	17 (60%)	10 (36%)	1 (4%)	10 (29%)	17 (50%)	7 (21%)

Bron: VIONA Instroomonderzoek Outplacement (data 2006)

## 5.2 Worden de verwachtingen ingelost?

Uit het eerste hoofdstuk weten we dat een groot deel van de oudere werknemers die de arbeidsmarkt verlaten dit niet uit vrije wil doen (Forrier et al., 2005; Elcharodus et al., 2003). Vaak worden oudere werknemers gedwongen vroegtijdig uit te treden. Bij herstructureringen zijn zij niet zelden de eerste slachtoffers. Er werd eveneens vermeld dat wie de arbeidsmarkt heeft verlaten op het einde van de loopbaan, zelden of nooit de stap terug zet. De mobiliteit van inactiviteit naar werk blijkt immers zeer gering te zijn voor de leeftijdscategorie 50-64 jarigen (Tielens, 2003). Gezien tewerkstelling, en bijgevolg ook hertewerkstelling, een kwestie is van vraag (van de werkzoekende) en aanbod (van de werkgever) (Vinokur et al., 2000), is het niet steeds duidelijk wie met de vinger gewezen kan worden. Tal van push- en pullfactoren kunnen oudere werknemers aan de arbeidsmarkt onttrekken, terwijl stereotypen of efficiëntieredenen (OECD, 2006) werkgevers kunnen ontmoedigen om oudere werknemers aan te werven.

Waar de oorzaak ook ligt, activering is de boodschap indien we de werkzaamheidsgraad willen opkrikken. Het is in dit opzicht dat outplacement de nodige aandacht verdient. In de wetenschappelijke literatuur is men sterk overtuigd van de meerwaarde van deze dienstverlening. Meer bepaald wordt uitgebreid aandacht besteed aan twee concrete resultaten: de kans op tewerkstelling en de termijn waarbinnen deze tewerkstelling gebeurt.

### 5.2.1 Kans op werk

Hoe men het ook draait of keert, de outplacementsector zou vermoedelijk snel imploderen als de kantoren geen deelnemers zouden plaatsen. In de weinige empirische studies is men het er dan ook bijna unaniem over eens dat outplacement de kans op hertewerkstelling aanzienlijk verhoogt (o.a. Gowan & Nassar-McMillan, 2001; Vinokur et al., 2000; Westaby, 2004). Mogelijk leert men efficiënter zoeken naar een nieuwe baan (Anderson, 2001) of leert men nieuwe loopbaanpaden te identificeren waardoor de opties voor de werkzoekende toenemen (Gowan & Nassar-McMillan, 2001). Het zijn slechts enkele mogelijke verklaringen van het positieve effect. Toch blijkt het effect minder sterk te zijn voor bepaalde kansengroepen. Zo zouden vrouwen (Fallick, 1996; Kletzer, 1998; Phelps & Mason, 1991), oudere deelnemers (Fallick, 1996; Wanberg, 1997; Wanberg et al., 1996) en lager geschoolden (Fallick, 1996; Kletzer, 1998) het moeilijker hebben om een nieuwe job te vinden via outplacement.

Er zijn echter nog andere factoren die het succes van outplacement dreigen af te zwakken. Ontslagen werknemers die na hun afdanking symptomen vertonen van depressie, zouden het eveneens moeilijker hebben om opnieuw aan het werk te geraken indien zij niet geholpen worden (Hamilton et al., 1993). Bovendien bestaat er een rechtstreeks verband tussen de duur van werkloosheid en de kans op hertewerkstelling. Immers, hoe langer men werkloos is, hoe lager de kans dat men



een nieuwe baan vindt (Amundson et al., 1991; De Witte et al., 2005; Gorter & Kalb, 1995).

Tevens hebben deelnemers met een hoger zelfvertrouwen een betere kans op hertewerkstelling (Moynihan et al., 2003; Vinokur & Schul, 1997). Ook de mate van werkoriëntatie is positief gerelateerd met de kans op werk (Kinicki, 1985). Er is sprake van een sterke werkoriëntatie wanneer persoonlijk geluk sterk afhankelijk is van het hebben van werk. Ook de lengte van het programma heeft een gunstige impact. De extra tijd die ontslagen werknemers bij langere programma's krijgen, zou resulteren in een meer intensieve zoektocht naar werk. Dit zou op zijn beurt de kans op het vinden van een passende betrekking doen stijgen (Doherty et al., 1993; Westaby, 2004). Ten slotte zou het gebruik van collectief outplacement of de combinatie ervan met individueel outplacement, doeltreffender zijn dan het aanwenden van individueel outplacement (Arellano, 2005; De Witte et al., 2005; Harrick et al., 1982). Vooral voor vrouwen en oudere mannen, beide risicogroepen voor langetermijn werkloosheid, blijkt dergelijke vorm van begeleiding doeltreffender te zijn (Denolf & Denys, 1998; Denolf et al., 1999).

Wanneer we de resultaten van het uitstroomonderzoek bekijken (tabel 5.12), zien die er alvast veelbelovend uit. Voor bijna negen op de tien uitstroomkandidaten (61 van de 70 respondenten) werd het traject stopgezet omdat hij of zij een nieuwe job gevonden had. Iets minder dan de helft (43%) geeft aan dat dit dankzij outplacement gebeurde. Vooral 45- tot 49-jarigen schrijven dit succes toe aan hun eigen verdiensten. Slechts 2 van de 14 opnieuw tewerkgestelden uit deze leeftijdsgroep geven toe de nieuwe job aan outplacement te danken te hebben. Een heel ander beeld krijgen we bij de 50-plussers. Twaalf van de 21 deelnemers die een nieuwe job vonden, zijn van oordeel dat dit dankzij outplacement gebeurde. Bij de jongste leeftijdsgroep betrof het 12 van 26 hertewerkgestelde deelnemers. Merken we bij deze gegevens wel op dat ze aan overschatting onderhevig kunnen zijn. Mogelijk heeft zelfselectie gespeeld bij het beantwoorden van de vragenlijsten: personen die succes ervaren hebben in het traject, zijn mogelijk meer bereid om dit te rapporteren. In die zin willen we ervoor pleiten om vooral te kijken naar de vergelijkingen tussen de leeftijdsklassen (relatieve succesratio's), en minder naar de absolute succesgraad.

**Tabel 5.12** Aantal deelnemers waarvoor het programma stopte wegens het vinden van werk

	-45	45- tot 49-jarigen	50+
Nieuwe job ...	26 van de 29 90%	14 op 15 93%	21 op 26 81%
Dankzij outplacement	12 van de 26 46%	2 op 14 14%	12 op 21 57%

Bron: VIONA Uitstroomonderzoek Outplacement (data 2006)

We stelden eerder vast dat 45- tot 49-jarigen het meest gemotiveerd zijn om een nieuwe job te vinden. Uit de zojuist beschreven resultaten blijkt dat ze het vinden van een nieuwe baan vooral aan zichzelf toeschrijven. Het is ook de enige leeftijdsgroep die de zoektocht naar werk eerder vlotter dan moeilijker dan verwacht heeft beoordeeld. Daar staat tegenover dat precies de 50-plussers de aangeboden begeleiding wél sterk appreciëren en er een belangrijke rol aan toeschrijven in de zoektocht naar werk. Bijgevolg lijkt de psychologische drempel opnieuw rond vijftig jaar te liggen.

### 5.2.2 Inkorten van werkloosheid

Niet alleen het vinden van werk is essentieel. Ook de snelheid waarmee dit gebeurt, bepaalt de doeltreffendheid van outplacement. Empirisch onderzoek geeft aan dat deelname aan outplacement de werkloosheidsperiode aanzienlijk reduceert (Challenger, 2005; Healy, 1982; Westaby, 2004). Volgens Lewison (2002) duurt het voor outplacementkandidaten drie tot vijf maanden eer men een nieuwe job vindt. Naarmate het loon in de vorige job hoger ligt, zou het echter tot zes maanden kunnen duren.

Toch menen sommige onderzoekers dat de resultaten niet zomaar veralgemeend kunnen worden. Westaby (2004) stelt vast dat outplacement-kandidaten sneller werk vinden, maar dat meer uitgebreide programma's (met langere duurtijd) een langere zoektocht met zich meebrengen. De kans op het vinden van werk, en op het vinden van kwaliteitsvol werk, is echter hoger bij intensief outplacement. Blijkbaar neemt men in dan meer tijd om een passende betrekking te vinden. Arellano (2005) stelt daarentegen vast dat enkel vrouwen sneller uit de werkloosheid zouden stappen.

De algemene bevinding in de literatuur is echter dat outplacement werkzoekenden sneller aan werk helpt. Dit zou te danken kunnen zijn aan het vroegtijdig aanpakken van de psychologische behoeften van de kandidaten (Clay, 1998). Alvorens de zoektocht naar werk aan te vatten, zou men geleerd moeten hebben hoe met het ontslag kan worden omgegaan (Challenger, 2005). Dergelijke psychologische processen vallen echter buiten het opzet van dit onderzoek.

Op basis van de eigen survey stellen we vast dat de periode tussen de eerste sessie en het vinden van een job gemiddeld ruim vijf maanden duurt. Er zijn wel opvallende verschillen waarneembaar tussen de leeftijdsgroepen onderling. In de jongste leeftijdsgroep hebben de deelnemers gemiddeld 5 maanden nodig om werk te vinden. Een duidelijk verschil met de 45- tot 49-jarigen die de klus klaren in 3 maanden tijd. Deelnemers van vijftig jaar of ouder doen er gemiddeld 6,5 maanden over om een nieuwe job te vinden. Deze verschillen zijn echter niet statistisch significant (F-waarde: 0,960; p-waarde: 0,389).

Het is duidelijk dat outplacement in zijn opzet slaagt om zoveel mogelijk mensen zo snel mogelijk aan een nieuwe job te helpen. In de volgende paragraaf wordt nagegaan hoe het zit met de kwaliteit van deze jobs. Krijgen outplacement-

kandidaten de aalmoezen op de arbeidsmarkt toegeschoven opdat de kantoren hun (al dan niet vooropgestelde) plaatsingscijfers halen? Of slagen ze er toch in kwaliteitsvolle jobs te bemachtigen?

## 6. Leidt outplacement tot kwaliteitsvolle banen?

Dat negen op de tien uitstroomkandidaten een nieuwe job vinden, is op zich een zeer mooi resultaat. Dat die plaatsing ook relatief snel gebeurt, maakt de prestatie zo mogelijk nog beter. In kwantitatieve termen lijkt outplacement de ambities dus waar te maken. Blijft de vraag of de deelnemers na outplacement ook in kwaliteitsvolle banen terecht komen. De kwaliteit van de nieuwe job is belangrijker dan men op het eerste zicht zou denken. In het theoretisch hoofdstuk werd namelijk gesuggereerd dat werknemers die weinig autonomie, weinig taakvariatie, weinig taakbelangrijkheid en slechte sociale relaties kennen, vaak sneller geneigd zijn uit te treden (Beehr et al., 2000). Kwaliteit van arbeid lijkt dus samen te gaan met duurzaamheid van hertewerkstelling. Een gebrek aan voldoende kwaliteitsvolle alternatieven op de arbeidsmarkt, kan oudere werknemers in de richting van definitieve uittrede duwen (OECD, 2006).

We schetsen eerst wat deelnemers bij aanvang van outplacement verwachten in verband met kwaliteit van banen. Vervolgens zoomen we in op de kwaliteit van nieuwe betrekkingen.

### 6.1 Outplacement en kwaliteit: wat mag men verwachten?

De kans dat men ingaat op een concreet jobaanbod stijgt naarmate de kloof tussen de nieuwe en de vorige baan kleiner is (Westaby, 2004). Het is een eenvoudige, maar zinvolle redenering. Outplacement zal de kans op herintrede dus verhogen als deelnemers voldoende kwaliteitsvolle banen (niet te ver onder het niveau van de vroegere baan) in het vizier krijgen.

#### 6.1.1 Kwaliteitsvolle banen

Maar reikt outplacementbegeleiding de werkzoekenden opties aan die kwalitatief 'op niveau' zijn? Eerder onderzoek geeft aan dat dit het geval is. De meeste deelnemers vinden jobs van hetzelfde of van een hoger niveau. In dergelijke nieuwe banen wordt maximaal gebruik gemaakt van de ervaring en vaardigheden van de werkzoekende. Op die manier wordt hun potentieel ten volle benut (Challenger, 2005).

In dit opzicht is het geen verrassing dat programma's van een zekere lengte, zes maanden of meer, extra garanties bieden met betrekking tot het vinden van kwalitatief betere banen. De bijkomende tijd wordt gebruikt om een beter passende job te vinden (Critchley, 1996). Gericht zoeken naar werk, vasthoudend aan een be-

paalde focus, zou echter sowieso de kans verhogen om in een kwaliteitsvolle baan terecht te komen (Moynihan et al., 2003).

Toch zijn de verwachtingen bij instroom in outplacement niet zo hoog gespannen. Deelnemers vermoeden dat het niet evident zal zijn om een kwaliteitsvolle baan te vinden. Uitgedrukt in een score op tien,<sup>24</sup> met tien als score voor de verwachting dat het zeer moeilijk zal zijn, bedraagt het gemiddelde (over alle respondenten) 6,8. Het zijn de 50-plussers die dit cijfer optrekken (tabel 5.13). Het verschil met de andere leeftijdsgroepen is echter net niet statistisch significant (F-waarde: 2,333; p-waarde: 0,103).

**Tabel 5.13** Verwachte moeilijkheid om een kwaliteitsvolle job te vinden

	Totaal	-45 (n=24)	45-49 (n=28)	50+ (n=34)
De mate waarin men verwacht dat het moeilijk zal een (kwaliteitsvolle) job te vinden, uitgedrukt in een (gemiddelde) score op 10	6,8	6,1	6,7	7,3
Aandeel respondenten dat moeilijkheden verwacht bij het vinden van een job die ...				
- overeenkomt met zijn/haar kennis, vaardigheden, expertise (n=86)	51 (59,3%)	10 (41,6%)	15 (53,6%)	26 (76,5%)
- aansluit bij zijn/haar interesses (n=84) (telkens 1 resp. minder bij 2 laatste leeftijdsgroepen)	54 (64,3%)	12 (50%)	16 (59,2%)	27 (78,8%)
- van hetzelfde niveau is als zijn/haar laatste job (n=86)	49 (56,9%)	19 (37,5%)	13 (46,4%)	21 (79,4%)

Bron: VIONA Uitstroomonderzoek Outplacement (data 2006)

Naarmate men ouder is, worden meer moeilijkheden verwacht voor het vinden van een kwaliteitsvolle job. Vooral het vinden van een job van hetzelfde niveau wordt door nogal wat 50-plussers gepercipieerd als een 'mission impossible' ( $\chi^2$ : 17,953; p-waarde: 0,022).

### 6.1.2 Nieuwe job, hoger loon

In de meeste studies wordt het loonniveau van de nieuwe baan als kwaliteitsindicator gebruikt. Deze keuze is gebaseerd op de verwachting dat hertewerkstelling vaak gepaard gaat met loon- en statusverlies (Greller & Simpson, 1999). Outplacement lijkt deze 'terugval' echter te kunnen beperken. Diverse studies geven aan

<sup>24</sup> De respondenten werd onder meer gevraagd hoe moeilijk het volgens hen zou zijn om een job te vinden, een job te vinden die aansluit bij hun interesses, een job te vinden die even goed betaalt als hun laatste job. De constructie van de factor en de factorscores zijn in bijlage opgenomen.

dat het begeleiden van ontslagen werknemers in hun zoektocht naar werk vaak resulteert in het vinden van een *beter* betaalde baan (Eby & Buch, 1992; Vinokur et al., 2000; Westaby, 2004). Toch klinken er ook andere stemmen. Zelfs dezelfde auteurs komen tot tegenstrijdige resultaten. Zo komen Eby & Buch (1994) in hun later onderzoek tot de conclusie dat hertewerkgestelde werknemers de extrinsieke (economische) kenmerken van hun nieuwe job lager inschatten dan die van de vorige. Bovendien zouden bepaalde kansengroepen in mindere mate van dit gunstig effect genieten. Zowel vrouwen (Fallick, 1996; Gowan & Nassar-McMillan, 2001; Kletzer, 1998), oudere werknemers (Fallick, 1996; Kletzer, 1998; Vinokur et al., 2000) als lager geschoolden lijden grotere inkomensverliezen bij hertewerkstelling na hun ontslag (Fallick, 1996; Kletzer, 1998). Deelnemers uit meer uitgebreide programma's zouden daarentegen in beter betaalde banen terecht komen zodat hun langere zoektocht naar werk (cf. supra) vruchten afwerpt (Matthes, 1992; Westaby, 2004).

Ook in de eigen survey werd bij instromers gepeild naar het verwachte loonniveau van een eventuele nieuwe job. Zo'n 61% van de deelnemers (52 van de 85 respondenten) vermoedde dat het moeilijk zou zijn om een job te vinden die even goed betaalt als de vorige baan. Deze verwachting leeft zowel bij jongeren als ouderen, zij het in andere proporties. Boven 45 jaar leeft deze verwachting nog een stuk sterker dan onder 45 jaar.

### 6.1.3 Maar er is meer ...

Hoewel het loon een belangrijke kwaliteitsindicator is van een baan (Bartell & Bartell, 1985), is het ook nodig om kandidaten tijdens de outplacementbegeleiding verder te leren kijken dan het financiële aspect van de job. Vooral voor oudere werknemers kan dit belangrijk zijn omwille van motivatieredenen. Zo moeten deelnemers leren inzien dat arbeidsvreugde en gunstige arbeidsomstandigheden minstens zo belangrijk zijn. Niettegenstaande de lager ingeschatte extrinsieke kenmerken, werden de intrinsieke (psychologische) kenmerken hoger gequoteerd ten opzichte van de vorige baan (Boyett & Conn, 1991; Eby & Buch, 1994). Verder zou de nieuwe job gepaard gaan met een betere levenskwaliteit. In elk geval overheerst het gevoel dat de loopbaan een positieve evolutie heeft doorgemaakt (Eby & Buch, 1992).

Ten slotte zou het begeleiden van ontslagen werknemers ook een positief effect hebben op het aantal werkuren per week en op het aantal maanden waarin men meer dan 35 uur werkt (Vinokur et al., 2000). Dit in vergelijking met de banen waarin werkzoekenden terecht komen indien ze geen enkele vorm van begeleiding genoten. Outplacement lijkt dus ook het arbeidsvolume positief te beïnvloeden. Ondanks het lager loon van de nieuwe job, is het voor oudere werknemers dus zeker mogelijk om kwaliteitsvol werk te vinden.

Kwaliteit is natuurlijk een breed begrip dat vele ladingen dekt. Uit het theoretisch hoofdstuk weten we bovendien dat kwaliteit vaak een leeftijdsspecifieke in-

vulling krijgt (in termen van loopbaanverwachtingen, -voorkeuren en -motieven). Zo geeft een literatuurstudie van Warr (2001) aan dat er een positief verband bestaat tussen leeftijd en voorkeur voor fysieke zekerheid, werkzekerheid, salaris en de mogelijkheid om vaardigheden aan te wenden. Daarnaast blijkt bij stijgende leeftijd het belang van prestatiemotivatie (uiting geven van meesterschap en uitmuntendheid in vergelijking met anderen) af te nemen en het belang van motieven in verband met stimulering van positief affect en het beschermen van het zelfbeeld toe te nemen (Kanfer & Ackerman, 2004). Dit neemt echter niet weg dat ook personen van dezelfde leeftijd sterk kunnen verschillen in hun loopbaanverwachtingen en -wensen.

## 6.2 Uitstromers getuigen

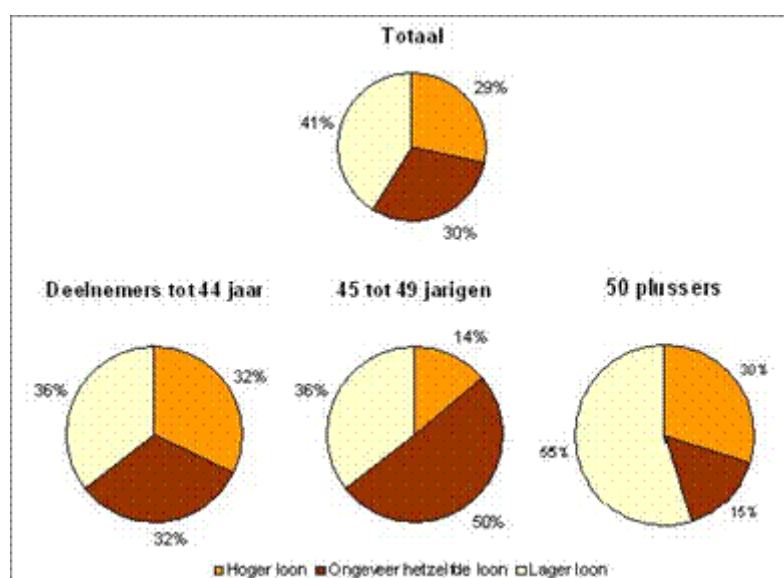
Bij het beoordelen van de kwaliteit van de banen waarin outplacementkandidaten terecht komen, wordt rekening gehouden met meerdere jobkenmerken. Zo komt de mate waarin de expertise en interesses van de werkzoekende benut worden, bijvoorbeeld tot uiting in het niveau van de nieuwe job en de vergelijkbaarheid (in functie) met de vorige job. Over de drie leeftijdsgroepen heen geeft 35% van de deelnemers (22 van 63 respondenten) te kennen dat ze in een totaal andere functie terechtgekomen zijn. De overige respondenten geven aan in een vergelijkbare (27% of 17 van de 63 respondenten) of in een min of meer vergelijkbare functie beland te zijn (38% of 24 van de 63 respondenten). Daarnaast vindt 63% van de uitstromers (46 van 62 respondenten) dat het niveau van de nieuwe job overeenstemt met zijn/haar kwalificatieniveau. De overige 19 percent beweert beneden zijn/haar niveau te werken. Vier respondenten hadden op het moment van de bevraging nog geen zicht op het niveau van hun nieuwe job. In tegenstelling tot wat men misschien zou verwachten, krijgen we een analoog beeld voor de drie leeftijdsgroepen.

Willen we een uitspraak doen over de duurzaamheid van de nieuwe baan, dan kijken we best naar het aangeboden contract. Volgens Federgon zijn de contracten in regel van onbepaalde duur of met een duidelijk perspectief op vaste aanwerving (De Standaard, 14 december 2005). Onze resultaten bevestigen hier. Bijna zes op de tien hertewerkgestelde uitstromers (38 van 64 respondenten) kreeg een contract van onbepaalde duur aangeboden. Van de overige 26 deelnemers werken er 13 onder een contract van bepaalde duur, 7 als uitzendkracht en 6 op proef. Drie op vijf van deze werknemers acht de kans echter reëel dat hun contract wordt vervangen door een contract van onbepaalde duur (13 van 21 respondenten). Daarnaast stellen we vast dat het overgrote deel van de uitstromers voltijds aan het werk is (81%; 51 van 63 respondenten). Wat de kans op duurzame tewerkstelling betreft, zijn er geen opmerkelijke verschillen naar leeftijd.

Toch moeten deze resultaten genuanceerd worden. Van alle hertewerkgestelde respondenten, had 25% zijn eerste job al verlaten (16 van 63 respondenten). Concreet gaat het om 9 (van 28) personen uit de jongste leeftijdsgroep, 4 (van

14 personen) uit de middelste en 3 (van 21 personen) uit de oudste. De meest courante redenen voor het veranderen van werk zijn het vinden van een interessantere, beter passende job en het vinden van een alternatief voor een tijdelijke job.

Leeftijd blijkt wel een rol te spelen wanneer het loonniveau van de nieuwe job in beeld komt. Figuur 5.3 schetst de situatie voor de verschillende leeftijdscategorieën. Onderzoek bij Federgonleden bracht aan het licht dat twee derden van de begeleide werkzoekenden een job vond met minstens hetzelfde loon (De Standaard, 20 oktober 2006). Onze cijfers liggen in dezelfde grootteorde, de samenstelling is echter verschillend. Wij stellen vast dat 29% terecht komt in een beter betaalde job (tegenover 18% volgens de Federgonstudie).

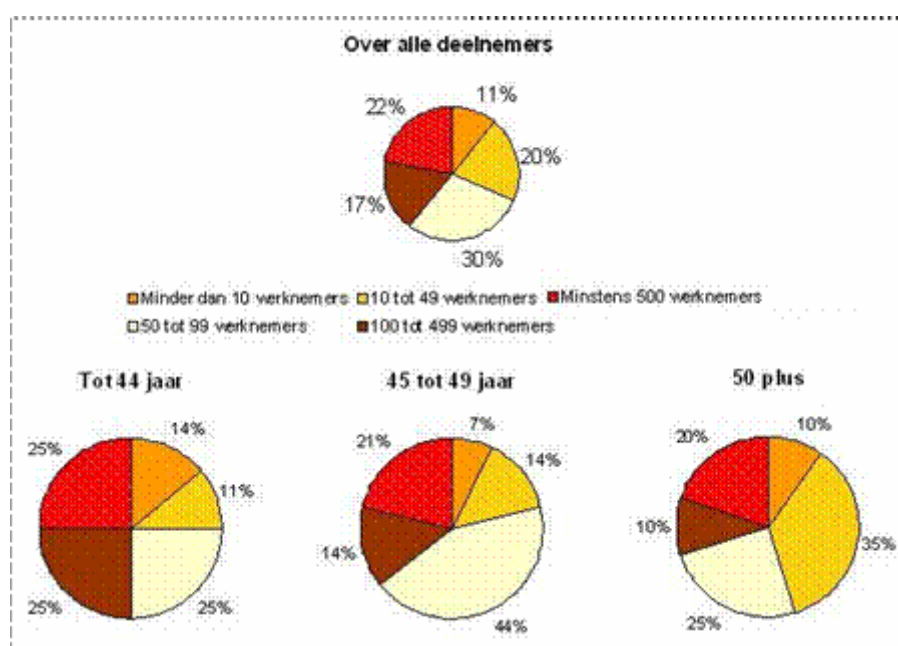


Bron: VIONA Uitstroomonderzoek Outplacement (data 2006)

**Figuur 5.3** Loonniveau van de nieuwe job naar leeftijd

Voor oudere werknemers ziet de situatie er minder rooskleurig uit. Hun vooruitzichten op loonbehoud bij herintrede zijn eerder beperkt. Bij de 45- tot 49-jarigen kan de helft van de uitstromers (7 van de 14 respondenten) aan de slag voor ongeveer hetzelfde loon, wat eveneens het geval is voor 32% van de uitstromers tot 44 jaar (9 van de 19 respondenten). Bij 50-plussers is dit aandeel aanzienlijk geslonken. Meer dan de helft van de deelnemers (11 van de 20 respondenten) moet het in de nieuwe job stellen met een lager loon. Geert Meesschaert, voorzitter van Federgon, stelt dat "50-plussers vooral op een lagere loonschaal dreigen te belanden wanneer hun anciënniteit niet gekoppeld is aan een specifieke expertise of een relevante ervaring" (De Standaard, 20 oktober 2006, p. 16). Meteen een boodschap aan de oudere werknemers om hun employability op peil te brengen/houden.

Tot slot is het opvallend hoeveel ontslagen 50-plussers na outplacementbegeleiding in kleinere bedrijven aan het werk gaan. Exact 45 percent (9 van 20 respondenten) vindt een nieuwe baan in een onderneming met minder dan vijftig werknemers. Voor 45- tot 49-jarigen is dit voor één op vijf werknemers (3 van 14 respondenten) het geval en voor uitstromers jonger dan 45 gaat het om één op vier deelnemers. Enige analogie met de bevindingen uit het derde hoofdstuk is niet ver zoek. Het contrast met de andere leeftijdsgroepen wordt grafisch voorgesteld in figuur 5.4.



Bron: VIONA Uitstroomonderzoek Outplacement (data 2006)

**Figuur 5.4** Hertewerkstelling van outplacementkandidaten volgens grootte van de nieuwe werkgever

Uit het voorgaande weten we dat outplacement het overgrote deel van de kandidaten aan werk helpt, ondanks hun eerder pessimistische verwachtingen bij de start van het programma. Bovendien wordt hun herintrede op relatief korte termijn gerealiseerd. Daar komt nog bij dat de uitstromers doorgaans in vrij kwaliteitsvolle jobs terechtkomen. Enkel op gebied van loon lijken oudere deelnemers er slechter aan toe.

Maar hoe zit het met de lange termijn perspectieven? Brengt outplacement de deelnemers iets bij waar ze de rest van hun loopbaan de vruchten kunnen van plukken? In de volgende paragrafen gaan we hier dieper op in. Eerst bekijken we of outplacement een hogere activiteit op de arbeidsmarkt teweeg brengt. Daarna



zoeken we uit of de begeleiding resulteert in een uitbreiding van de loopbaancompetenties van de kandidaten.

## 7. Actief op de arbeidsmarkt?

We hebben al gewezen op het relatief grote aandeel ontslagen werknemers dat na outplacement een nieuwe (meestal kwaliteitsvolle) job vindt. In wat volgt willen we achterhalen wat deze succesgraad verklaart. Centraal staat daarbij de vraag in welke mate het succes verklaard kan worden door een versterking van actief loopbaanmanagement.

### 7.1 Valse start

Bij aanvang van het programma blijken de deelnemers eerder inactief te zijn op vlak van loopbaanmanagement.

Kijken we naar de steun die de deelnemers de voorbije vijf jaar van hun werkgever(s) genoten bij de uitbouw van hun loopbaan (organizational career management of OCM),<sup>25</sup> dan stellen we vast dat deze erg beperkt was. De instromers kenden hier gemiddeld een score van 2,1 op 10 toe. Opvallend is dat de aangeboden steun significant verschilt naargelang de leeftijdsgroep waartoe men behoort (F-waarde: 2,362;  $p \leq 0,05$ ). De jongste deelnemers scoren 2,9, de 45-plussers slechts 1,8. Ook uit deze scores blijkt met andere woorden dat bedrijven hun investeringen in inzetbaarheid, loopbaansteun en competentieontwikkeling eerder naar jongere werknemers richten.

De deelnemers zelf namen het jaar voor hun ontslag evenmin veel initiatief op het vlak van loopbaanmanagement (individual career management of ICM<sup>26</sup>). De gemiddelde score is hier 3 op 10. Met andere woorden, het gebrek aan ondersteuning in de loopbaan door de werkgever, werd niet gecompenseerd door meer individueel proactief gedrag. We merken wél dat de deelnemers tijdens de drie maanden voor de begeleiding al inspanningen geleverd hadden voor het vinden van een nieuwe job. Het (nakende) ontslag zet dus meestal wel aan tot initiatief. Bijna twee op drie instromers (60 van 93 respondenten) beweren reeds gezocht te hebben naar een nieuwe baan. Echter, slechts een vijfde van deze personen (13 respondenten) zegt *intensief* gezocht te hebben. De resultaten zijn terug te vin-

---

<sup>25</sup> Organizational career management (OCM) geeft aan of werknemers steun krijgen van hun werkgever bij de uitbouw van hun loopbaan. Het omvat onder meer de mate waarin men opleiding kreeg, duidelijke feedback ontving zijn/haar prestaties, loopbaanadvies krijgt.

<sup>26</sup> Individual career management (ICM) geeft weer in welke mate de respondenten het initiatief voor hun loopbaan in eigen handen nemen. Enkele aspecten die hier deel van uitmaken zijn: of men spontaan gesolliciteerd heeft, in de vrije tijd veel gelezen heeft in functie van het werk, buiten de organisatie op zoek ging naar opleidingen die nuttig waren voor zijn/haar werk.

den in tabel 14. Opmerkelijk is dat de verschillen naar leeftijd hier niet statistisch significant zijn.

**Tabel 5.14** Aantal outplacementkandidaten dat drie maanden voor de begeleiding reeds inspanningen gedaan had om een nieuwe job te vinden

Reeds inspanningen gedaan?	Totaal	-45 jaar	45 tot 49 jaar	50+
Ja, intensief	13 (14%)	2 (7%)	5 (17%)	6 (17%)
Ja, toch wel wat rondgekeken	47 (51%)	16 (57%)	18 (60%)	13 (37%)
Neen	33 (35%)	10 (36%)	7 (23%)	16 (46%)
Totaal	93 (100%)	28	30	35

Bron: VIONA Instroomonderzoek Outplacement (data 2006)

## 7.2 Zoeken naar werk, een stiel op zich

Werknemers nemen het heft dus maar in eigen handen wanneer de nood het hoogst is: wanneer ze moeten op zoek gaan naar een nieuwe job. Maar hoe ondernemend zijn ze in hun zoektocht naar werk? Merken we eerst op dat het zoeken naar werk geen alledaagse activiteit is. Voor de meeste werklozen vergt het nieuwe of nauwelijks gekende handelingen (Bolles, 1989). Ze moeten zich handelingen eigen maken, gezien ze uit hun situatie maar kunnen ontsnappen als ze een actieve houding hebben in het benaderen van de arbeidsmarkt (De Witte et al., 2005).

Outplacement probeert in te spelen op deze behoefte, onder meer door deelnemers te leren hoe te solliciteren. Een bemoedigende vaststelling is dat, vergeleken met de instromers, een significant hoger aandeel van de uitstromers zich bekwaam voelt om een job te zoeken na afloop van het programma (Tabel 5.15). Dit is voor elke leeftijdsgroep het geval.

**Tabel 5.15** Aantal deelnemers dat zichzelf in staat vindt om naar werk te zoeken

	Bij instroom		Bij uitstroom	
	Niet akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Akkoord
'Ik weet hoe een CV op te stellen' $\chi^2: 21,008; p \leq 0,0001$	24 (26%)	68 (74%)	2 (3%)	68 (97%)
'Ik weet hoe voor een job te solliciteren' $\chi^2: 19,734; p \leq 0,001$	21 (23%)	72 (77%)	2 (3%)	68 (97%)
'Ik weet waarop te letten in een sollicitatiegesprek' $\chi^2: 23,087; p \leq 0,0001$	25 (27%)	68 (73%)	3 (4%)	67 (96%)

Bron: VIONA Outplacementonderzoek (data 2006)

De outplacementaanpak lijkt bijgevolg te werken wanneer het gaat over leren solliciteren. Dit wordt ook bevestigd in eerder empirisch onderzoek. In haar onderzoek bij langdurig werklozen stellen Donohue & Patton (1998) vast dat maar liefst 96% van de deelnemers vond dat hen in de begeleiding voldoende informatie verschaft was om hun zoektocht naar werk verder te zetten. In ons onderzoek meenden gemiddeld 93% van de uitstromers te weten hoe ze moeten solliciteren.

Internationaal onderzoek geeft bovendien aan dat intensieve begeleiding van ontslagen werknemers tot een actiever sollicitatiegedrag leidt. Concreet stelt men vast dat outplacementdeelnemers meer solliciteren in vergelijking met andere werkzoekenden (Gorter & Kalb, 1995; Van Rijn & Vinokur, 1992). De verklaring wordt veelal gezocht in de zogenaamde *job search self-efficacy*.

### 7.3 Job search self-efficacy, sleutel tot succes?

*Self-efficacy* verwijst naar iemands geloof in eigen doeltreffendheid (Bandura, 1977; 1982). *Job search self-efficacy* verwijst naar de overtuiging van een individu al dan niet in staat te zijn het gedrag te vertonen dat nodig is om bepaalde resultaten te boeken op vlak van tewerkstelling (Moynihan et al., 2003; Nesdale & Pinter, 2000).

We stelden in het theoretisch hoofdstuk dat vier antecedenten het niveau van self-efficacy verklaren (Bandura, 1977; 1982). Het eerste antecedent is 'meesterschap'. Hoe recenter iemands ervaring van meesterschap, hoe hoger het niveau van self-efficacy. Het is dus belangrijk dat men de taak – het zoeken naar werk – in het verleden op succesvolle wijze vervuld heeft, op de arbeidsmarkt of tijdens de opleiding. Daarnaast speelt 'indirecte ervaring' een rol. Men spiegelt zich namelijk aan de ervaringen die personen in gelijkaardige situaties meemaken. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer in groep wordt besproken hoe anderen de zoektocht aanpakken. Een derde antecedent is 'overtuiging'. De mate waarin iemands sociale omgeving die persoon ertoe aanzet te solliciteren, heeft een belangrijke invloed op het geloof in eigen kunnen. Vooral de persoonlijke begeleider kan hier dus het verschil maken. Het laatste antecedent zijn de 'fysiologische invloeden'. Ontslagen werknemers worden onder andere geconfronteerd met extra stress (O'Callaghan & Pickard, 1995; Zeffane & Mayo, 1994), wat een negatieve invloed heeft op de self-efficacy van werkzoekenden. Op basis van deze antecedenten is het geen verrassing dat er positieve verbanden worden waargenomen tussen outplacement en het niveau van job search self-efficacy (Sterrett, 1998; Van Rijn & Vinokur, 1992).

Deze link is van cruciaal belang. Werklozen met een hoge job search self-efficacy vertonen immers niet alleen een hogere intentie om te solliciteren, maar ook een actiever sollicitatiegedrag (Van Rijn & Vinokur, 1992). Volgens de auteurs zouden deze verbanden echter maar een viertal maanden stand houden. Toch wordt algemeen aangenomen dat job search self-efficacy een positief effect heeft op het zoekgedrag, dat op zijn beurt weer positief gerelateerd is met het aantal jobaanbiedingen (Moynihan et al., 2003; Saks & Ashforth, 2000; Strumpf et al., 1984) en

de kans op het vinden van (goed) werk (Caplan et al., 1989; Eden & Aviram, 1993; Saks & Ashforth, 1999; 2000). Werkzoekenden met een hoge job search self-efficacy zouden immers doeltreffender zijn in het omzetten van interviews in jobaanbiedingen. Ook Wanberg et al. (1996) stelden vast dat de kans op hertewerking toeneemt met de intensiteit van het sollicitatiegedrag. Al bleek deze relatie in hun onderzoek enkel op te gaan voor werkzoekenden jonger dan 40 jaar en niet voor 40 plussers.

Wat betreft de sollicitatie-intensiteit op zich, is er echter veel tegenspraak in de wetenschappelijke literatuur. Zo vonden Malen en Stroh (1998) dat jongere werkzoekenden minder actief zijn in hun zoektocht naar werk, terwijl Gorter en Kalb (1995) vaststelden dat de sollicitatie-intensiteit daalt naarmate de leeftijd van de deelnemers stijgt. Bovendien constateerden zij dat deelnemers aan outplacement sneller werk vinden omdat ze méér solliciteren, niet omdat ze meer kans hebben op een gunstige beoordeling. De kans op succes bij een sollicitatie wordt volgens hen niet beïnvloed door deelname aan het programma.

In tabel 5.16 brengen we de resultaten uit de eigen survey in kaart. We geven weer hoe frequent men solliciteerde, maar ook hoe vaak men uitgenodigd werd voor een selectieprocedure of een job aangeboden kreeg. Verder zijn ook enkele relevante ratio's vermeld.

**Tabel 5.16** Doeltreffendheid van uitstromers bij het solliciteren (gemiddelde scores<sup>1</sup>)

	Totaal	-45 jaar	45-49 jaar	50+
a. Aantal sollicitaties sinds outplacement <sup>2</sup>	29 (n=60)	31 (n=25)	29 (n=11)	29 (n=23)
b. Aantal uitnodigingen voor deelname aan het selectieproces	6 (n=56)	7 (n=23)	7 (n=11)	6 (n=22)
c. Aantal concrete jobaanbiedingen sinds outplacement	2 (n=61)	3 (n=26)	3 (n=11)	1 (n=24)
Kans op selectie per sollicitatie <sup>3</sup>	36% (n=53)	40% (n=23)	41% (n=11)	30% (n=19)
Kans op aanbieding per selectie	47% (n=49)	46% (n=21)	63% (n=9)	40% (n=19)
Kans op aanbieding per sollicitatie	20% (n=53)	18% (n=23)	30% (n=9)	19% (n=21)

(1) Extreme waarden (max. 5% van het bestand) werden niet opgenomen in de analyse.

(2) Onder solliciteren verstaan we alle inspanningen (per brief, e-mail, telefonisch, via persoonlijk contact, enz.) om aan een werkgever te laten weten dat men zich kandidaat stelt.

(3) Deze kans werd berekend als het gemiddelde van de ratio's (b/a) van alle uitstroomrespondenten, en dus niet op basis van de cijfers gerapporteerd in de bovenste helft van de tabel. Analoog werden ook de kans op aanbieding per selectie berekend (gemiddelde van ratio's (c/b)) en de kans op een jobaanbieding per sollicitatie (gemiddelde van ratio's (c/a)).

Bron: VIONA Uitstroomonderzoek Outplacement (data 2006)

De interessantste vaststelling betreft het aantal concrete jobaanbiedingen die de uitstromers kregen. Hoewel oudere deelnemers niet significant meer of minder solliciteren dan de andere leeftijdsgroepen, krijgen zij minder jobs aangeboden (F-waarde: 5,726;  $p \leq 0,01$ ). Wat de ratio's betreft, zijn geen significante verschillen

waarneembaar tussen de verschillende leeftijdsklassen. Opvallend is vooral hoeveel kans de deelnemers hebben dat er een concrete jobaanbieding volgt uit een selectieprocedure waarvoor zij uitgenodigd waren. Het zijn voornamelijk de 45- tot 49-jarigen die de aangeboden opportuniteiten weten te verzilveren. Afgerond hebben zij slechts drie sollicitaties nodig om een jobaanbieding te bemachtigen, terwijl het voor de andere leeftijdsgroepen om vijf sollicitaties gaat.

#### 7.4 Spelers of bankzitters op vlak van opleiding?

Een laatste indicator voor de mate van activiteit op de arbeidsmarkt betreft het volgen van opleiding. In het theoretisch luik werd reeds duidelijk dat oudere werknemers minder opleiding volgen. Enerzijds omdat ze minder kansen krijgen, anderzijds omdat enige vorm van maatwerk vereist lijkt. In lijn met deze resultaten stellen we vast dat het hoofdzakelijk de 50-plussers zijn die bij de start van het outplacementprogramma toegeven niet op de hoogte te zijn van de opleidingen die voor hen mogelijk interessant zijn (16 van 33 respondenten; 48%). Bij de 45- tot 49-jarigen is een derde van de deelnemers deze mening toegedaan (10 van 30 respondenten), bij de jongste deelnemers slechts 29% (8 van 28 respondenten). Na de begeleiding zijn het dan ook de 50-plussers die vinden dat zij – door outplacement – meer zicht gekregen hebben op mogelijk interessante opleidingen (19 van 26 respondenten, 73%). In de andere leeftijdsgroepen gaat het slechts om de helft van de deelnemers (16 van 29 respondenten bij de <45 jarigen en 7 van 15 respondenten van de 45- tot 49-jarigen). Niet alleen het verschil tussen de leeftijdsgroepen, maar ook de positieve evolutie bij 50-plussers is statistisch significant (met respectievelijk  $\chi^2$ : 18,33;  $p \leq 0,05$  en  $\chi^2$ : 0,061;  $p \leq 0,10$ ).

Verder zien we dat de overgrote meerderheid van de deelnemers bij afloop van het programma overtuigd lijkt dat ze zelf kunnen inschatten wanneer opleiding nodig is. Slechts 11% van de outplacementdeelnemers is het hier niet mee eens (8 van 70 respondenten). Maar hoeveel deelnemers volgden ook daadwerkelijk opleiding sinds het outplacementprogramma begon? Tabel 5.17 geeft een overzicht.

**Tabel 5.17** Overzicht van het aantal deelnemers dat opleiding volgde sinds ze aan outplacement begonnen

Aantal deelnemers dat ...	Totaal	-45 jarigen	45- tot 49-jarigen	50+
... opleiding volgde sinds outplacement begon	<b>22 (31%)</b>	13 (45%)	2 (13%)	7 (27%)
... geen opleiding volgde sinds outplacement begon	<b>48 (69%)</b>	16 (55%)	13 (87%)	19 (73%)
... opleiding volgde om de kans op werk te vergroten	<b>19</b>	12	1	6
... opleiding volgde maar niet om de kans op werk te vergroten	<b>3</b>	1	1	1

Bron: VIONA Uitstroomonderzoek Outplacement (data 2006)

Hoewel drie op tien deelnemers besloten opleiding te volgen sinds ze aan outplacement begonnen, zijn het hoofdzakelijk de jongere outplacement-kandidaten die dit cijfer bepalen ( $\chi^2$ : 4,940;  $p \leq 0,10$ ). De 45- tot 49-jarigen lijken daarentegen uit de boot te vallen. Of dit te wijten is aan een gebrek aan persoonlijke interesse of aan een lagere nood aan opleiding, is niet af te leiden uit de cijfers. 50-plussers doen het dan weer een stuk beter. Met één op vier werknemers in opleiding – vooral om hun kans op werk te verhogen –, lijken zij veel actiever dan hun iets jongere collega's.

Uit de analyses blijkt dat outplacementkandidaten in staat zijn sollicitaties om te zetten in uitnodigingen voor selectieprocedures en uiteindelijk ook in jobaanbiedingen. Hoewel alle leeftijdsgroepen ongeveer aan dezelfde frequentie solliciteren, lijken 50-plussers minder aanbiedingen in de wacht te slepen dan de jongere deelnemers. Verder stellen we vast dat outplacement werkzoekenden niet afschrikt om (opnieuw) een opleiding te volgen. Integendeel, één op drie deelnemers ging sinds het begin van het programma in opleiding. Ze doen dit overwegend om hun kansen op werk te verhogen. Na de jongste leeftijdsgroep zijn het vooral de 50-plussers die besloten hun 'knowing how' uit te breiden.

De activiteit van de outplacementkandidaten lijkt in elk geval een rol te spelen in de hoge plaatsingscijfers van de kantoren. Hoe het juist zit met de ontwikkeling van hun loopbaancompetenties, moet echter blijken uit de volgende paragraaf.

## 8. Versterkt outplacement de loopbaancompetenties?

We kijken ten slotte naar de duurzaamheid van de effecten van outplacement. Staan deelnemers ook op langere termijn sterk(er) in de schoenen? Om deze vraag te beantwoorden, kijken we vooral naar de bijdrage aan de ontwikkeling van loopbaancompetenties die vermoedelijk ook op langere termijn de inzetbaarheid blijvend beïnvloeden. Zo wordt duidelijk of outplacement zijn plaats verdient tus-

sen de activeringsmaatregelen die mensen verantwoordelijk maken voor de eigen carrière (De Witte et al., 2004).

### 8.1 Klein begonnen is half gewonnen

Vooraleer de deelnemers worden losgelaten op de arbeidsmarkt, dienen ze eerst grondig in de spiegel te kijken. Bij het zoeken naar werk moet men immers de eigen sterkten en zwakten kennen (Lewison, 2002). Dit is geen evidentie. Vooral ontslagen werknemers durven hun identiteit wel eens in vraag te stellen (Brewington & Nassar-McMillan, 2000; O'Callaghan & Pickard, 1995). Naast een gevoel van minderwaardigheid, hebben ze ook een hoger risico op depressie (Doherty, 1998). Bovendien krijgt het zelfvertrouwen van ontslagen personen een fikse deuk (Zajas & Cates, 1995). Ook een gevoel van hulpeloosheid is vaak typerend (Leana & Feldman, 1992). Precies dit bepaalt de uitdaging voor outplacementbegeleiders. Zij moeten gevoelens van minderwaardigheid, moedeloosheid en hulpeloosheid zien om te buigen in een positief zelfbeeld (Kirk, 1994) en/of een gezonde dosis (zelf)vertrouwen (Bretz et al., 1993; Cable & Gilovich, 1998; Rynes & Gerhart, 1990), factoren die cruciaal zijn om te kunnen slagen in selectieprocedures.

Het empirisch onderzoek geeft aan dat outplacement hier een krachtig instrument kan zijn. De meeste studies wijzen uit dat er sterke langetermijn effecten gerealiseerd kunnen worden. Zo wijzen studies op een versterking van zelfvertrouwen (De Witte et al., 2004; Eby & Buch, 1994; Maaloe, 1994) en een positieve trend in eigenwaarde (*self-esteem*) (Bernaud et al., 2006; Donohue & Patton, 1998). Dit is cruciaal, gezien de sterke relatie tussen een positief zelfbeeld en een succesvolle loopbaan (Kirk, 1994).

Ook de resultaten uit de eigen survey wijzen op een hogere eigenwaarde bij de deelnemers aan het einde van het programma (F-waarde = 6,056;  $p \leq 0,05$ ). Vooral bij 45-plussers is het verschil tussen instromers en uitstromers groot. De gemiddelde score (op tien)<sup>27</sup> steeg van 7,3 naar 8,5 voor de 45- tot 49-jarige deelnemers, terwijl ze voor 50-plussers opliep van 7,5 tot 8,3 op tien. Voor de jongste leeftijdsgroep bleef de score constant (7,8 bij instroom versus 7,9 bij uitstroom). Merk op dat de score bij instroom al behoorlijk hoog lag, wat aangeeft dat er mogelijk sprake is van zelfselectie bij de respondenten. Personen die zich (relatief) goed in hun vel voelen, kunnen meer bereid zijn om deel te nemen aan de survey.

Onderzoek geeft ook aan dat deelnemers een beter zicht krijgen op wat ze kunnen, waarin ze uitblinken en waaraan ze moeten werken (Bernaud et al., 2006; Challenger, 2005; Donohue & Patton, 1998). Het overgrote deel van de deelnemers geeft na outplacement aan zich meer bewust te zijn van de kennis en vaardigheden en

---

<sup>27</sup> De respondenten werd onder meer gevraagd of ze zich minstens even waardevol voelen als iemand anders, of ze positief tegenover zichzelf staan, of ze zich nuttig voelen. De volledige lijst items en hun factorscore zijn opgenomen in de bijlagen.

van de eigen waarde op de arbeidsmarkt (De Witte et al., 2004; Salveson et al., 1994). In dit opzicht is het voor de deelnemers zeker zinvol voor zichzelf uit te zoeken wie ze zijn en wat ze precies willen bereiken vooraleer de zoektocht naar werk gestart wordt (De Witte et al., 2004). Wanneer kandidaten zichzelf begrijpen, kunnen zij onderbouwde beslissingen nemen op vlak van job, loopbaan en levensstijl (Bolles, 1985).

Ook de eigen data maken duidelijk dat de (zichzelf toegeschreven) zelfkennis van uitstromers hoger is dan deze van instromers (F-waarde = 3,977;  $p \leq 0,05$ ). Vooral het vermogen om persoonlijke sterke en zwakke punten te identificeren, gaat er dankzij outplacement op vooruit (tabel 5.18), al moeten we ook hier vaststellen dat bij de instromers al behoorlijk hoge scores opgetekend werden.

**Tabel 5.18** Overzicht van het verschil in zelfkennis tussen in- en uitstromers

<i>Aantal personen dat zichzelf volgende eigenschap(pen) toekent:</i>	Instroom	Uitstroom
- eigen sterke en zwakke punten kennen	75 op 93 (81%)	67 op 70 (96%)
- weten wat men in het verleden goed en wat men verkeerd aangepakt heeft in de voorbije loopbaan	80 op 92 (87%)	67 op 70 (96%)
- weten wat men belangrijk vind in zijn loopbaan en leven	86 op 91 (95%)	68 op 70 (97%)
- weten aan welke kenmerken een job moet voldoen om zich er goed in te voelen	83 op 90 (92%)	67 op 70 (96%)
- weten hoe men aan zijn zwakke punten kan werken	76 op 92 (83%)	64 op 70 (96%)
Gemiddelde score op zelfkennis (op tien)	7,0 ( $n=93$ )	7,6 ( $n=70$ )

Bron: VIONA Outplacementonderzoek (data 2006)

Door als het ware een foto te maken van onder andere de waarden, interesses, vaardigheden en professionele dromen van de deelnemers, wordt het voor de begeleider duidelijk welke richting de loopbaan kan worden uitgestuurd. Afhankelijk van de waarden die men hoog in het vaandel draagt, komt men immers in een andere werkomgeving terecht (Scott & Kleiner, 1996). Daar waar sommige banen persoonlijk initiatief vereisen, wordt in andere banen meer belang gehecht aan gevestigde regels en procedures (Pickerman, 1994). Het spreekt voor zich dat de deelnemers inzicht moet krijgen in de implicaties van de door hen verstrekte informatie (Zunker, 1994).

Tot slot merken we op dat verscheidene auteurs een verband waarnemen tussen zelfbewustzijn en eigenwaarde enerzijds, en *job search self-efficacy* anderzijds (Schmitt et al., 1993). Door deelnemers aan te leren hun meest waardevolle competenties te identificeren en hun verwezenlijkingen uit het verleden te benadrukken, wordt op een rechtstreekse manier bijgedragen tot een hoger zelfvertrouwen en een hogere job search self-efficacy (cf. vorige paragraaf) (Eby & Buch, 1994).



## 8.2 Bouwen aan de eigen loopbaan

In essentie wil outplacement ontslagen werknemers heroriënteren en herintegre- ren op de arbeidsmarkt (Arslan, 2005; Doherty, 1998). Daarbij volstaat het niet dat de deelnemers behoorlijk actief én doeltreffend zijn in het solliciteren. Minstens zo belangrijk is dat er een visie schuilgaat achter hun handelingen. Maar is dit ook het geval?

De zelfanalyse die zonet besproken werd, zorgt er alvast voor dat deelnemers hun verwachtingen rond de verdere loopbaan bijstellen. Meer bepaald worden loopbaanverwachtingen dankzij outplacement beter afgestemd op de realiteit van de arbeidsmarkt (Anderson, 2001; Eby & Buch, 1994; Donohue & Patton, 1998). De deelnemers krijgen een soort 'reality check'. Ze worden geconfronteerd met hun reële positie op de arbeidsmarkt, inclusief de heersende vooroordelen (Brewington & Nassar-McMillan, 2000). Behalve veel zelfkennis, is immers ook een grondige arbeidsmarktkennis nuttig voor loopbaanplanning op lange termijn (Bernaud et al., 2006). Donohue en Patton (1998) stelden vast dat maar liefst 91% van de deelnemers van mening is meer realistische verwachtingen opgebouwd te hebben omtrent de kansen op de arbeidsmarkt.

Het hanteren van een loopbaanperspectief is noodzakelijk wil men doordachte keuzes maken op de arbeidsmarkt. Daarbij is het belangrijk een persoonlijk plan op te stellen, waarin vermeld wordt waar men staat, waar men zou willen staan, en hoe men daar kan geraken (Zajas & Kates, 1995). Outplacement speelt hier op in door dergelijke planmatige aanpak in het programma op te nemen. Men wil de arbeidsmarktkennis van de kandidaten ontwikkelen. Op basis van de survey kunnen we concluderen dat deze doelstelling gerealiseerd wordt. Terwijl de arbeidsmarktkennis bij instroom gemiddeld een score van 4,4 op 10 kreeg, bedroeg de gemiddelde quotering bij uitstroom reeds 6 op 10 (F-waarde = 19,273;  $p \leq 0,0001$ ). Tussen de leeftijdsgroepen onderling zijn geen significante verschillen waarneembaar.

Dankzij outplacement leert men dus een duidelijke focus te hanteren (Gowan & Nassar-McMillan, 2001). De sterkte van de begeleiding schuilt hierin dat er op systematische manier naar werk gezocht wordt (Healy, 1982). De kandidaten leren hoe ze een strategie kunnen ontwikkelen voor het zoeken naar werk. En zo mogelijk nog belangrijker, hoe ze in deze strategie kunnen volharden (Knowdell et al., 1994). Het is immers gemakkelijk om de moed te verliezen tijdens het solliciteren aangezien werkzoekenden met tal van tegenslagen en afwijzingen worden geconfronteerd (Sterrett, 1998; Van Rijn & Vinokur, 1992).

Dankzij een duidelijke focus gaat men niet 'zomaar' naar werk zoeken, maar gaat men op zoek naar een passende job. De deelnemers worden met andere woorden gedwongen na te denken over de richting die ze de loopbaan willen laten uitgaan (Gowan & Nassar-McMillan, 2001; Lewison, 2002). Door het in kaart brengen van hun waarden en prioriteiten, kunnen deelnemers inzien dat er andere facetten (dan werk) in hun leven zijn die ze willen ontwikkelen. Men kan bijvoorbeeld beslissen meer tijd vrij te maken voor opleiding, voor familie, voor vrijwilli-

gerswerk (Eby & Buch, 1994). Daarbij is het belangrijk dat men zich kan losmaken van de vorige job om meer loopbaangericht te gaan denken (Eby & Buch, 1994).

In de survey zijn de 45- tot 49-jarigen het er unaniem over eens dat ze een goed zicht hebben op hun loopbaanmogelijkheden (15 respondenten). Bij de <45-jarigen gaat het om 93% (27 van 29 respondenten), bij de 50-plussers 'slechts' om 81% (21 van 26 respondenten). Het verschil tussen de leeftijdsgroepen is statistisch significant ( $\chi^2=14,295$ ;  $p=0,074$ ).

Doelgericht denken impliceert echter in geen geval dat de opties op de arbeidsmarkt gereduceerd worden, integendeel. Onderzoek geeft aan dat heel wat deelnemers er van overtuigd zijn nieuwe loopbaanpaden ontdekt te hebben (Lewison, 2002; Salvesson et al., 1994). Men leert met andere woorden kansen op te sporen. Donohue en Patton (1998) stelden bovendien vast dat men niet meer in termen van mogelijke jobs denkt, maar wel in termen van domeinen waarin men de loopbaan verder kan ontwikkelen. In hun onderzoek vond 83% van de deelnemers dat ze meer opties hadden ná de begeleiding.

Het vasthouden aan een focus stelt deelnemers beter in staat om professionele beslissingen te nemen (Bernaud et al., 2006; Donohue & Patton, 1998). Bovendien lijkt er een motiverend effect uit te gaan van de begeleiding (Scott & Kleiner, 1996). Vooral het zoeken naar de job die men echt wil, lijkt enorm motiverend te zijn (De Witte et al., 2004).

In overeenstemming met de literatuur, stellen we vast dat outplacementkandidaten instrumenten krijgen aangereikt die nodig zijn om vooruitgang te boeken in de eigen loopbaan. Ze worden bijgevolg niet alleen bijgestaan in hun zoektocht naar werk, maar ze leren ook anticiperen op en omgaan met toekomstige veranderingen in hun loopbaan (Challenger, 2005).

## 9. Conclusie

In dit hoofdstuk gingen we dieper in op de doeltreffendheid van outplacement, een zogenaamde brug van 'werk naar werk'. Op basis een schriftelijke bevraging bij 95 instroomkandidaten, die aan outplacement begonnen, en 73 uitstroomkandidaten, werd onder meer onderzocht in welke mate outplacement haar brugfunctie vervult. Daarbij keken we niet alleen naar de tevredenheid van de deelnemers met de verschillende aspecten van de outplacementbegeleiding. Ook de kans op hertewerkstelling en de kwaliteit van de nieuwe job werden uitgebreid besproken. Ten slotte onderwierpen we ook het zoekgedrag van de deelnemers en de mate van proactiviteit in de eigen loopbaan aan een analyse.

We vatten de belangrijkste conclusies van de effectstudie bondig samen.

(a) Outplacement leidt tot hertewerkstelling.

- *Algemeen* vindt 90% van de deelnemers na vijf maanden werk.
- Van de *50-plussers* vindt 80% werk en dit na gemiddeld 6,5 maanden tijd.
- 93% van de *45-tot 49-jarigen* vindt werk, en dit gemiddeld na 3 maand.

(b) Outplacement resulteert in kwaliteitsvol werk.

- *Algemeen* leidt outplacement tot kwaliteitsvol werk (in termen van niveau van de nieuwe job, vergelijkbaarheid (in functie) met de vorige job, het aangeboden contracttype). Drie op vijf deelnemers verdienen in de nieuwe job evenveel als in de vorige job.
- *50-plussers* moeten enkel op financieel gebied meer inboeten dan hun jongere collega's; meer dan één op twee oudere werknemers moest het na hertewerkstelling stellen met een lager loon in de nieuwe job.

(c) Tijdens/na de begeleiding zijn de deelnemers actief op de arbeidsmarkt.

- *45-tot 49-jarigen* hebben gemiddeld drie sollicitaties nodig om één job aangeboden te krijgen; jongere en oudere deelnemers hebben er gemiddeld vijf nodig.
- *50-plussers* krijgen minder jobs aangeboden dan jongere deelnemers ondanks een even sterke sollicitatie-intensiteit.
- *Algemeen* volgden drie op tien deelnemers opleiding sinds het begin van de begeleiding. Bij *50-plussers* gaat het om één op vier deelnemers, bij *45-tot 49-jarigen* om slechts 13%.

(d) Outplacement leidt tot een versterking van de loopbaancompetenties.

- Door zelfanalyse leren de deelnemers, jong en oud, hun troeven en minpunten beter kennen.
- *Algemeen* leidt outplacement ook tot een betere arbeidsmarktkennis.
- Samen zorgen deze effecten ervoor dat men een realistisch beeld heeft van de mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

De cijfers indiceren dat outplacement zowel op korte als op lange termijn de investering waard is. Ondanks de zwakkere arbeidsmarktpositie van oudere werknemers/werkzoekenden worden ook voor hen gunstige resultaten geboekt. Toch dienen we rekening te houden met de mogelijke aanwezigheid van een selectiebias. Het is immers niet uitgesloten dat personen die het traject succesvol doorliepen meer bereid zijn om dit te rapporteren. Dit neemt echter niet weg dat we kunnen besluiten dat outplacement een activeringsmaatregel lijkt te zijn die de brug 'van werk naar werk' kan slaan.



---

## SYNTHESE

De Top van Lissabon stelde voorop dat de lidstaten tegen 2010 moeten streven naar een werkzaamheid van 50% bij 55-plussers. In het Vlaamse Gewest was anno 2005 echter slechts 30,7% van de 55-plussers aan het werk. Om gericht te kunnen inspelen op ontgroening en vergrijzing moeten beduidend meer 55-plussers aan de slag. Dit vergt een eindeloopbaanbeleid, gericht op vermindering van uittrede en uitstoot en een toename van aanwervingen van oudere kandidaten. Zulk beleid kan maar geoptimaliseerd worden als we zicht hebben op, onder meer, (a) de factoren die inzetbaarheid van ouderen beïnvloeden, (b) de tewerkstellingskansen van ouderen, (c) de beweegredenen van werkgevers om oudere werkzoekenden al dan niet in dienst te nemen, (d) de doeltreffendheid van bestaande activeringsmaatregelen. Met dit VIONA-project hebben we op deze vier pijlers ingespeeld. We bespreken per pijler de belangrijkste bevindingen.

### 1. De employability van oudere werknemers

Met behulp van het *employability procesmodel* (Forrier & Sels, 2003) brachten we, op basis van een literatuurstudie, de belangrijkste determinanten van inzetbaarheid op oudere leeftijd in kaart. We keken daarbij zowel naar kenmerken van oudere werknemers (bv. hun 'knowing how', 'knowing why' of loopbaanverwachtingen, 'knowing whom' of sociaal netwerk, etc.), als naar de kansen die ze krijgen om aan hun inzetbaarheid te werken en hun bereidheid daartoe. Daarnaast keken we o.a. naar de impact van institutionele maatregelen, de invloed van sociale beeldvorming en 'push'- en 'pull'-factoren die ertoe aanzetten de arbeidsmarkt al dan niet te verlaten. Voor een volledig overzicht verwijzen we graag naar het onderzoeksrapport. We richten de aandacht hier op één cruciaal element in de discussie over inzetbaarheid van oudere werknemers, namelijk hun 'knowing how'.

Oudere werknemers worden veelal met een lagere 'knowing how' geassocieerd. De leeftijd komt met gebreken, zo luidt de redenering. Onderzoek geeft aan dat bepaalde capaciteiten inderdaad afnemen naarmate men ouder wordt. Het fysiologisch functioneren (o.a. gezondheid, behendigheid, kracht, zicht, evenwicht)

vermindert met de jaren. Ook bepaalde cognitieve capaciteiten nemen af met de leeftijd. Zo dalen het actieve geheugen, het abstracte redeneervermogen, de aandacht en de snelheid waarmee nieuwe informatie wordt verwerkt. Deze cognitieve capaciteiten worden aangeduid als *fluid intellectual abilities*. Het deficitmodel van ouder worden richt de aandacht nogal eenzijdig op deze achteruitgang in lichamelijke en intellectuele capaciteiten. Er zijn echter ook cognitieve capaciteiten – *crystallized intellectual abilities* – die toenemen met de jaren en de ervaring. Het gaat hier ondermeer om beroepsspecifieke en algemene kennis, woordenschat, verbale vermogens en communicatieve vaardigheden (Greller & Simpson, 1999; Kanfer & Ackerman, 2004; Skirbekk, 2003). Onderzoek wijst er dan ook op dat veroudering niet noodzakelijk leidt tot een daling van de productiviteit (Kanfer & Ackerman, 2004). De relatie tussen leeftijd en productiviteit wordt beïnvloed door: (a) de taakkenmerken, (b) de gevraagde capaciteiten, (c) het belang van ervaring en (d) individuele verschillen.

- (a) *Taakkenmerken*. Skirbekk (2003) geeft aan dat de productiviteit daalt met de leeftijd in taken waarin probleemoplossend vermogen, leren en snelheid belangrijk zijn, en stijgt in taken waarin ervaring en verbale capaciteiten centraal staan. Warr (1993) onderscheidt vier categorieën van taken op basis van twee factoren. Een eerste factor bepaalt of de taakvereisten te hoog zijn bij toenemende leeftijd. Bij taken die vooral een beroep doen op ‘fluid intellectual abilities’, zoals verwerkingssnelheid, of op lichamelijke kenmerken, zoals kracht, kan een toenemende leeftijd leiden tot te hoge taakvereisten. Een tweede factor houdt verband met de mate waarin prestaties toenemen bij stijgende ervaring. De combinatie van beide factoren bepaalt de relatie tussen leeftijd en productiviteit. In taken die te veeleisend zijn voor oudere werknemers zonder dat hun toegenomen ervaring of leeftijd dit kan compenseren, zal de productiviteit dalen met de leeftijd (*age-impaired activities*). Dit zijn veelal taken die enkel een beroep doen op lichamelijke vaardigheden (zoals tilwerk) of ‘fluid intellectual abilities’ (zoals snelle leeractiviteiten). Er zijn echter ook activiteiten waarin oudere werknemers erin slagen hun productiviteit te behouden door te hoge eisen te compenseren door ervaring en toegenomen kennis (*age-counteracted activities*). Onderzoek vond bijvoorbeeld geen productiviteitsverschil tussen oudere en jongere typistes (Salthouse, 1984). Oudere typistes compenseerden hun vermindering in reactiesnelheid door efficiëntere werkstrategieën (bv. meer woorden van de te typen lijn in zich opnemen). Een derde categorie zijn de activiteiten waarin leeftijd geen rol speelt (*age-neutral activities*): eenvoudige taken die geen beroep doen op capaciteiten die toenemen of verminderen met de leeftijd. Een vierde categorie zijn activiteiten die leiden tot stijgende productiviteit bij toenemende leeftijd (*age-enhanced activities*). Deze activiteiten doen vooral een beroep op ‘crystallized intellectual abilities’ en stellen expertise centraal. Onderzoek toont aan dat de relatie tussen leeftijd en productiviteit gunstiger is in complexe jobs dan in routinejobs (Avolio et al., 1990).

- (b) *Gevraagde capaciteiten*. Het relatieve belang van taken die een beroep doen op 'crystallized intellectual abilities' neemt toe (Autor et al., 2003). Het toenemende ICT-gebruik leidt tot minder manuele en cognitieve routinetaken en tot een toename van niet-routine cognitieve taken. Taken waarin inzicht en ervaring centraal staan, worden belangrijker. Dit klinkt als een evolutie ten gunste van oudere werknemers. Toch is deze tendens niet eenduidig succesvol. Oudere werknemers hebben veelal meer moeite om zich deze nieuwe technologieën eigen te maken.
- (c) *Belang van ervaring*. De typologie van Warr (1993) wijst op het belang van ervaring in de relatie tussen leeftijd en productiviteit. Het klinkt alsof meer ervaring beter is. Deze typologie bekijkt echter enkel de productiviteit in één ongewijzigde taak. In een wereld waarin kennis snel verouderd en brede inzetbaarheid loont, kan ervaring ook een struikelblok zijn. Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen de individuele productiviteit binnen een specifieke taak en de (markt)waarde van vaardigheden. Een daling in de marktwaarde van bepaalde vaardigheden kan de meerwaarde van opgebouwde ervaring teniet doen. Vaak heeft dit te maken met ervaringsconcentratie. Ervaringsconcentratie brengt met zich mee dat ingrijpende veranderingen in het takenpakket of de werkomgeving vaak worden ontlopen en mobiliteit wordt vermeden.
- (d) *Individuele verschillen*. Discussies over ouderen hervallen snel in algemene uitspraken over specifieke leeftijdsgroepen. Ook al bestaan er relaties tussen leeftijd en productiviteit, het is al te simpel om iedereen van een bepaalde leeftijd over dezelfde kam te scheren. Relatief jonge werknemers kunnen lijden aan ervaringsconcentratie terwijl sommige vijftigplussers volop blijven zoeken naar nieuwe uitdagingen. Individuele verschillen worden zelfs meer uitgesproken bij toenemende leeftijd (Hansson et al., 1997). Er bestaan overigens grotere verschillen in prestaties tussen individuen van dezelfde leeftijdsgroep dan tussen de leeftijdsgroepen onderling (Warr, 1993). Productiviteit en prestaties hangen bovendien niet alleen af van individuele capaciteiten maar vooral van een goede 'fit' tussen werknemer en job (Greller & Simpson, 1999).

## 2. Aanwerving van oudere werknemers

*Oud = out*, het is een wat karikaturale weergave van het discours over het loopbaaneinde. De leeftijd komt met gebreken die quasi onoverwinbare handicaps worden als men op wat oudere leeftijd op zoek moet naar een nieuwe job. Om de realiteitswaarde van dit beeld te toetsen, screenden we alle aanwervingen die in de periode tussen januari 2003 en juni 2006 door klanten van Acerta Sociaal Secretariaat zijn gerealiseerd.

De leeftijdsverdeling van de aanwervingen (tabel 1) leert dat er ook voor 45- en zelfs 50-plussers nog behoorlijk wat kansen zijn om te starten bij een nieuwe werkgever. Het zal niemand verwonderen dat het gros van de aanwervingen zich situeert bij de twintigers. Eens de dertig voorbij, dalen de aandelen drastisch. Wat tegen de achtergrond van het 'no future'-discours over oudere werkzoekenden misschien wél verwondert, is dat (in de periode januari 2003-juni 2006) toch nog 14,8% van alle aanwervingen betrekking had op 45-plussers. Het aandeel van de aanwervingen onder 55-plussers is met 3% inderdaad gering.

**Tabel 1** Totaal aantal aanwervingen 2003-2006, naar leeftijdscategorie en contracttype

< 29 jaar	Aandeel in totaal aantal aanwervingen (in %)	Aandeel dat eerst aangesteld wordt in contract bepaalde duur (in %)
< 29 jaar	50,0	
- < 20 jaar	5,8	65,9
- 20-24 jaar	25,8	58,5
- 25-29 jaar	18,4	46,9
30-44 jaar	35,2	
- 30-34 jaar	12,9	41,0
- 35-39 jaar	11,7	39,4
- 40-44 jaar	10,6	42,5
45-64 jaar	14,8	
- 45-49 jaar	7,4	43,9
- 50-54 jaar	4,3	44,5
- 55-59 jaar	2,2	53,1
- 60-plus	0,8	58,7
Totaal	100	

\* De analyses zijn beperkt tot organisaties met 5 werknemers of meer. Er werd abstractie gemaakt van (1) aanwervingen in specifieke contractvormen zoals uitzend-, grens- en seizoensarbeid; (2) aanwervingen in fruit- en groenteteelt en horeca (gezien de erg hoge volatiliteit); (3) contracthernieuwingen bij dezelfde werkgever.

Bron: Analyses op de data van ACERTA Sociaal Secretariaat

Uit verdere analyses blijkt dat grotere organisaties de laagste aandelen 45- en 55-plussers in hun aanwervingen laten optekenen. Terwijl 45-plussers 16,8% van alle aanwervingen door micro-organisaties (minder dan 10 werknemers) uitmaken, daalt dit aandeel tot 12,6% bij organisaties met minimum 200 werknemers. Mogelijk zijn grotere organisaties door hun sterkere schouders minder vatbaar voor de financiële prikkels die de overheid aan aanwerving van oudere kandidaten verbindt. Bovendien biedt de 'arbeidsrij' zich op de arbeidsmarkt vaak eerst aan bij grotere organisaties, aangetrokken door de betere arbeidsvoorwaarden. Dit vertaalt zich in een wat grotere keuzevrijheid en dus meer mogelijkheden om een voorkeur voor jongere kandidaten te verzilveren.



We stellen daarnaast vast dat jongeren overwegend aangeworven worden met contracten van bepaalde duur (65,9% bij de -20-jarigen, 58,5% bij de categorie van 20-24 jaar). Bij de dertigers en jonge veertigers – in het spitsuur van de loopbaan – wordt overwegend aangeworven met contracten van onbepaalde duur. Vermoedelijk speelt hier een sterker gevoel van zekerheid over de waarde van de kandidaat. Men kan zich op een wat langere loopbaanhistoriek baseren bij selectiebeslissingen. Opmerkelijk is echter dat bij de oudere categorieën de aanwerving met contracten van bepaalde duur weer meer dominant wordt. Dit kan grotere onzekerheid over de blijvende inzetbaarheid van oudere kandidaten indiceren. Het kan echter ook betekenen dat leeftijd veel minder een selectiecriterium is voor duidelijk in de tijd afgebakende aanstellingen; en dat ouderen vooral bij aanwervingen met een langere tijdshorizon minder 'in trek' zijn.

14,8% van alle aanwervingen bij 45-plussers blijft in elk geval onvoldoende om vraag en aanbod wat nauwer bij mekaar te laten aansluiten. Dit blijkt uit de analyse van de vraag/aanbod-ratio. Deze ratio vergelijkt voor elke leeftijdscategorie het aandeel in het totaal van de aanwervingen (vraag) met het aandeel in de populatie van niet-werkende werkzoekenden (aanbod). Een ratio gelijk aan 1 betekent dat het aandeel in de aanwervingen overeenstemt met het aandeel in de niet-werkende werkzoekendenpopulatie (d.i. een indicatie van evenredige participatie). Vooral na 45 jaar duikt deze ratio sterk onder 1. Dit betekent dat het aandeel van de 45-plussers in de totale instroom in tewerkstelling beduidend kleiner is dan hun aandeel bij de niet-werkende werkzoekenden. Om de vraag beter te laten aansluiten op het aanbod, moet krachtige sensibilisering van werkgevers gecombineerd worden met financiële stimulering van aanwerving van 45-plussers, versterking van outplacement- en herplaatsingstrajecten en ondersteuning van bedrijven bij de opbouw van leeftijdsspecifieke introductie- en loopbaantrajecten.

### **3. Waarom werkgevers oudere werknemers in dienst nemen**

Verhoging van de werkzaamheid bij 50-plussers vergt dat meer oudere werkzoekenden aangeworven worden en oudere werknemers langer aan de slag kunnen en willen blijven. De werkgever is een belangrijke actor in dit spel. Via een telefonische bevraging zijn we op zoek gegaan naar goede praktijken op maat van die werkgever. De resultaten werden uitgediept in tien bedrijfscases.

We stelden vast dat organisaties die 45-plussers laten instromen of werken aan inzetbaarheid van oudere medewerkers, een overwegend positief beeld hebben van de ervaring en competenties van deze leeftijdsgroep. Deze positieve beeldvorming vertaalt zich in hun selectiebeslissingen. Sensibilisering omtrent de competenties en meerwaarde van oudere werknemers is dan ook belangrijk en kan stereotypes en leeftijdsnormen afzwakken. Goede praktijken die instroom en inzetbaarheid van 45-plussers versterken, situeren zich vooral op volgende vlakken: (a) de

meerwaarde van een gezonde leeftijdssamenstelling, (b) de noodzaak van werkbaar werk op langere termijn, (c) aandacht voor loopbaanbegeleiding en loopbaanmogelijkheden en (d) het creatief omgaan met vorming en opleiding.

- (a) *Jong en oud, meerwaarde in verschil.* Uit de resultaten blijkt de complementariteit in competenties, noden en verwachtingen tussen jongere en oudere medewerkers. Indien goed beheerd kan deze complementariteit een belangrijke meerwaarde betekenen. Daartoe is het van belang dat organisaties zicht hebben op de aanwezige en vereiste competentie- en takenstructuur op korte en lange termijn, rekening houdend met de leeftijdsopbouw van hun personeelsbestand. Ze moeten hun personeelsplanning hierop afstemmen. Een goede personeelsplanning houdt rekening met veranderende competenties, met loopbaanplanning en (levens)loopbaanbeleid, met opleiding en aandacht voor levenslang leren, ... en bepaalt mee het instroombeleid.
- (b) *Werkbaar werk.* Het bewaken van de kwaliteit van de arbeid is belangrijk met het oog op verlenging van loopbanen en om 50-plussers 'bevlogen' te houden. De resultaten indiceren dat de inspanningen die organisaties leveren om de kwaliteit van het werk te bevorderen ook leiden tot het langer aan de slag houden van oudere werknemers. Naast aanpassingen van de jobinhoud om het werk minder belastend te maken, zijn vooral het aanbieden van verschillende vormen van arbeidsduurvermindering in trek (bv. duobanen, landingsbanen). Verder grijpen sommige organisaties in de arbeidstijdregeling in, bv. door invoering van flexibele of individueel afgestemde werkuren voor oudere werknemers. Het maatwerk dat op dit vlak nodig is, vereist van de werkgever echter soms verregaande inspanningen.
- (c) *Loopbaanbegeleiding en ontwikkelingsgerichte loopbaanmogelijkheden.* De bedrijfscases wijzen uit dat de groep van oudere medewerkers nood heeft aan begeleiding bij de vormgeving van hun loopbaan(einde). In de cases vinden we indicaties dat het aanbieden van loopbaanbegeleiding op maat van deze leeftijdsgroep de loopbaan kan verlengen. Onderzoek toont verder aan dat het belangrijk is oudere werknemers verdere loopbaanmogelijkheden aan te bieden. In praktijk gaat het hier vaak om 'neerwaartse' aanpassing. Denk aan het zoeken naar aangepaste trajecten omwille van (vaak fysieke) beperkingen. Toch tonen de cases aan dat aandacht voor ontwikkelingsgerichte trajecten en het aanbieden van groeimogelijkheden er toe kunnen leiden dat oudere medewerkers langer inzetbaar blijven. Een aantal organisaties wijst echter op een 'gebrek aan ambitie' bij hun oudere werknemers. Ze wijzen op de noodzaak van goede begeleiding en ondersteuning om oudere medewerkers te motiveren voor een groeipad.
- (d) *Creatief omgaan met vorming en opleiding.* Om werknemers langer inzetbaar te houden en hun 'knowing how' te vergroten, is het belangrijk een goed oplei-

dingsbeleid uit te bouwen, met aandacht voor investering in opleiding voor werknemers van alle leeftijden. Belangrijk hierbij is het afstemmen van de leervorm en leerinhoud op de beoogde groep. In de cases vinden we hiervan verschillende voorbeelden. We stellen vast dat aangepaste leermethoden de opleidingsbereidheid van ouderen ten goede komen. Een echte 'vormingscultuur' en erkenning van de meerwaarde van competentieontwikkeling verlagen ook de drempel tot deelname door oudere werknemers.

#### 4. De effecten van outplacement

De overheid ziet outplacement als een belangrijke 'brug van werk naar werk'. We onderzochten in welke mate outplacement inderdaad haar brugfunctie vervult. Daartoe werd een survey georganiseerd bij instromers in en uitstromers uit outplacement. Centraal stond een effectmeting op drie niveaus: de reacties (tevredenheid met de dienstverlening, gepercipieerd nut van het traject), het gedrag (zoekgedrag en initiatief in de eigen loopbaan) en de resultaten (hertewerkstelling en kwaliteit van de nieuwe baan). We vatten enkele conclusies samen.

Studies van Challenger (2005) en Westaby (2004) benadrukken dat outplacement de werkloosheidsperiode aanzienlijk verkort. Hoewel we geen vergelijking konden doorvoeren tussen deelnemers en niet-deelnemers, vinden we tal van indicaties van een relatief hoge succesratio. Zo zien we dat bij negen op de tien bevroegde deelnemers het programma werd stopgezet omdat ze een nieuwe job vonden. Bijna de helft van deze personen schreef het succes toe aan outplacement. We merken wel grote verschillen tussen de leeftijdsgroepen. Van de 45- tot 49-jarige deelnemers vond 93% een nieuwe job, maar slechts 14% van hen meende dat dit te danken was aan outplacement. Ze klaarden de klus in gemiddeld drie maanden. Bij de 50-plussers is de situatie heel anders. In deze groep vond 81% werk en schreef meer dan de helft dit succes toe aan outplacement. Het proces verliep ook moeizamer. Zij hadden gemiddeld 6,5 maanden nodig om een nieuwe werkgever te vinden. Deze resultaten zijn analoog met deze van Westaby (2004). Ze sterken tevens het vermoeden dat leeftijd vooral vanaf 50 jaar (in plaats van 45) een 'structurele' handicap wordt.

Werk vinden is één zaak, *kwaliteitsvol werk* vinden een andere. We stelden vast dat drie op vijf begeleide werkzoekenden een job vonden die minstens even goed betaalt als hun vorige job. De 50-plussers drukken de globaal goede score echter. Meer dan de helft van de oudere deelnemers moest zich bij hertewerkstelling tevreden stellen met een lager loon. Het is dan ook van belang deelnemers verder te leren kijken dan het financiële aspect van een baan. Indien we een ruimere visie op kwaliteitsvol werk hanteren, is het beeld overigens globaal positief. We merken trouwens geen verschil tussen de leeftijdsgroepen op het vlak van het niveau van de nieuwe job, de inhoudelijke vergelijkbaarheid met de vorige job en het aange-

boden contracttype. Ook hier vinden we aansluiting bij vroeger onderzoek (Challenger, 2005; Moynihan et al., 2003).

Onderzoek van Donohue & Patton (1998) geeft aan dat deelnemers leren hoe te *solliciteren*. Ook in ons onderzoek stelden we vast dat men zich bij afloop van het programma meer bekwaam voelt om een job te zoeken, en dat dit effect min of meer gelijkaardige proporties aanneemt in alle leeftijdsgroepen. Wat de doeltreffendheid betreft, stelden we wel vast dat 50-plussers gemiddeld minder jobs aangeboden krijgen dan jongere deelnemers, dit ondanks een even sterke sollicitatie-intensiteit. Opvallend is dat vooral 45- tot 49-jarigen aangeboden opportuniteiten weten te benutten. Zowel jongere als oudere deelnemers hebben vijf sollicitaties nodig om één job aangeboden te krijgen. De gemiddelde 45- tot 49-jarige krijgt één job aangeboden per drie sollicitaties.

Om ook de duurzaamheid van de effecten van outplacement in te schatten, werd de invloed op de versterking van *loopbaancompetenties* ingeschat. De ontwikkeling van loopbaancompetenties is van groot belang voor langetermijn inzetbaarheid. Belangrijk is hier dat in outplacement vertrokken wordt van een zelfanalyse, en dit vooraleer deelnemers hun vizier op de arbeidsmarkt richten. Het doel is ondermeer uit te zoeken welke de sterke en zwakke punten zijn (Bernaud et al., 2006; Challenger, 2005). Uit onze analyses leren we dat deelnemers beweren zichzelf beter te kennen na afloop van het traject. Dergelijke kennis is cruciaal wil men weldoordachte beslissingen nemen op de arbeidsmarkt. De richting van de loopbaan bepalen is immers een stuk makkelijker indien men weet wat men kan, wie men is en wat men wil of zoekt. Deelnemers worden zich dus bewust van de impact van persoonsgebonden kenmerken op het verdere loopbaanverloop.

Zelfanalyse moet er toe leiden dat men zijn waarde op de arbeidsmarkt beter kan inschatten. Een gezonde dosis arbeidsmarktkennis is hier een impliciete vereiste. In overeenstemming met eerder onderzoek stelden we vast dat zowel jong als oud na afloop van het programma over meer arbeidskennis meende te beschikken en ook meer realistische verwachtingen heeft leren koesteren op professioneel gebied (zie Anderson, 2001; Donohue & Patton, 1998). Concreet leert men een focus te hanteren en gaat men systematisch op zoek naar werk. Einddoel is het vinden van een job op maat.

Alle resultaten indiceren op hun manier dat outplacement de investering waard is. Deelnemers worden niet alleen aan een job geholpen, ze krijgen ook de nodige instrumenten in handen om te sleutelen aan hun eigen loopbaan. Outplacement lijkt een activeringsmaatregel te zijn die de brug 'van werk naar werk' kan slaan.

## 5. Uitgeleide

In dit project is de aandacht vooral uitgegaan naar de aanwerving van oudere kandidaten, eventueel via een tussenstap in outplacement. In deze korte 'uitleiding' plaatsen we de thematiek van (her)tewerkstelling van oudere kandidaten in een beleidscontext. We starten de afsluitende beschouwingen bij de belangrijke rol van de selectiebureaus.

- (a) *Diversiteit in het selectiebureau.* Indien risicoaversie ('het zekere voor het onzekere, dus toch maar de jongere') en stereotypering ('de leeftijd komt met gebreken') volop spelen in de selectiefase, dan krijgen oudere kandidaten nooit de kans die ze verdienen en blijft de werkzaamheidsscore op een triest diep peil. Het is dan ook hoog tijd dat het sensibiliseringsvizier op de selectiespecialisten gericht wordt. We halen enkele punten van zorg aan.

*Probleem 1.* Selectie wordt vaak uitbesteed. Door uitbesteding komt selectie in een commerciële leverancier-klantrelatie terecht. Leveranciers nemen met het oog op 'repeat business' niet graag risico's. Hoewel we het probleem niet cijfermatig in kaart kunnen brengen, geven meerdere selectiebureaus informeel te kennen slechts hoogst uitzonderlijk 40-plussers voor te stellen aan hun klant. Een oudere voorstellen roept immers vragen op die men zich met het oog op herhaalopdrachten liever bespaart. Maar het zadelt de arbeidsmarkt wel met een staalharde paradox op, namelijk dat degenen die dankzij hun professionalisme best geplaatst zijn om kandidaten op hun reële waarde te taxeren (de selectiebureaus), tegelijk bijdragen aan de onevenredige participatie van diverse leeftijdsgroepen.

*Probleem 2.* Selectie is in heel wat organisaties een instapjob in het HR-domein. Wat meteen impliceert dat de jonge leeuwen de selectiepraktijk domineren. De 'similarity hypothesis' stelt dat zowel de kandidaat als selectieverantwoordelijke positiever oordelen als de 'tegenpartij' op cruciale kenmerken min of meer gelijkaardig is (bv. eveneens 'jong en dynamisch'). We weten ook dat jongeren in hiërarchische situaties (zoals een selectie) vaak niet goed weten om te gaan met ouderen. Dit alles komt de kansen van oudere kandidaten niet ten goede. Sensibilisering mag dus wat meer oog hebben voor diversiteit in het selectiebureau.

*Probleem 3.* Selectieprocessen kunnen twee vormen aannemen. In het *multiple hurdle*-model vormt elke test een horde. Pas als de horde met succes genomen wordt, is deelname aan de volgende test mogelijk. Minder gangbaar is de tweede variant, het *compensatory* model. Hier legt elke kandidaat elke test af en kan een goede score op test 2 een slechte score op test 1 compenseren. Multiple hurdles ogen het meest efficiënt. Met elke stap wordt de groep kandidaten uitgedund. Veelal worden de tests waarin kandidaten op hun reël verworven

competenties gescreend worden dicht bij de eindstreep ingeplant. Het zijn echter net die tests – denk aan arbeidsproeven of assessment centers – die het meest bestand zijn tegen stereotype denkbeelden.

De drie voorbeelden geven aan dat sensibilisering hier zeker op zijn plaats is en dat hierbij niet alleen op het belang van diversiteit onder de selectiedeskundigen, maar ook op de valkuilen van het selectieproces moet gewezen worden.

- (b) *Transities stimuleren*. De overheid probeert de aanwerving van oudere kandidaten kracht bij te zetten met stimuleringsmaatregelen zoals Activa 45+, de lastenverlaging 57+ en de Vlaamse tewerstellingspremie 50+.

Deze prikkels zijn belangrijk. Ze signaleren het belang van hertewerkstelling aan bedrijven. Toch is voorzichtigheid aangewezen. Ten eerste weten we weinig over het effect op de tewerkstellingskansen. Zijn de prikkels voldoende groot? Hoe groot zijn de eventuele dead weight effecten? Hoe zit het met de differentiële impact in kleine versus grote organisaties? Ten tweede kan men zich vragen stellen bij de transparantie van dit stimuleringsbeleid. Het gaat niet alleen om verschillende stelsels, ze ressorteren ook onder verschillende overheden. Bovendien kunnen ze gecumuleerd worden, wat vragen inzake efficiëntie oproept. Ten derde is verdringing mogelijk van werkzame, maar tevens werkzoekende, oudere werknemers door werkzoekende werklozen. De werknemer die pakweg op zijn 54 voelt dat hij of zij in een doodlopend straatje zit en inzetbaarheidsproblemen verwacht, kan erg veel baat hebben bij mobiliteit naar een andere werkgever. Hij of zij komt daar echter in competitie met goedkopere, deels 'gesubsidieerde' werkloze ouderen. Het pleit voor een verruiming van dit type stimulansen van 'werkloosheid → werk' naar 'werk → werk' transitie: meer leeftijdsgebonden, minder positiegerelateerd.

Om de 'werk → werk' transitie meer kracht bij te zetten, kan ook ingegrepen worden op de outplacementregeling. Momenteel worden de kosten van outplacement gedragen door de werkgever. Dat is een logische keuze, gezien het de werkgever is die het contract heeft beëindigd. Toch is er een duidelijk verschil tussen een werkgever die, voorafgaand aan het ontslag, ernstig geïnvesteerd heeft in de inzetbaarheid van die oudere werknemer, en de werkgever die dat niet gedaan heeft. Geen van beiden bieden ze 'employment security', maar de eerste heeft ten minste bijgedragen aan de 'employability security'. We kunnen natuurlijk niet differentiëren op gedane investeringen in menselijk kapitaal, want die zijn moeilijk te meten. Men kan echter veronderstellen dat een werknemer die investering in inzetbaarheid genoten heeft, sneller succes zal hebben in outplacement. Kortom, men zou kunnen tussenkomen in de kosten van outplacement indien de procedure snel succes oplevert. Het is een indirecte beloning voor gedane investeringen in employability, en kan werk-

gevers stimuleren om actiever bij te dragen aan snelle herplaatsing. In de regelgeving rond ontslag na herstructurering wordt aan dit principe deels tegemoet gekomen. Er zijn namelijk voordelen voorzien voor de werkgever die tot collectief ontslag moest overgaan, op voorwaarde dat de ontslagen werknemer bij een andere werkgever wordt aangeworven. In dat geval worden de kosten voor outplacement tot een maximum van 1 800 euro terugbetaald.

- (c) *Beloon de plaatsingsbureaus.* In de VDAB-beheersovereenkomst werden de klassieke volumedoelstellingen vervangen door scherpere resultaatdoelstellingen. De resultaatdoelstelling voor plaatsing van oudere werkzoekenden is echter erg open geformuleerd. Kijken we naar de proportionele vertegenwoordiging van ouderen (>50 jaar) in de VDAB-trajectwerking, dan zien we dat deze in 2005 met 3,1% ver onder het aandeel van 11% ouderen in de referentiepopulatie van niet-werkende werkzoekenden lag. Vraag is hoe men dit kan opkrikken.

Een denkbare piste is het hanteren van scherpere prikkels voor lokale arbeidsbemiddelaars, gericht op meer succesvolle plaatsing van ouderen. Dit kan ertoe leiden dat men meer tijd investeert in deze doelgroep en ook de begeleiding meer op maat uitwerkt. Momenteel onderneemt VDAB diverse waardevolle acties, gericht op deze doelgroep (bv. Jobcoaching, tewerkstellingscellen, sociale interventieadviseurs). In diverse andere landen wordt echter een stap verder gegaan. Zo krijgen de Jobcentres in het Verenigd Koninkrijk punten toegekend voor elke succesvolle plaatsing. Jobcentres die voor een oudere werkzoekende een job vinden, krijgen meer punten. Deze kunnen gebruikt worden om de vraag naar extra middelen te rechtvaardigen. Dat is belangrijk. Het begeleiden van oudere werklozen vergt immers meer tijd en middelen. Zonder dit 'gewicht' zou het veel aantrekkelijker zijn om jonge mensen te begeleiden (wegens goedkoper in termen van tijd en energie). Ook in het Australische Job Network krijgen moeilijker te plaatsen werkzoekenden (zoals oudere werknemers) een groter gewicht in het 'Job Seeker Classification Instrument'. Hierdoor krijgen ze vooral een snellere doorverwijzing naar intensieve begeleiding. De vergoeding die een Job Network aanbieder ontvangt, is ook hoger bij plaatsing van een oudere werkloze. Het resulteert ook in meer 'star ratings' in het evaluatieproces, een belangrijk criterium in het tenderingsysteem.

- (d) *Wortels voor de oudere werkloze.* Het is natuurlijk niet alleen aan werkgeverszijde dat herinstroom moet aangemoedigd worden. Langer werken moet ook voor werknemers zelf de regel worden. Ook hier moeten de geesten rijpen. *Carrot en stick* zullen daarbij nodig zijn. Laat het ons hier even over de wortel hebben.

Diverse overheden hebben de afgelopen jaren zogenaamde 'In-work benefits' ingevoerd (OECD 2006). In België gaat het in concreto om de federale *Werkher-*

*vattings toeslag*. Deze wordt uitgekeerd aan oudere werklozen die het werk hervatten (in loondienst, als statutair personeelslid of als zelfstandige). Indien de toekenningvoorwaarden vervuld zijn, krijgen zij een toeslag op het loon voor een periode van 12 maanden, verlengbaar met 12 maanden. Vraag is of we bij een eventuele hervorming van dit toeslagsysteem iets kunnen leren van beschikbare alternatieven. We bekijken er enkele en starten in Duitsland, VS en Japan.

In de VS en in Duitsland wordt aan werklozen die een nieuwe job vinden 50% uitbetaald van het (eventuele) loonverschil tussen de oude en de nieuwe job (weliswaar geplafonneerd). In Japan wordt enkel een premie uitgekeerd aan werknemers die minstens 25% prijsgeven van het loon dat ze op hun zestigste verdienen en dit enkel indien ze geen aanspraak maken op werkloosheidsuitkeringen. Deze drie systemen hebben met elkaar gemeen dat ze hogere vergoedingen bieden aan wie meer verdiende voor hij/zij werkloos werd. Het risico op 'dead weight loss' is dan ook niet denkbeeldig. Immers, de personen die de hoogste premies krijgen, hebben waarschijnlijk relatief meer kansen op de arbeidsmarkt. Maar deze systemen hebben ook een sterke kant. Ze moedigen werkzoekenden immers aan jobs aan te nemen die minder goed betalen dan hun vorige baan. Het overwegen waard, zonder meer. Maar ook de omgekeerde beweging lijkt te verdedigen. Zo kent het Britse *50 Plus Element* hogere premies toe aan kleinverdieners (in termen van gezinsinkomen) die minstens zes maanden inkomenssteun genoten, precies om zo de soms kleine afstand tussen lonen en werkloosheids- en pensioenuitkeringen te vergroten (vermijden van de 'val').

Een variant die eveneens inspireert, is de Oostenrijkse. In het Alpenland wordt gewerkt met een forfaitair toeslagsysteem voor werknemers van 50 of ouder. Maar de stimulering wordt verder aangescherpt door een ingreep in de werkloosheidsuitkeringen die al vanaf 45 jaar geldt. Werklozen van 45 jaar of ouder die een job aanvaarden die minder betaald dan hun vorige job, genieten - indien ze ook de nieuwe job verliezen - een werkloosheidsuitkering berekend op basis van de beter betaalde eerste job. Ook hier is de argumentatie te rechtvaardigen. Men wil ouder wordende werkzoekenden op deze wijze stimuleren om sneller een misschien wat minder betaalde job te aanvaarden; om, in plaats van lang te zoeken naar een even goed betaalde stiel, sneller een misschien wat minder glorieuze betrekking te aanvaarden. Die snelheid is belangrijk, want ze impliceert dat minder lang geteerd wordt op werkloosheidsuitkeringen.



---

## UITGELEIDE

L. Sels, A. De Coen en A. Forrier  
Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie  
Faculteit ETEW, KU Leuven

In dit onderzoeksproject zijn heel wat aspecten van de eindloopbaanproblematiek de revue gepasseerd. We hebben met behulp van een theoretisch kader en een literatuuroverzicht de belangrijkste determinanten van inzetbaarheid op oudere leeftijd in kaart gebracht. We hebben de te geringe instroom van oudere kandidaten opgemeten. We hebben outplacement aan een effectevaluatie onderworpen. En we zijn ingegaan op 'good practices' op het vlak van leeftijdsbewust personeelsbeleid, met bijzondere aandacht voor de instroomproblematiek.

In deze epiloog overschrijden we de grenzen van wat onze data toelaten. We willen ons hier richten op een aantal belangrijke *hefbomen* voor het opkrikken van de werkzaamheid boven 50 jaar. Op die manier willen we én bijkomende input voor het arbeidsmarktbeleid aanreiken, én de agenda voor beleidsgericht onderzoek naar het loopbaaneinde helpen oriënteren. In onze beleidsaanbevelingen streven we geen volledigheid na. Zo situeren sommige van de meest krachtige hefbomen zich in de hervorming van de sociale zekerheid, meer bepaald de pensioenopbouw. Dit is echter een thema dat buiten de expertise van (zelfverklaarde) arbeidsmarktdeskundigen valt. Onder het motto 'schoenmaker, blijf bij uw leest' beperken we ons dan ook tot hefbomen die ingrijpen op vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Bovendien proberen we zo weinig mogelijk in herhaling te vallen met vroegere beleidsadviezen die eveneens proberen in te grijpen op de inzetbaarheid en werkzaamheid van oudere werknemers en werkzoekenden. We denken dan vooral aan de epiloog bij het VIONA-project 'Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext' (Bollen et al., 2006) en aan de Eindtekst Competentieagenda (Sels et al., 2006). We zullen het dan ook niet hebben over bijvoorbeeld het belang van een recht op persoonlijke ontwikkelingsplannen, de specifieke inspanningen rond loopbaanbegeleiding voor oudere werknemers, de wijze waarop veranderingen in het ontslagrecht langere inzet kunnen ondersteunen, de stimulering van ondernemerschap gericht op ouderen, het grote belang van een revitalisering van be-

taald educatief verlot en de ondersteuning van individuele leerinspanningen via competentiecheques of equivalente systemen.

In volgende matrix geven we een overzicht van wat aan maatregelen mogelijk is. De maatregelen die in deze epiloog worden uitgewerkt, worden daarbij in vet gedrukt. In deze matrix maken we een onderscheid tussen interventietypes en doelgroepen. In termen van interventies kunnen vier sporen gevolgd worden: communicatief, economisch, juridisch en ondersteunend. Vooreerst kan de overheid met *communicatieve* maatregelen proberen op de rede van organisaties (en hun sociale partners, professionals en werknemers) in te spelen. Het doel is hen te overtuigen van het belang van langere loopbanen en de ondersteuning van die loopbanen. *Economische* maatregelen draaien rond geld. Ze houden veelal de wortel voor. Ze verlagen bijvoorbeeld de financiële drempels voor aanwerving van oudere kandidaten of proberen die kandidaten financieel te stimuleren om weer aan de slag te gaan. Economische maatregelen kunnen echter ook sanctioneren, bijvoorbeeld door werkgevers te 'beboeten' voor ontslag van oudere werknemers. *Juridische* maatregelen zijn gericht op de creatie van afdwingbare rechten (succesvoorwaarden creëren) en plichten (gedrag sturen), hetzij voor de werkgever, hetzij voor de oudere werknemer of werkzoekende. *Ondersteunende* maatregelen ten slotte proberen rechtstreeks de kwaliteit of de doeltreffendheid van vooral bijvoorbeeld leeftijdsbewust personeelsbeleid of de plaatsing van oudere werkzoekenden te versterken.

We maken verder een onderscheid tussen vier doelgroepen. Eerst en vooral kunnen maatregelen gericht worden op de *organisaties* of werkgevers zelf. Organisaties kunnen onder meer gestimuleerd worden door economische en juridische maatregelen. In het verleden heeft de overheid vaak voor een economisch-financieel stimuleringsbeleid gekozen, bijvoorbeeld in de vorm van tewerkstellingspremies. Ten tweede kan de overheid zich richten op individuele *werknemers* en *werkzoekenden* door in te grijpen op specifieke push en pullfactoren van in- en uitstroom. Denk aan de werkhervattingstoeslag, het recht op outplacement, etc. Een derde doelgroep zijn de *sociale partners* op sector- en bedrijfsniveau, die in een land met een sterk uitgebouwde piramidale overlegstructuur vanzelfsprekend veel hefbomen van verhoogde inzetbaarheid en werkzaamheid in werking kunnen zetten. Een laatste doelgroep zijn de *individuele professionals* die bijvoorbeeld in het bedrijf instaan voor de uitbouw van human resource management. Maar denk hier ook aan arbeidsbemiddelaars en trajectbegeleiders.

Tabel b.1

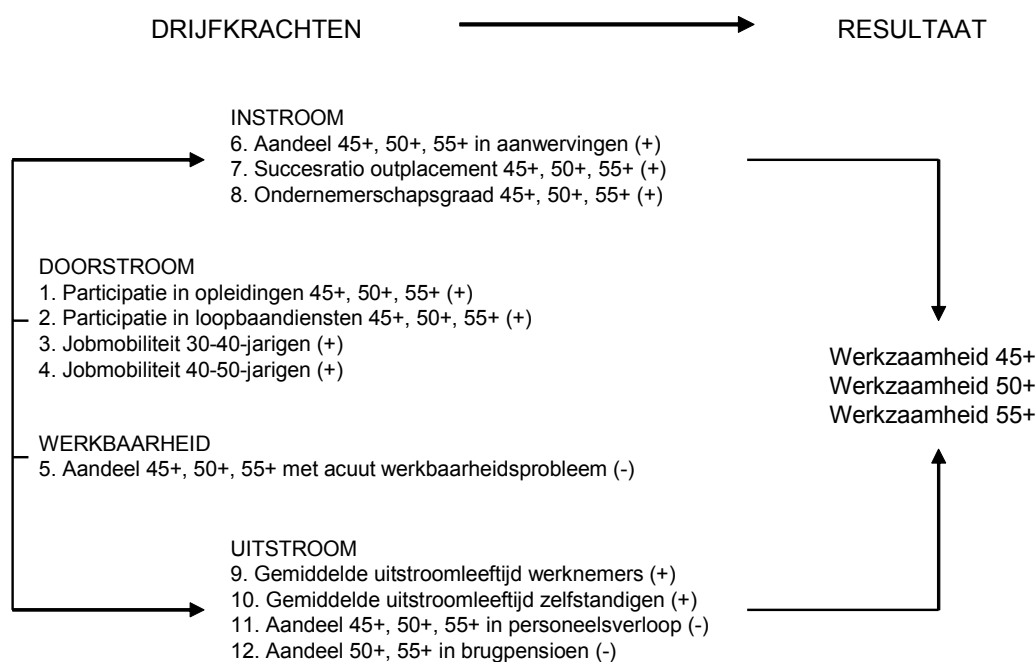
	Doelgroep Overheidsinterventies Organisaties	Werknemers	Professionals	Sociale Partners
Communicatief	<b>Sensibiliseringscampagnes</b>	Sensibilisering rond het maatschappelijk denkbeeld via factsheets en brochures (Age, why?)	<b>Wijzen op belang van diversiteit bij selectiepersoneel</b>	Vormingspakket en auditinstrumenten voor partners op bedrijfsniveau (cf. Nederlandse Gespreksagenda)
	<b>'Good practice'-databanken</b>	Sensibilisering rond brugpensioenen (Brugpensioen is geen recht)	Verstrekken van realistische informatie over competenties, productiviteit, cognitieve vaardigheden	Mobiliseren van sociale partners rond actief houden van oudere werknemers
Economisch	<b>Ambassadeurs 'Leeftijd &amp; Werk'</b> <b>Vergoeding aanstelling HR-adviseur</b> <b>Subsidies in kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid</b> <b>Integratie bestaande systemen van lastenverlaging (57+, Tewerkstellingspremie 50+, Activa 45+)</b> <b>Incentive bij snel succes outplacement</b> <b>Boete ontslag 50+ (cf. Delalande)</b> Ervaringsfonds	<b>Herstewerkstellingspremies</b> Opleidings- en loopbaanbegeleidingscheques Tijdelijke compensatie overstap zwaar → licht werk Herplaatsingsfonds Flexibele pensionering Signaalfunctie pensioenpijlers Beperken van alternatieve uittrekdemogelijkheden	<b>Stimuli inbouwen voor plaatsingsbureaus</b> <b>Incentive systemen voor selectiebureaus</b>	<b>Loonopbouw: capaciteitsloon; piekloon</b> Intersectorale mobiliteit bevorderen Meer leeftijdsvriendelijke opbouw opzegtermijn

Tabel b.1 (vervolg)

	Doelgroep Overheidsinterventies Organisaties	Werknemers	Professionals	Sociale Partners
Juridisch	Flexibele streefcijfers	Landingsbanen	Aandeel 50+ verhogen in op- leidings- en begeleidingsmo- dules van trajectwerking	CAO: levenslange toegang tot op- leiding voor WN's (cf. Frankrijk);  Financiële bijdrage ↑ Audit van vaardigheden
	Diversiteitsplan	Ervaringsbewijs, EVC		
	Diversiteitstoets	Tewerkstellings- cel/soc.interv.cel		
	Kwantitatieve targets	Betaald educatief verlof		Interne LBB vanaf 2 jaar ervaring
	Recht op outplacement	Recht op POP in CAO		Training paspoort
		Overstap lichter werk (Nacht- werk)		Opbouwen van krediet (opleiding, skills audit bij ontslag)
		Mentorschap		
		Recht op loopbaangesprek voor 40+		
		Recht op externe LB- dienstverlening voor 40+		
Ondersteunend	Begeleiding bij het opzetten van diversiteitsplannen e.a. div. acties (Self-) Assessment tool	Jobcoach -> kansengroepen	Richtlijnen arbeidsbemidde- ling (cf. Mature Age Toolbox)	
	Expertisecentrum Leertijd & Werk	Begeleiden bij opstarten eigen zaak		
	Jobkanaal	Oudere werkzoekenden toelei- den naar trajectbegeleiding		
	Opleiding leeftijdsbewust perso- neelsbeleid	Trainingsaanbod- en methoden voor oudere werknemers opzet- ten		
		Informereren over financiële ge- volgen van verscheidene loop- baankeuzes		

**1** *Meten is weten.* De finale doelstelling van een eindeloopbaanbeleid is de (duurzame) verhoging van de werkzaamheid in de oudere leeftijdsgroepen. Denk hier aan het (intussen onhaalbare) doel om tegen 2010 50% van de 55-plussers aan het werk te hebben. Om dit doel te realiseren, moet de aanwerving van oudere kandidaten gestimuleerd worden en/of de vervroegde uitstoot van oudere werknemers ingeperkt worden.

Om onze realisaties inzake instroombevordering en uitstroombeperking op te volgen, is in de eerste plaats een goed meetsysteem nodig. De evolutie in de richting van 50% werkzaamheid wordt al veel langer met veel zorg gemeten en geëvalueerd. Die werkzaamheidsgraad van 50% is echter niet meer dan het finale doel, het te behalen *resultaat*. Voor de sturing van het arbeidsmarktbeleid is het veel nuttiger om de *drijfkrachten* achter dit resultaat permanent te monitoren. We brengen de voornaamste drijfkrachten en de bijhorende indicatoren in kaart in volgend voorstel van *boordtabel* of *scorecard* voor het eindeloopbaanbeleid.



Ontgroening en vergrijzing hebben hun autonome impact op de werkzaamheid boven 45, 50 en 55 jaar. Men kan inderdaad veronderstellen dat naarmate het aanbod van jonge werkwilligen daalt en dat van oudere werkwilligen stijgt, dit zich zal vertalen in een licht stijgende werkzaamheid in de oudere leeftijdsgroepen. De zo noodzakelijke versnelling van deze stijging is echter maar mogelijk als het arbeidsmarktbeleid de drijfkrachten van verhoogde werkzaamheid in beweging krijgt. De gewenste richting van de beweging is aangeduid met (+) of (-). De

boordtabel beperkt zich tot die drijfkrachten die direct onder het arbeidsmarktbeleid ressorteren (weliswaar met abstractie van de soms kunstmatige grenzen tussen federale en Vlaamse bevoegdheden en tussen arbeidsmarkt- en ondernemerschapbeleid). De boordtabel stelt twaalf indicatoren voor die samen moeten toelaten om de evolutie in de drijfkrachten op te volgen. Het zijn deze indicatoren – we hebben er vermoedelijk nog enkele over het hoofd gezien – die centraal zouden moeten staan in een arbeidsmarktmonitoring die nuttige feedback voor het beleid wil aanbieden.

Kort samengevat stelt deze schematische voorstelling van een boordtabel dat ingegrepen moet worden op vier families van drijfkrachten: (1) instroom, (2) uitstroom, (3) doorstroom en (4) werkbaarheid. Het is immers pas wanneer de voortijdige uitstroom van oudere werknemers afgeremd wordt en/of de instroom van oudere kandidaten verhoogd wordt, dat de werkzaamheidsgraad zijn eigen autonome groeiritme overstijgt. Die instroom- en uitstroomevoluties worden op hun beurt beïnvloed door investeringen in loopbaan- en competentieontwikkeling (vermijden van scholingsconcentratie, versterking van knowing why en knowing whom), de graad van mobiliteit op de arbeidsmarkt (vermijden van ervaringsconcentratie) en de werkbaarheid van jobs (verhoging van plezier in het werk, vermijden van stressrisico's).

**2** *Diversiteit in het selectiekantoor.* Laat het ons eerst en vooral even hebben over instroombevordering en de relatie met personeelsselectie. Selectie beslist over wie wel en wie niet de zo begeerde job krijgt. Een groot deel van ons werkzaamheidsprobleem is te wijten aan wat zich in dat selectieproces afspeelt. Indien risicoaversie ('het zekere voor het onzekere, dus toch maar de jongere'), stereotypering ('de leeftijd komt met gebreken...') en groepstendentie ('... en daar zijn geen uitzonderingen op') volop spelen in de selectiefase, dan krijgen oudere kandidaten nooit de kans die ze verdienen en blijft de werkzaamheidsscore op een triest diep peil. Het is bijgevolg hoog tijd dat overheid en sociale partners het sensibiliseringsvizier op de selectiespecialisten richten. We halen enkele punten van zorg aan.

*Probleem 1.* Selectie wordt vaak uitbested. Het is zeer de vraag of dit de zaak van de oudere kandidaat ten goede komt. Door uitbesteding komt selectie immers in een commerciële leverancier-klantrelatie terecht. Leveranciers nemen met het oog op 'repeat business' niet graag risico's. Hoewel we het probleem niet cijfermatig in kaart kunnen brengen, geven meerdere selectiebureaus informeel te kennen slechts hoogst uitzonderlijk 40-plussers voor te stellen aan hun klant. Een oudere voorstellen roept immers vragen op die men zich met het oog op herhaalopdrachten liever bespaart. Maar het zadelt de arbeidsmarkt wel met een staalharde paradox op, namelijk dat degenen die dankzij hun professionalisme het best geplaatst zijn om kandidaten op hun reële waarde te taxeren (de selectiebureaus), tegelijk bijdragen aan de onevenredige participatie van diverse leeftijdsgroepen. Het maakt hen doelgroep nr. 1 voor sensibiliseringswerk.

*Probleem 2.* Selectie is ongetwijfeld de HR-activiteit die potentieel de grootste toegevoegde waarde creëert (Sels & De Winne, 2006). Het is daarom erg merkwaardig dat selectie in heel wat organisaties een instapjob in het HR-domein is. Wat meteen ook impliceert dat de jonge leeuwen de selectiepraktijk domineren. We weten uit arbeidspsychologisch onderzoek dat de 'similarity hypothesis' zowel voor kandidaat als voor selecteur bevestigd wordt. Deze hypothese stelt dat beiden zich meer op hun gemak voelen en ook meer positieve oordelen vellen als de 'tegenpartij' op cruciale kenmerken min of meer 'gelijkaardig' is. Wat de kansen van oudere kandidaten niet bepaald ten goede komt. We weten ook dat jongeren in hiërarchische situaties (zoals een selectie) vaak niet goed weten om te gaan met ouderen. Wat de kansen weer wat verder doet dalen. Een deel van de sensibilisering mag dus zeker gericht zijn op 'meer diversiteit' in het selectiebureau.

*Probleem 3.* Selectieprocessen kunnen twee vormen aannemen. In het meest gangbare *multiple hurdle*-model vormt elke test een horde. Pas als de horde met succes gekeerd wordt, is deelname aan de volgende test mogelijk. Minder gangbaar is de tweede variant, het *compensatory* model. Hier legt elke kandidaat elke test af en kan een goede score op test 3 bijvoorbeeld een slechte score op test 1 compenseren. Multiple hurdles zijn het meest gangbaar omdat ze efficiënt ogen. Men kan immers starten met een snelle screening op CV, vervolgens een kort interview inlassen, dan overschakelen naar een persoonlijkheidstest, etc. Met elke stap wordt de groep kandidaten flink uitgedund. Veelal worden de tests waarin kandidaten op hun reëel verworven competenties gescreend worden dicht bij de eindstreep ingeplant. Het zijn echter net die tests - denk aan arbeidsproeven of assessment centers - die het meest bestand zijn tegen stereotype denkbeelden.

De drie voorbeelden geven aan dat sensibilisering hier zeker op zijn plaats is en dat hierbij niet alleen op het belang van diversiteit onder de selectiedeskundigen, maar ook op de valkuilen van het selectieproces moet gewezen worden. Daarnaast moet ook op het vlak van werving de inspanning die bijvoorbeeld met Jobkanaal ingezet is, zeker aangehouden worden. Dit type extra wervingskanalen, complementair aan de al bestaande kanalen, is van groot belang om werkzoekenden uit doelgroepen zoals ouderen sneller en met meer succes bij openstaande vacatures te brengen.

**3** *'Werkloosheid → Werk' en 'Werk → Werk' stimuleren.* De overheid probeert de aanwerving van oudere kandidaten kracht bij te zetten met diverse stimuleringsmaatregelen: *Activa 45+* dat middels RSZ-tussenkomen de tewerkstelling van langdurig werkloze werkzoekenden beoogt; de *lastenverlaging 57+* die met forfaitaire tussenkomen de tewerkstelling van oudere werknemers wil aanmoedigen en de Vlaamse *tewerstellingspremie 50+* die middels een loonpremie de aanwerving van werkloze werkzoekenden van 50 jaar of ouder wil stimuleren.<sup>28</sup> Deze incentives zijn vermoedelijk belangrijk, al was het

<sup>28</sup> Voor een overzicht, zie [www.slimtewerkstellen.be](http://www.slimtewerkstellen.be) of [www.aandeslag.be](http://www.aandeslag.be)

maar omdat ze het belang van hertewerkstelling signaleren aan bedrijven, aanvullend op maatregelen die vervroegde uitstroom proberen af te remmen. Gezien het geringe aandeel van 50 plussers in het totaal aantal aanwervingen, is dit type prikkels nodig.

Toch is enige voorzichtigheid aangewezen. (1) Ten eerste weten we momenteel erg weinig over het effect op de tewerkstellingskansen van oudere kandidaten. Zijn de incentives voldoende omvangrijk? Hoe groot zijn de eventuele dead weight effecten? Hoe zit het met de differentiële impact in kleine versus grote organisaties? (2) Ten tweede kan men zich vragen stellen bij de transparantie van dit stimuleringsbeleid. Het gaat niet alleen om verschillende stelsels, ze ressorteren ook onder verschillende overheden. Bovendien kunnen ze gecumuleerd worden – denk aan een lastenverlaging in het kader van Activa + een Vlaamse tewerkstellingspremie bij aanwerving van langdurig werkloze 50-plussers – wat vragen inzake efficiëntie oproept. (3) Ten derde is verdringing mogelijk van werkzame, maar tevens werkzoekende, oudere werknemers door werkzoekende werklozen. De werknemer die pakweg op zijn 54 voelt dat hij of zij in een doodlopend straatje zit en nakende inzetbaarheidsproblemen verwacht, kan erg veel baat hebben bij mobiliteit naar een andere werkgever. Hij of zij komt daar echter in competitie met goedkopere, want deels ‘gesubsidideerde’ werkloze ouderen. Het pleit voor een verruiming van dit type stimulansen van ‘werkloosheid → werk’ naar ‘werk → werk’ transities: meer leeftijdsgebonden, minder positiegerelateerd. Al geven we graag toe dat we geen enkel zicht hebben op de kosten en mogelijke terugverdien-effecten van zulke verbreding.

Om de ‘werk → werk’ transities meer kracht bij te zetten, kan ook ingegrepen worden op de outplacementregeling. Momenteel worden de kosten van outplacement gedragen door de werkgever. Dat is een logische keuze, gezien het uiteindelijk de werkgever is die het contract van zijn oudere werknemer heeft beëindigd. Toch is er een duidelijk verschil tussen een werkgever die, voorafgaand aan het ontslag, ernstig geïnvesteerd heeft in de inzetbaarheid van die oudere werknemer, en de werkgever die dat niet gedaan heeft. Geen van beiden bieden ze ‘employment security’, maar de eerste heeft ten minste bijgedragen aan de ‘employability security’. We kunnen natuurlijk niet differentiëren op gedane investeringen in menselijk kapitaal, want die zijn erg moeilijk te meten en te bewijzen. Men kan echter veronderstellen dat een werknemer die blijvende investering in inzetbaarheid genoten heeft, sneller succes zal hebben in een outplacementprogramma. Kortom, men zou kunnen tussenkomen in de kosten van outplacement indien de procedure snel succes oplevert. Het is een indirecte beloning voor gedane investeringen in employability, en kan werkgevers bovendien stimuleren om actiever bij te dragen aan snelle herplaatsing. In de regelgeving rond ontslag na herstructurering wordt aan dit principe deels tegemoet gekomen. Er zijn namelijk voordelen voorzien voor de werkgever die tot collectief ontslag moest overgaan, op voorwaarde dat de ontslagen werknemer bij een andere werkgever wordt aan-



geworven. In dat geval worden de kosten voor outplacement tot een maximum van 1800 euro terugbetaald.

Een andere manier om 'werk → werk' transitie te bevorderen (en de omweg via werkloosheid of outplacement te vermijden) is te vinden in de Nederlandse bouwsector. Hier werd recent een pilootproject afgerond rond sectoraal loopbaanbeleid. Trajectbegeleiders bieden er begeleiding aan nog actieve werknemers en hun werkgevers. Hun aanpak doorloopt 5 fasen: (1) een intakeprocedure, (2) assessment van de mogelijkheden en wensen van de werknemer, o.a. loopbaanoriëntatie, capaciteiten en medische belasting, meten van risico op arbeidsongeschiktheid, (3) opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan, (4) uitvoering van het scholingstraject en (5) evaluatie en eventuele herplaatsing van het personeel. Ook de introductie op de nieuwe werkplek en coaching tijdens de inwerkperiode behoren desgevallend tot het traject. Oudere werknemers kunnen via dit sectorale loopbaanbeleid ook worden toegeleid naar functies bij andere werkgevers of eventueel in andere sectoren. Het proces lijkt erg sterk op wat we momenteel in loopbaanbegeleidings- en outplacementtrajecten kennen. Het verschil is echter dat deze pilootprojecten meer preventief werken. Ze grijpen namelijk in op het moment waarop inzetbaarheidsproblemen zich dreigen te manifesteren. Bovendien bestaat het verschil er ook in dat de optie van herplaatsing binnen de onderneming actief onderzocht wordt en voorafgaand aan het ontslag een soort bilan opgemaakt wordt. Een opdracht voor loopbaanbegeleiders en competentiecentra?

**4** *Beloon de plaatsingsbureaus.* In de jongste VDAB beheersovereenkomst werd er voor geopteerd om de klassieke volumedoelstellingen te vervangen door scherper geformuleerde resultaatdoelstellingen. Eén van de opgegeven resultaatdoelstellingen is de positieve oververtegenwoordiging van vier kansengroepen, waaronder de oudere werkzoekenden. Precies voor deze laatste groep is de doelstelling echter erg open geformuleerd. Kijken we naar de proportionele vertegenwoordiging van ouderen (>50 jaar) in de VDAB-trajectwerking, dan zien we dat deze in 2005 met 3,1% ver onder het aandeel van 11% ouderen in de referentiepopulatie van niet-werkende werkzoekenden bleef. Vraag is hoe men dit structureel kan opkrikken.

Een piste die zeker bekeken kan worden, is het hanteren van scherpere prikkels voor de lokale arbeidsbemiddelaars, gericht op meer succesvolle plaatsing van oudere werknemers. Dit kan ertoe leiden dat men meer tijd investeert in deze doelgroep en ook de begeleiding meer op maat uitwerkt. Momenteel onderneemt VDAB diverse waardevolle acties, gericht op deze doelgroep (bv. Jobcoaching, tewerkstellingscellen, sociale interventieadviseurs). In diverse andere landen wordt echter een stap verder gegaan. Zo krijgen de Jobcentres in het Verenigd Koninkrijk punten toegekend voor elke succesvolle plaatsing. Jobcentres die voor een oudere werkzoekende een job vinden, krijgen meer punten. Deze kunnen gebruikt worden om de vraag naar extra middelen te rechtvaardigen. Dat is erg belangrijk. Het

begeleiden van oudere werklozen vergt immers meer tijd en middelen. Door het toekennen van een groter gewicht aan een succesvolle plaatsing, wordt die intensieve begeleiding beloond. Zonder dit 'gewicht' zou het veel aantrekkelijker zijn om jonge mensen te begeleiden (wegens goedkoper in termen van tijd en energie). Ook in het Australische Job Netwerk, krijgen moeilijker te plaatsen werkzoekenden (zoals oudere werknemers) een groter gewicht in het 'Job Seeker Classification Instrument'. Hierdoor krijgen ze vooral een snellere doorverwijzing naar meer intensieve begeleiding. De vergoeding die een Job Network aanbieder ontvangt, is ook hoger bij plaatsing van een oudere werkloze. Het resulteert ook in meer 'star ratings' in het evaluatieproces, een belangrijk criterium in het tenderingsysteem. Dit zijn slechts mogelijk inspirerende voorbeelden. We erkennen hierbij ten volle dat de voorbeelden uit moeilijk vergelijkbare institutionele settings komen.

We hadden het net ook over de vervelende neiging van selectiebureaus om vooral 'dynamische' jongeren aan hun klanten voor te dragen. Het tij hier doen keren, vergt vermoedelijk meer dan vrijblijvende sensibilisering. Waarom ook hier geen stimulansen inbouwen? Werkgevers kunnen genieten van loonkostverminderingen bij aanwerving van oudere werkzoekenden. Maar als selectiebureaus systematisch kandidaten filteren op leeftijd, dan komen de oudere werkzoekenden zelfs niet in het vizier van de werkgever. Een variant op de tewerkstellingspremie in de vorm van een bonus voor selectiebureaus bij finale plaatsing van bijvoorbeeld een 50-plusser doet in deze hypercommerciële omgeving de geesten vermoedelijk sneller rijpen. Toch is dit absoluut geen evidente piste. Het betekent immers dat in geval van uitbesteding van selectie aan een commerciële leverancier plots twee partijen 'aan de kassa' passeren: de leverancier én de klant.

**5** *Wortels voor de oudere werkloze.* Het is natuurlijk niet alleen aan werkgeverszijde dat vervroegde uittrede moet afgeremd worden en herinstroom moet aangemoedigd worden. Langer werken moet ook voor werknemers zelf de regel worden. Ook hier moeten de geesten rijpen. *Carrot én stick* zullen daarbij nodig zijn. Laat het ons hier even over de wortel hebben.

Dat financiële prikkels een sterke impact kunnen hebben op de uittrede-neiging, werd eerder al door Elchardus & Cohen (2003) aangetoond. Sleutelen aan financiële parameters is inderdaad een cruciale component van het eindeloopbaanbeleid. De Vlaamse Regering lijkt zich hier ook van bewust, getuige de aandacht voor het *fiscaal rugzakje* in het Regeerakkoord 2004-2009. Concreet gaat het om een forfaitaire belastingsvermindering voor werknemers die met ontslag bedreigd worden in een onderneming die erkend is als onderneming in moeilijkheden of herstructurering én in het kader van een actieve herplaatsingprocedure een duurzame job vinden bij een nieuwe werkgever. Gezien fiscale hervormingen enige tijd vergen, werd in 2005 gestart met een Vlaamse *Weerwerkpremie*, die intussen opgegaan is in een federale *Werkhervattingstoelage*. Deze wordt uitgekeerd aan oudere werklozen die het werk hervatten (in loondienst, als statutair personeelslid of als zelfstandige). Indien de toekenningsvoorwaarden vervuld zijn, krijgen zij een toeslag op het

loon voor een periode van 12 maanden, verlengbaar met 12 maanden. Met deze toeslagen zet de overheid zich in lijn met veel andere overheden (OECD, 2006). 'In-work benefits' hebben inderdaad vrij breed ingang gevonden, al is de werkwijze lang niet overal identiek. Vraag is dan ook of we iets kunnen leren van de beschikbare alternatieven. We bekijken er enkele en starten in Duitsland, VS en Japan.

In de VS en in Duitsland wordt aan werklozen die een nieuwe job vinden 50% uitbetaald van het (eventuele) loonverschil tussen de oude en de nieuwe job (weliswaar geplafonneerd). In Japan wordt enkel een premie uitgekeerd aan werknemers die minstens 25% prijsgeven van het loon dat ze op hun zestigste verdienen en dit enkel indien ze geen aanspraak maken op werkloosheidsuitkeringen. Deze drie systemen hebben met elkaar gemeen dat ze hogere vergoedingen bieden aan wie meer verdiende voor hij/zij werkloos werd. Het risico op 'dead weight loss' is dan ook niet denkbeeldig. Immers, de personen die de hoogste premies krijgen, hebben waarschijnlijk relatief meer kansen op de arbeidsmarkt. Maar deze systemen hebben ook ontegensprekelijk een sterke kant. Ze moedigen werkzoekenden immers aan om jobs aan te nemen die beduidend minder goed betalen dan hun vorige baan. Het overwegen waard, zonder meer. Maar ook de omgekeerde beweging lijkt te verdedigen. Zo kent het Britse *50 Plus Element* hogere premies toe aan kleinverdieners (in termen van gezinsinkomen) die minstens zes maanden inkomenssteun genoten, precies om zo de soms kleine afstand tussen lonen en werkloosheids- en pensioenuitkeringen te vergroten (vermijden van de 'val').

Een variant die eveneens inspireert, is de Oostenrijkse. In het alpenland wordt gewerkt met een forfaitair toeslagsysteem, erg vergelijkbaar met de Werkhervattingstoelage, voor werknemers van 50 of ouder. Maar de stimulering wordt verder aangescherpt door een ingreep in de werkloosheidsuitkeringen die al vanaf 45 jaar geldt. Werklozen van 45 jaar of ouder die een job aanvaarden die minder betaalt dan hun vorige job, genieten – indien ze ook de nieuwe job verliezen – een werkloosheidsuitkering berekend op basis van de beter betaalde eerste job. Ook hier is de argumentatie zeker te rechtvaardigen. Men wil ouder wordende werkzoekenden op deze wijze stimuleren om sneller een misschien wat minder betaalde job te aanvaarden; om, in plaats van lang te zoeken naar een even goed betaalde stiel, sneller een misschien wat minder glorieuze betrekking te aanvaarden. Die snelheid is belangrijk, want ze impliceert dat minder lang geteerd wordt op werkloosheidsuitkeringen. Het is een systeem dat zeker te verdedigen valt, vooral ook omdat het zich relatief makkelijk in het Vlaamse/Belgische stimuleringsbeleid laat inpassen.

## 6

*Het geweten van de werkgever.* Om de werkzaamheid van 50-plussers op te krikken moet de aanwerving van oudere kandidaten gestimuleerd worden en de vervroegde uitstoot van oudere werknemers geremd worden. Financiële incentives zijn hier vanzelfsprekend belangrijk, maar

werken maar op volle kracht als ze geflankeerd worden door een krachtige sensibilisering. Het ene vergt het andere. Immers, de kansen van ouderen worden niet alleen beïnvloed door hun loonkost of de verhouding tussen kosten (loon) en baten (productiviteit), maar ook door leeftijdsnormen, stereotype denkbeelden over hun capaciteiten, en groepstendentie (ouderen behandelen als een homogene groep met verwaarlozing van de individuele verschillen binnen die groep). We hadden het hier al eerder over.

Het dominante discours is vandaag veel te vaak één over gebreken, tekorten en achteruitgang en te zelden één over opportuniteiten, toegevoegde waarde en leeftijdsspecifieke competenties. De overheid en sociale partners kunnen op het vlak van sensibilisering dan ook zeker nog enkele versnellingen hoger schakelen. Momenteel start sensibilisering vaak bij 'tumult', zoals duidelijk werd in de nasleep van het Generatiepact. Dit pact heeft de eindeloopbaanproblematiek weliswaar maatschappijbreed op het voorplan gebracht. Maar zowel werknemers als werkgevers hebben het Generatiepact vooral (deels onterecht) gelezen als een verhaal over nieuwe plichten en afbouw van bestaande rechten. Hierdoor kent sensibilisering in België en Vlaanderen tot op vandaag een wat negatieve boventoon: 'we moeten meer ouderen aan de slag krijgen/houden omdat het moet, punt aan de lijn'.

Dat het anders, beter en vermoedelijk krachtiger kan, leert het *Finnish National Programme for Ageing Workers*.

#### *Finnish National Programme for Ageing Workers*

*In 1998 startte de Finse overheid een grootschalige mediacampagne (met een looptijd van vier jaar) ter promotie van een positief imago van oudere werknemers. TV- en radiospots richtten hun pijlen op leeftijdsdiscriminatie, associeerden een goede gezondheid met langer werken en ontkrachtten de mythe dat oudere werknemers de facto minder productief zijn. De algemene doelstelling was een positief imago te creëren en de bereidheid tot langer werken aan te scherpen. Tevens werden seminaries voor Finse topmanagers en hun HR-afdelingen ingericht om hun aandacht te richten op de krimpende beroepsbevolking en op acties die bedrijven kunnen ondernemen om hier op in te spelen, onder meer in de sfeer van competentieontwikkeling. Ook de gezondheid van oudere werknemers kreeg in deze seminaries bijzondere aandacht. De seminaries werden op maat van elke organisatie ingevuld. Een derde pijler was adviesverlening aan ondernemingen, onder meer met betrekking tot de verschillende manieren waarop de werkomgeving aangepast kan worden aan mogelijke welzijnsproblemen van oudere werknemers. Hierbij werd vooral gemikt op het lijnmanagement.*

*Hoe groot het effect geweest is van dit zeer omvattende programma, is moeilijk te bepalen. We kunnen alleen vaststellen dat de Finnen vandaag langer werken. Daar waar de gemiddelde uitstapleeftijd in 1997 56,7 jaar was, is deze in 2005 opgetrokken tot 59. Onderzoek toont verder aan dat de meeste Finnen er in 2005 niet meer aan denken voor hun 63 met pensioen te gaan. Opinieonderzoek suggereert bovendien dat werkgevers tevreden zijn met de resultaten van de campagne. Ze geven in elk geval indicaties van verhoogde productiviteit, minder ziekte en sterkere motivatie bij oudere werknemers (Business Week, 31 januari 2005).*

Nederland en het Verenigd Koninkrijk hebben soortgelijke programma's gelanceerd. In Nederland werkt de overheid rond de slogan *Senior Power, werken met ervaring*.<sup>29</sup> Senior Power mikt vooral op versterking van dialoog en afspraken tussen werkgevers en werknemers en tussen hun vertegenwoordigers.

*Senior Power, werken met ervaring*

*De klemtoon van Senior Power ligt duidelijk op versterking van inzet en inzetbaarheid middels mobiliteit, deeltijdpensioen en investeringen in leeftijdsbewust personeelsbeleid, scholing en optimalisering van arbeidsomstandigheden. Ook zelfstandig ondernemen komt aan bod. Senior Power biedt voorbeelden, toepasbare oplossingen en praktische instrumenten om de arbeidsdeelname van ouderen te verhogen. Vooral de uitgangspunten kunnen inspirerend werken voor een Vlaamse equivalent. Vrij vertaald klinken ze als volgt: (1) het vraagstuk van de vergrijzing raakt alle bedrijven en personen, en dit sneller dan verwacht; (2) het tij moet vooral binnen ondernemingen gekeerd worden ('onze zorg, uw verantwoordelijkheid'), (3) we mogen ons niet langer laten leiden door vooroordelen en misvattingen; (4) leerzame oplossingen kunnen niet breed genoeg verspreid worden.*

De *Age Positive* campagne in het Verenigd Koninkrijk gaat vooral in op de voordelen van een divers personeelsbestand.<sup>30</sup> Werkgevers worden ertoe aangezet in hun wervings-, opleidings- en retentiebeleid niet te discrimineren op leeftijd. Daarbij wordt gebruik gemaakt van publicaties, onderzoek, media, events en awards zodat de boodschap vlot overgebracht kan worden. Bovendien worden werkgevers duidelijk geïnformeerd over en voorbereid op arbeidsrechtelijke veranderingen die proberen in te spelen op versterking van werkzaamheid of inperking van leeftijdsdiscriminatie.

**7** *Ambassadeurs 'Leeftijd en Werk'*. Meerdere overheden koppelen prijzen aan hun sensibiliseringscampagne. Zo kent Nederland de *Senior Power Prijs* en het Verenigd Koninkrijk de *Age Positive Award*. De idee om jaarlijks een prijs uit te reiken aan een onderneming die uitzonderlijke inspanningen doet om ouderen in dienst te houden of aan te werven, werd ook in het Generatiepact voorgesteld.

Het toekennen van prijzen heeft ongetwijfeld een zekere communicatieve kracht. De boodschap is immers eenvoudig: 'Company X wint omdat het een toonbeeld is van ...'. De media lusten het wel. Toch vrezen we dat deze 'trofee-kaststrategie' meer schaadt dan baat. Ze steunt op een 'one winner model'. Eén winnaar staat tegenover vele verliezers: werkgevers die wél investeerden in leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar de inspanning niet beloond zien. Company X is overigens meestal al winnaar van minstens vijf andere awards. We willen immers een winnaar 'met cachet', niet? *Wie gewonnen heeft, blijft vaak wel enige tijd*

<sup>29</sup> <http://www.senior-power.nl/>

<sup>30</sup> <http://www.agepositive.gov.uk/>

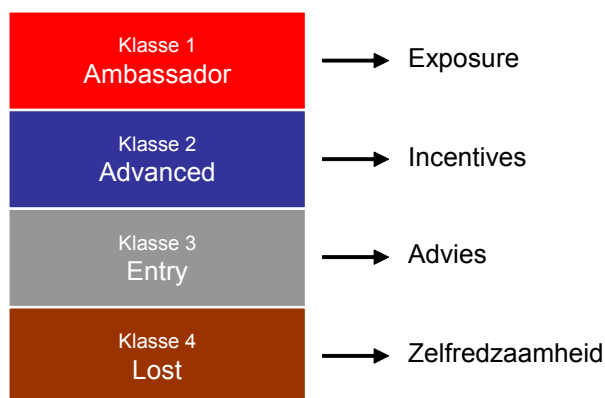
hangen. Maar *wat* het leeftijdsbeleid van Company X nu precies zo uniek maakt, kan meestal enkel het kleine kransje juryleden navertellen. Een prijsuitreiking herleidt een maatschappelijke zorg bovendien tot iets erg instrumenteel. Het lijkt wel alsof enige zorg voor de wat ouder wordende medemens – vroeg of laat gaat het om u en ik – getuigt van een soort tegennatuurlijke zelfopoffering. Is deze zorg niet veeleer de verdomde maatschappelijke plicht van elke organisatie?

In de toekenning van een titel van ambassadeur kunnen we ons al wat beter vinden. Organisaties die sterk scoren op één of ander min of meer gestandaardiseerd evaluatiesysteem krijgen de titel van Ambassadeur Leeftijd & Werk of iets van die strekking. Het rankingsysteem eigen aan het 'one winner model' wordt zo omgebouwd tot een ratingsysteem met een vaste standaard die voor elke organisatie haalbaar is, als ze tenminste voldoet aan een reeks vooropgestelde criteria inzake personeelsbeleid en samenstelling van het personeelsbestand. De titel van ambassadeur wijst er ook op dat het niet in de eerste plaats om een beloning, maar wel om een verantwoordelijkheid gaat. Van een ambassadeur verwacht je immers een voorbeeldfunctie en een actieve profilering.

**8** *Hoe leeftijdsbewust is uw personeelsbeleid? Laat het wikken en wegen!* Nu we het over Ambassadeurs, standaarden en evaluatiecriteria hebben, duikt de vraag naar de kenmerken van een doeltreffend leeftijdsbewust personeelsbeleid op. We zullen de vraag hier schuldig blijven omdat het antwoord behoorlijk wat studiewerk en consensusvorming vergt. Wel kunnen we meegeven dat het antwoord niet eenvoudigweg bestaat uit een 'tick box' lijstje van HRM 'best practices'. Het antwoord zal ter dege rekening moeten houden met het feit dat er meerdere, functioneel equivalente manieren zijn om een leeftijdsbewust personeelsbeleid vorm te geven. Het zal ook rekening moeten houden met meerdere componenten, zoals: de aandacht die besteed wordt aan bedrijfsdemografische diagnose, de mate waarin loopbaanopbouw, leeftijd en werk aan bod komen in het sociaal overleg, harde bewijzen van een leeftijdsneutraal instroom- en uitstroombeleid, de mate waarin ouderen participeren in competentie- en loopbaanontwikkeling, het beleid rond werkbaarheid, de aandacht voor een preventief leeftijdsbewust personeelsbeleid dat continu werkt aan inzetbaarheid en mikt op de toekomstige of 'aankomende' ouderen.

Eens een standaard uitgewerkt is, kunnen organisaties zich er aan (laten) spiegelen. Dit vereist een soort diagnose-instrument, dat ook in het kader van de zogenaamde diversiteitsplannen kan ingezet worden. Diagnose-instrumenten zijn vaak fel bediscussieerd wegens soms te bureaucratisch – Investors in People werd wel eens smalend Investors in Papers genoemd –, te weinig op maat, te idealistisch, ... Toch kunnen ze een spiegel voorhouden en de imperfecties in het beleid rond leeftijd en werk blootleggen. Een belangrijke vraag is of het nuttig kan zijn van zulk diagnose-instrument méér te maken dan een 'self assessment tool'. We schetsen een piste die ietwat verder gaat.

Men kan dit type instrument inzetten om het maturiteitsniveau van een organisatie te bepalen op het vlak van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het vastgestelde maturiteitsniveau kan vervolgens de meest aangewezen ondersteuning door overheid en/of sectorfondsen bepalen. We geven een voorstel weer in volgende figuur (de benamingen zijn veeleer ingegeven door gebrek aan inspiratie dan door een plotse opwelling van creativiteit, dus zeker niet 'communicatierijp').



Over de ambassadeurs hebben we het al gehad. Het gaat om de bedrijven die hoog scoren op de diagnosetool. Zij hebben de voortrekkersrol gezien hun voorbeeldfunctie. De tweede klasse zijn de 'potentials' onder de organisaties. Goed bezig, zonder meer, maar met nog behoorlijk wat progressiemarge. Eventuele incentive systemen rond leeftijdsbewust personeelsbeleid – bijvoorbeeld in de context van diversiteitsplannen – zouden vooral op deze groep moeten gericht worden, als finale duw in de rug en bevestiging van het grote belang van een matuur leeftijdsbewust personeelsbeleid. In Nederland kunnen ondernemingen projectvoorstellen in verband met de invoering van leeftijdsbewust personeelsbeleid indienen, die in geval van 'ontvankelijkheid' door de overheid financieel gesteund worden. De 'entry' klasse zijn organisaties die de zorg voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid erkennen, er ook het juiste sociaal klimaat voor hebben, maar de stap van droom naar daad moeten zetten. Het draagvlak is er wel, maar de stap naar praktijk moet nog worden gezet. Deze organisaties kunnen best ondersteund worden met gericht advies, bijvoorbeeld door leeftijds- of diversiteitsconsulenten. Klasse 4 bestaat uit ondernemingen die noch draagvlak, noch praktijk kunnen voorleggen, en bijgevolg eerst zelf aan de slag moeten. Maar het is hoogst twijfelachtig dat zij de nodige tijd en energie zullen opbrengen voor een (zelf)diagnose.

Internationaal zijn er wel voorbeelden te vinden van diagnose-instrumenten. De Nederlandse bedrijfswereld heeft met de Leeftijdsspiegel zo'n tool ter beschikking. De Leeftijdsspiegel werd ontwikkeld door de Algemene Werkgeversvereniging

Nederland en het Servicepunt Arbeidsmarkt MKB, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het instrument dient om vast te stellen of binnen een bedrijf actie nodig is om zich te wapenen tegen de negatieve effecten van vergrijzing. Concreet bestaat de Leeftijdsspiegel uit een checklist met 23 vragen die als doel hebben zowel werkgever als werknemers bewust te maken van de leeftijdsopbouw van het personeel. De Leeftijdsspiegel levert geen kant-en-klaar recept of een compleet actieplan, wel suggesties, adviezen en contactadressen. Een ander Nederlands voorbeeld is de Scan Leeftijd & Werk van FNV.<sup>31</sup> Via deze scan is ook een benchmark met andere bedrijven mogelijk. Andere instrumenten mikken dan weer op scanning van heel specifieke thema's. Een voorbeeld is de Finse Workability Index, die vooral inspeelt op werkbaarheid en inzetbaarheid (intussen ook in Nederland ingezet).

**9** *'Bijwijzevanvoorbeeld'-databank.* Het is belangrijk niet alleen de ambassadeurs in de etalage te zetten, maar ook hun voorbeeldpraktijken: wat hebben ze precies ondernomen, waarom hebben ze geopteerd voor aanpak A en niet voor B en C, hoe hebben ze hun acties onderhandeld en gecommuniceerd, welk resultaat werd geambieerd en waarom werd dit wel of niet gerealiseerd? Ambassadeurs zouden proeftuinen van goede praktijken rond leeftijdsbewust personeelsbeleid moeten zijn. Zoniet zijn ze de titel onwaardig. Hun goede praktijken kunnen maar inspireren als ze duidelijk geïnventariseerd worden in een 'bijwijzevanvoorbeeld'-databank met deelrubrieken in verband met loopbaan- en competentieontwikkeling, werkbaarheid, flexibele eindeloopbaanscenario's, kennistransfer bij pensionering, etc. Let wel: goede praktijken zijn gericht op inspiratie, niet op imitatie.

Het verzamelen en verspreiden van inspirerende voorbeelden is een belangrijke taak voor het Expertisecentrum Leeftijd & Werk dat in het Meerbanenplan aangekondigd werd. De opdracht van het expertisecentrum werd er omschreven als het bevorderen van de wisselwerking met ondernemingen die goede praktijken rond leeftijdsbewust personeelsbeleid ontwikkelen. Deze aanpak is ook in sommige andere landen ingeburgerd. Zo verstrekt *Age Positive* de Britse ondernemers concrete richtlijnen voor het realiseren van goede praktijken op vlak van werving en selectie, promotie, opleiding, ontslag en pensioen.

Een thematiek die in dit rijtje van 'good practices' zeker terug wat meer in beeld gebracht mag worden – ook in de werkzaamheden van een Expertisecentrum Leeftijd & Werk –, is deze van de arbeidsorganisatorische implicaties van arbeidstijdverkorting. De veelheid aan uittredemogelijkheden voor oudere werknemers kunnen ondernemingen voor nieuwe organisatorische problemen plaatsen. Dit is bijvoorbeeld het geval als een 50-plusser een voltijdse betrekking voor een 80% of 60% baan inruilt. Zijn geringere beschikbaarheid kan zich vertalen in communicatie-, coördinatie- en productiviteitsproblemen. In een nog niet zo ver verleden,

<sup>31</sup> <http://leeftijdenwerk.humatix.nl>



toen in arbeidsherverdeling nog het panacee voor allerlei arbeidsmarktproblemen werd gezien, is heel wat energie geïnvesteerd in modellen van arbeidsorganisatie die toelaten problemen van overdraagbaarheid van werk en vervangbaarheid van werknemers op te lossen (ook in VIONA-onderzoek, zie Sels & Dejonckheere, 1999). De kennis ligt er, het is nu kwestie om ze ook voor de praktijk nuttig te maken.

We willen bij dit 'good practice'-denken nog twee opmerkingen toevoegen, één in verband met opleiding, één in verband met advies. We starten bij advies, en wel met een Deens voorbeeld. In Denemarken werd in 1998 een initiatief ontwikkeld waarin KMO's recht kregen op vijf uur consulting om hen te helpen oudere werknemers een plaats te geven in hun personeelsbestand (Senior Consultant Initiative). Met dit initiatief wil men goede praktijken dichterbij het management brengen, dit management bewust maken van haar taak m.b.t. een ouder wordend personeelsbestand en ondersteunen met gericht advies inzake werkuren en arbeidsrecht. Dit is een voorbeeld van een systeem waarbij men niet éénvoudigweg goede praktijken inventariseert en breed communiceert, maar via een sterke *liaison* in de vorm van consulting in organisaties probeert binnen te brengen.

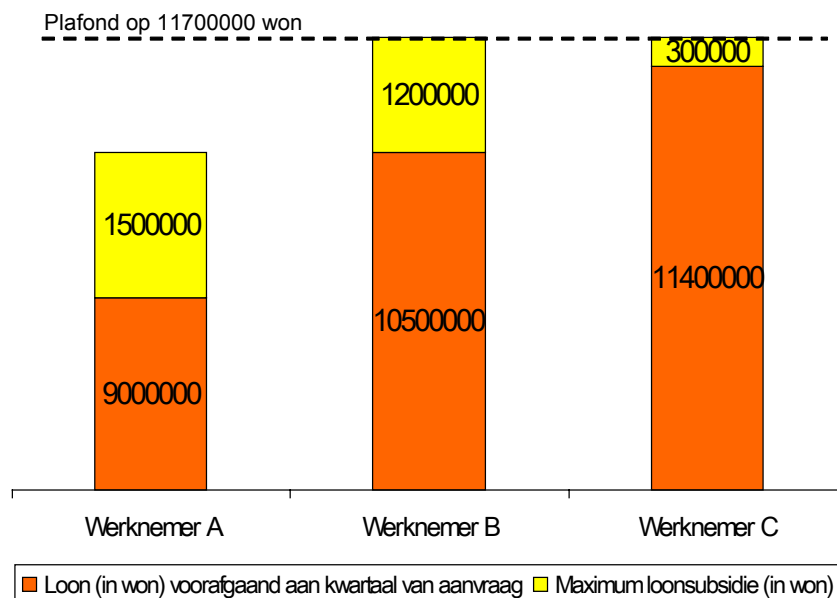
En dan de opmerking over opleiding. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is bovenal een 'stijl', een manier van omgaan met een in termen van leeftijd divers personeelsbeleid. Op zulke stijl ingrijpen kan niet met goede voorbeelden alleen. Het is veeleer een kwestie van sensibilisering en bijpassende opleiding. Hierbij is vooral het lijnmanagement 'the prime target'. Onderzoek geeft aan dat direct leidinggevendenden vaak een problematische factor zijn bij het duurzaam inzetten van oudere werknemers. Veel lijnmanagers kampen met stereotype beelden en geloven stevast in de voordelen van een piramidale leeftijdsopbouw van hun afdeling: veel medewerkers van jonge leeftijd, weinig van oude leeftijd (Leisink & Thijssen, 2006). Men zou het kunnen omgaan met oudere werknemers - vooral dan ouder dan de leidinggevende - een specifieke managementcompetentie kunnen noemen. Denk aan het voeren van loopbaangesprekken met oudere werknemers die vaak zelf weinig geloof hechten aan eigen kunnen en anticiperen op vervroegde uittrede. Opleiding in en bewustmaking van het belang van dit soort competenties is een onmisbare component in leeftijdsbewust personeelsbeleid. Sectorfondsen, VDAB en externe opleidingskanalen kunnen bedrijven hier mogelijk bij ondersteunen.

## 10

*Loonvorming: kosten en baten weer in balans brengen.* Over de behoorlijk sterke koppeling van loon aan anciënniteit is veel te doen. De anciënniteitskoppeling maakt oudere werknemers inderdaad relatief 'duur'. Zeker bij een plafonnerende of zelfs negatieve productiviteitsevolutie, dreigt de kosten/baten verhouding voor een oudere werknemer niet op te wegen tegen dezelfde verhouding voor een pakweg late dertiger. Meerdere landen bestuderen daarom systemen die helpen de loonkost van oudere werkne-

mers te drukken. We selecteren hier een misschien niet evident voorbeeld, namelijk het Koreaanse. Het Zuid-Koreaanse wel te verstaan.

De Koreaanse overheid moedigt werkgevers en vakbonden aan om een zogenaamd *peak wage system* of piekloonsysteem in te voeren. Dit systeem werd eerder al succesvol ingevoerd in Japan, waar om en bij 80% van de bedrijven met meer dan 5 000 werknemers dergelijk beloningssysteem toepast. Een piekloonsysteem houdt in dat lonen op een bepaald moment in de loopbaan weer dalen in ruil voor werkzekerheid (tot op een bepaalde leeftijd). Om het systeem enigszins aanvaardbaar te maken voor werknemers en vakbonden besloot de Koreaanse overheid om vanaf april 2006 een compensatie uit te reiken aan werknemers die minstens 10% van hun (piek)loon inleveren. Voorwaarde is dat het gaat om werknemers van 54 jaar of ouder die reeds 18 maanden in het systeem werken. Was dit bijvoorbeeld het geval in het eerste kwartaal van 2006, dan kregen de betrokken werknemers de helft van het afgestane loon terugbetaald door de overheid. Ze konden van deze compensatie gedurende één jaar genieten (uitkering per kwartaal) op voorwaarde dat tewerkstelling tot 55 jaar gegarandeerd is. Deze periode wordt jaarlijks met een jaar verlengd zodat men uiteindelijk 6 jaar van de compensatie zal kunnen genieten, tot de leeftijd van 60. De totale werknemersontvangsten (som van loon en compensatie) zijn echter door de overheid geplafonneerd (zie figuur). De hoogste lonen komen dan ook niet in aanmerking voor de maatregel.



Onderzoek wees uit dat 65,2% van de werknemers het piekloonsysteem verkiest boven reguleringen rond vervroegde uittreding. Werkgevers kunnen bovendien de vrijgekomen gelden aanwenden om nieuwe, jonge werknemers aan te werven. Dit

is een belangrijk argument in een land als Zuid-Korea, dat gebukt gaat onder een hoge jeugdwerkloosheid.

Blijft natuurlijk de vraag hoe diep het water is (en blijft) voor de Belgische sociale partners. Evenmin bekend en te voorspellen is de druk die van een peak wage system uitgaat op de hoogte van de lonen uitbetaald tijdens de pakweg eerste 25 jaren van de loopbaan. Er is ook een berg implementatievragen. Is een piekloonstelsel de beste variant? Of moeten we eerder heil verwachten van capaciteitsbeloning (Sels & Overlaet, 1999), competentie- en skill-based pay (Sels & De Winne, 2006), een vroegere plafonnering van loonstijgingen of een tragere loontoename? Kan een piekloonstelsel beperkt worden tot nieuw afgesloten arbeidsovereenkomsten? Of zullen we maar meteen ingrijpen in bestaande overeenkomsten? Bewandelen we best de weg van sectorale loonvorming? Of toch maar de proeftuinen in individuele bedrijven? Wat met loonsubsidie door de overheid (zoals in Zuid-Korea)? Te duur? Of verdient de investering zich terug? Moet het een collectieve beslissing zijn, zonder individuele vrijheidsgraden? Of steunen we best op vrije keuze: blijven werken aan het 'piekloon', maar met vraagtekens over de lengte van de loopbaan; of werkzekerheid afkopen door inlevering van een zeker loonpercentage?

In elk geval kan het principe van een lager loon op het einde van de loopbaan in ruil voor een soort werkzekerheidsbeding een belangrijke hefboom vormen om de samengebalde loopbaan wat meer te 'stretchen'. De gestelde vragen zijn echter nogal fundamenteel van aard. Iets te fundamenteel voor een epiloog die slechts kort nieuwe pistes voor een letterlijk 'oud' probleem wil openen. Verder studiewerk dringt zich op. Niet morgen, maar gisteren.

# 11

*Ouderen aan een grijs elastiek.* Neen, we hebben het niet over benjisprijsen voor dynamische en rekbare 50-plussers. Wel over een win-win tussen werkzaamheid en flexibiliteit door een ietwat andere omgang met de idee van landingsbanen.

Momenteel hebben werknemers van 50 jaar en ouder de mogelijkheid om door het opnemen van tijdskrediet minder uren te werken. Ze kunnen overgaan op een loopbaanvermindering van één dag of twee halve dagen per week (indien ze de afgelopen twaalf maanden voltijds of 4/5<sup>de</sup> werkten in een arbeidsregeling gespreid over vijf of meer dagen) of op een halftijdse betrekking (indien ze de afgelopen twaalf maanden minstens ten belope van 3/4<sup>de</sup> van een voltijdse betrekking werkten). Ter compensatie van het loonverlies kent de RVA een maandelijkse uitkering toe.

We hopen natuurlijk met zijn allen dat dit systeem van tijdskrediet mensen aan het werk houdt die anders de arbeidsmarkt zouden verlaten. Momenteel kunnen we echter weinig zinvol zeggen over de effectiviteit van dit systeem, al zet een recent IDEA-onderzoek niet bepaald aan tot optimisme (Devisscher & Van Pelt, 2006). Het is in elk geval zinvol rekening te houden met mogelijke negatieve neveneffecten. Een eerste risico is dat ook heel wat werknemers die in afwezigheid

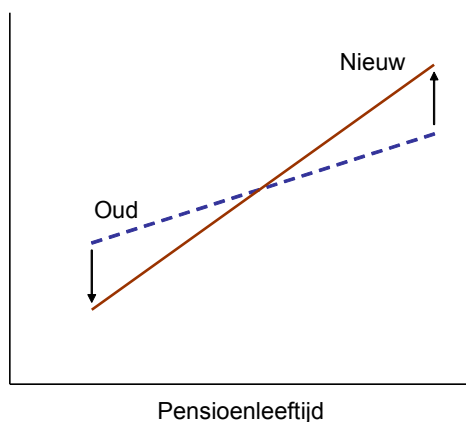
van deze regeling voltijds zouden blijven werken, nu zullen overschakelen op een deeltijds regime. Het is best mogelijk dat een positieve bijdrage aan de werkzaamheid hierdoor gepaard gaat met een negatieve bijdrage aan de voltijdsequivalente werkzaamheid (OECD, 2006). Een tweede risico is dat deze uitbreiding met kredietrechten oudere kandidaten of werknemers nog minder aantrekkelijk maken voor werkgevers. Niet alle werkgevers hebben het namelijk begrepen op werknemers met extra rechten. Er kan dus een onbedoelde negatieve signaalfunctie spelen.

Om op beide risico's in te spelen, zou men kunnen denken aan het principe van een 'grijs elastiek'. Dit principe werd in 2004 al eens door de Nederlandse Raad voor Werk en Inkomen (RWI) geopperd. Centraal staat een flexibele vorm van deeltijdse pensionering. Stel dat een werknemer 12 uur van zijn werkweek inlevert en voor die 12 uur ook in het pensioenstelsel terecht komt. Stel tevens dat die werknemer, indien de nood zich stelt, nog bereid is om die 12 uur zo nu en dan actief te presteren. Hij of zij kan dan voor die 12 uur tijdelijk terug opgeroepen worden door de werkgever. Waarbij hij of zij de keuze heeft om de vergoeding in extra loon uitgekeerd te krijgen, dan wel in een pensioenpot op te sparen. Op deze wijze wordt in het bedrijf een stuk grijs elastiek ingebouwd. Hierdoor krijgt vergrijzing een veel meer positief imago. Vergrijzing wordt dan immers geassocieerd met meer flexibiliteit en niet, zoals gewoonlijk, met meer rigiditeit. Een bedrijf dat veel ouderen in dienst heeft, heeft immers méér in plaats van minder mogelijkheden om problemen van onder- of overbezetting op te vangen. Daarom vinden we het principe van een grijs elastiek zo belangrijk: het zendt een positief signaal uit, het creëert een *opportuniteit* in plaats van een *verplichting* voor werknemer en werkgever.<sup>32</sup>

Een grijs elastiek brengt ons erg dicht bij de heel brede thematiek van pensioenhervorming. Door in te grijpen in de pensioenopbouw kunnen ongetwijfeld sterke hefboomen voor hogere werkzaamheid gecreëerd worden. Maar de thematiek valt toch enigszins buiten de expertise van arbeidsmarktdeskundigen, dus houden we het hier erg kort. We willen er wel even op wijzen dat bonus/malus-systemen internationaal aan populariteit winnen. Visueel zien deze systemen er als volgt uit.

---

<sup>32</sup> Goede voorbeelden zijn vaak niet ver te zoeken. Zo werkt Daikin met een structurele pool van '50+ uitzendkrachten'. Daikin dacht aan de doelgroep van 50+ omdat een aanzienlijk deel van deze groep niet zozeer op zoek is naar een voltijdse job, maar wel af en toe wenst te werken op tijdstippen die ze zelf kunnen bepalen. Daikin heeft een pool samengesteld met 50 plussers die ingezet worden op basis van de eigen behoeften en de productiebehoeften. De 50 plussers krijgen voldoende opleiding en begeleiding zodat ze niet alleen de job onder de knie krijgen, maar ook multi-inzetbaar zijn en loyaal blijven aan de pool. Daikin is er van overtuigd dat het voorzien van een doelgroepenbeleid een belangrijke hoeksteen is om de positie van het bedrijf op de ariconditioningmarkt veilig te stellen ([www.vuurtoren45plus.be](http://www.vuurtoren45plus.be))



Eigen aan deze systemen is dat de officiële pensioenleeftijd behouden blijft. Vroeger uittreden leidt tot een lagere pensioenuitkering, later uittreden tot een hogere pensioenuitkering. Met het Generatiepact heeft het denken in bonustermen ook in België ingang gevonden, het denken in malustermen ligt echter moeilijker. Maar goed, de eerste zorg op korte termijn is dan ook veeleer het (verder) optrekken van de leeftijds- en loopbaanvereisten om in aanmerking te komen voor het brugpensioen. Eén prioriteit per keer lijkt al moeilijk genoeg.

**12** Een oudere werknemer ontslaan? Betalen! We zijn al langer vertrouwd met financiële incentives voor de aanwerving van oudere werkzoekenden. Maar waarom altijd goed gedrag belonen? Kunnen we ook slecht gedrag sanctioneren? In Frankrijk is men deze overtuiging blijkbaar toegedaan.

Eind jaren '80 werd in Frankrijk de *Delalande-taks* ingevoerd, een boete die de werkgever betaalt als hij een 50-plusser ontslaat, waardoor deze uitkeringsgerechtigd wordt. Het te betalen bedrag varieert van één tot 12 maanden bruto loon, afhankelijk van de leeftijd van de ontslagen werknemer en de grootte van het bedrijf. Hiermee kijkt de doorsnee werkgever aan tegen een som die zowat het dubbele van de (normale) ontslagvergoeding bedraagt. De gelden komen terecht bij de werkloosheidsadministratie, die zich door het ontslag immers geconfronteerd ziet met hogere uitgaven voor, gezien hun leeftijd, moeilijker plaatsbare werklozen. Het inventieve aan deze taks is echter dat, indien de ontslagen werknemer binnen de drie maanden een contract van onbepaalde duur bemachtigt bij een nieuwe

werkgever, de taks wordt terugbetaald.<sup>33</sup> De werkgever krijgt zo een objectief belang bij stimulering van en ondersteuning bij hertewerkstelling.

Het laat zich raden waar het schoentje knelt. Het beoogde effect was een versterking van de retentie van 50-plussers, een gerealiseerd neveneffect de daling van het aantal aanwervingen onder oudere kandidaten. Terwijl de ene drijfkracht van werkzaamheid versterkt werd (vermindering van de uitstroom), werd de andere drijfkracht verzwakt (aantrekken van de instroom). Ook hier heeft de wetgever echter een mouw aan gepast. Een wetshervorming van 1992 bepaalt dat de werkgever geen boete moet betalen voor werknemers die bij hun aanwerving ouder dan 50 én minstens 3 maanden als werkzoekende ingeschreven waren. In 2003 werd deze leeftijdsgrens verder verlaagd tot 45 jaar.

Behaghel et al. (2004) bestudeerden de impact van de Delalande-boete. Zij stelden vast dat het invoeren van de boete slechts een marginaal effect op de retentie van oudere werknemers heeft. Ze constateerden tevens een negatief wervingseffect vóór de hervorming van 1992, een negatief effect dat na de hervorming sterk afgezwakt werd.

Blijft echter de vraag of dit type boetes zin heeft in de Belgische institutionele context. Althans bij bedienden lopen de opzeggingsvergoedingen hoog op bij hoge anciënniteit. Werkgevers worden dus sowieso zwaarder 'beboet' bij ontslag van een oudere werknemer. Verder kan een negatief effect op de arbeidsmobiliteit van de ouder wordende werknemer worden gevreesd. Hij geniet immers meer werkzekerheid als hij bij dezelfde werkgever blijft (indien aangeworven voor zijn 45 jaar). Verandert hij van job, dan wordt hij niet meer beschermd door de taks, waardoor hij een groter risico loopt om ontslagen te worden. Het mobiliteitseffect werd echter tot op vandaag niet empirisch onderzocht. Dat is meteen de reden waarom deze maatregel achteraan het overzicht bengelt: niet opportuun gegeven onze arbeidsrechtelijke bescherming tegen ontslag en onze geringe arbeidsmarkt-mobiliteit; bijgevolg te reserveren voor erg barre tijden, eens alle andere drijfkrachten uitgeprobeerd zijn.

---

<sup>33</sup> Bovendien zijn er meerdere redenen tot vrijstelling voorzien. In 2003 moest ongeveer een derde van de potentiële boetes niet betaald worden omwille van vrijstellingen zoals: ontslag omwille van een zware fout/dringende reden; het bedrijf moet de deuren sluiten wegens pensioen of gezondheidsredenen van de werkgever; sluiting van een bouwwerf; fysieke ongeschiktheid van de werknemer; de werknemer geniet van brugpensioen; het contract werd beëindigd om redenen van overmacht; het gaat om de eerste stopzetting van een arbeidscontract van een 50-plusser in één jaar tijd in een bedrijf van minstens twintig werknemers; etc.

## ***BIJLAGEN***





## Bijlage 1/ Gebruikte schalen en bijhorende factoranalyses

In dit deel lichten we de constructie van variabelen die in dit onderzoek gebruikt werden verder toe. Voor elke variabele werden de scores herijkt naar een schaal op tien.

### 1. Verwachte moeilijkheid om een kwaliteitsvolle job te vinden

Om te meten hoeveel moeilijkheden outplacementkandidaten verwachten bij het vinden van een kwaliteitsvolle job, werd in de vragenlijst voor instromers een schaal opgenomen die werd geconstrueerd op basis van de marktstudie rond loopbaanbegeleiding (VIONA, 2004). Voor vijf doelstellingen diende men te indiceren hoe moeilijk men dat het zou zijn om ze te realiseren (1 = helemaal niet moeilijk, 5 = heel moeilijk). Hoe de vijf items op de factor laadden, is weergegeven in tabel b1.1.

**Tabel b1.1** Resultaten exploratorische factoranalyse (principale componentenmethode) – moeilijkheden bij het vinden van een kwaliteitsvolle job

<i>Hoe moeilijk denkt u dat het zal zijn om...</i>	Factorlading
Een job te vinden	0,798
Een job te vinden die overeenkomt met uw kennis, vaardigheden, expertise	0,911
Een job te vinden die aansluit bij uw interesses	0,856
Een job te vinden van hetzelfde niveau als uw laatste job	0,873
Een job te vinden die even goed betaalt dan uw laatste job	0,744
Cronbach alpha	0,89

### 2. OCM

OCM werd gemeten aan de hand van de schaal van Sturges, Guest en Mackenzie Davey (2000). De schaal bestaat uit tien items. Wij lieten echter één stelling 'ik heb een persoonlijk ontwikkelingsplan gekregen' achterwege. De respondenten dienden voor elke stelling aan te geven in welke mate ze ermee akkoord gingen (1 = helemaal niet akkoord, 5 = helemaal akkoord). De volgende tabel geeft de resultaten van de exploratorische factoranalyse.

**Tabel b1.2** Resultaten exploratorische factoranalyse (principale componentenmethode) – OCM

	Factorlading
Ik kreeg opleiding die me hielp bij de uitbouw van mijn loopbaan	0,794
Mijn baas zorgde ervoor dat ik de opleidingen kreeg die ik nodig had voor mijn loopbaan	0,788
Er werden mij dingen aangeleerd die ik moest weten om vooruit te geraken in de organisatie	0,821
Ik kreeg werk toegewezen waardoor ik vaardigheden voor de toekomst kon ontwikkelen	0,722
Mijn baas gaf me duidelijke feedback over mijn prestaties	0,742
Ik kreeg loopbaanadvies als ik dat nodig had (vb. advies over opleidingen, promotiestappen, enz)	0,783
Ik werd voorgesteld aan mensen in de organisatie die bereid waren me te helpen bij mijn loopbaan	0,755
Ik kreeg een mentor die me hielp bij mijn loopbaan	0,684
Mijn baas bracht me in contact met mensen die me wilden helpen bij mijn loopbaan	0,689
Cronbach alpha	0,90

### 3. ICM

ICM werd gemeten aan de hand van een schaal die voor de helft gebaseerd is op bestaande schalen van Sturges, Guest en Mackenzie Davey (2000). Deze items zijn in tabel b1.3 gemarkeerd met een '\*'. De overige vijf items meten de mate van activiteit in het zoeken naar werk.

De schaal bestaat uit tien items. De deelnemers dienden voor elke stelling aan te geven in welke mate ze ermee akkoord gingen (1 = helemaal niet akkoord, 5 = helemaal akkoord). Tabel 21 geeft de resultaten van de factoranalyse.

**Tabel b1.3** Resultaten exploratorische factoranalyse (principale componentenmethode) – ICM

	Factorlading
Ik heb mijn CV up-to-date gehouden*	0,826
Ik heb jobadvertenties bekeken om te zien welke jobs er buiten mijn organisatie beschikbaar waren*	0,775
Ik heb met vrienden en kennissen gesproken over specifieke vooruitzichten op een job	0,738
Ik heb contact gehad met interimkantoren	0,607
Ik heb spontaan gesolliciteerd	0,819
Ik heb gereageerd op openstaande vacatures	0,827
Ik heb deelgenomen aan selectie-interviews	0,759
Ik heb in mijn vrije tijd veel gelezen in functie van mijn werk*	0,665
Ik ben buiten de organisatie op zoek geweest naar opleidingen die nuttig waren voor mijn werk*	0,633
Ik heb extra activiteiten ondernomen die mooi staan op mijn CV*	0,672
Cronbach alpha	0,91

#### 4. Eigenwaarde

Om de eigenwaarde van de respondenten te meten, werd gebruik gemaakt van de schaal van Rosenberg (1965). Ieder self-esteem facet wordt gemeten aan de hand van vijf items met telkens vijf antwoordmogelijkheden (1 = helemaal niet akkoord, 5 = helemaal akkoord). De volgende tabel geeft de verschillende items en de Cronbach alpha.

**Tabel b1.4** Resultaten exploratorische factoranalyse (principale componentenmethode) – eigenwaarde

	Factorlading	
	Instroom	Uitstroom
Ik voel me een waardevol iemand, ten minste even waardevol als een ander	0,695	0,664
Ik vind dat ik een aantal goede kwaliteiten heb	0,699	0,708
Al bij al ben ik geneigd om mezelf een mislukkeling te voelen (o.s.) <sup>a</sup>	0,724	0,560
Ik kan dingen even goed als de meeste andere mensen	0,586	0,516
Ik heb naar mijn gevoel niet veel om trots op te zijn (o.s.)	0,693	0,706
Ik sta positief tegenover mezelf	0,783	0,768
Over het algemeen ben ik tevreden met mezelf	0,764	0,732
Ik wou dat ik meer respect kon hebben voor mezelf (o.s.)	0,626	0,580
Ik voel me soms echt nutteloos (o.s.)	0,652	0,641
Soms denk ik dat ik niks waard ben (o.s.)	0,663	0,715
Cronbach alpha	0,88	0,85

<sup>a</sup> O.s. = omgekeerde schaal

## 5. Zelfkennis

De zelfkennis werd gemeten aan de hand van de schaal van Raabe en Beehr (2005). Hierbij werd gebruik gemaakt van vijf items met telkens vijf antwoordmogelijkheden (1 = helemaal niet akkoord, 5 = helemaal akkoord). De volgende tabel geeft de items en de Cronbach alpha van de schaal.

**Tabel b1.5** Resultaten exploratorische factoranalyse (principale componentenmethode) – zelfkennis

	Factorlading	
	Instream	Uitstroom
Ik ken mijn sterke en zwakke punten	0,748	0,717
Ik weet wat ik in het verleden goed en wat ik verkeerd aangepakt heb in mijn voorbije loopbaan	0,774	0,776
Ik weet wat ik belangrijk vind in mijn loopbaan en mijn leven	0,825	0,733
Ik weet aan welke kenmerken een job moet voldoen om me er goed in te voelen	0,820	0,704
Ik weet hoe ik aan mijn zwakke punten kan werken	0,745	0,834
Cronbach alpha	0,84	0,81

## 6. Arbeidsmarktkennis

Om de arbeidsmarktkennis van de respondenten te meten, gebruikten we een schaal die werd opgesteld in samenwerking met loopbaancentra. Ze bestaat uit vijf items met telkens vijf antwoordmogelijkheden (1 = helemaal niet akkoord en 5 = helemaal akkoord). Tabel b1.6 geeft een overzicht van de factorladingen en de Cronbach alpha van de schaal.

**Tabel b1.6** Resultaten exploratorische factoranalyse (principale componentenmethode) – arbeidsmarktkennis

	Factorlading	
	Instream	Uitstroom
Ik heb een goed zicht op de verschillende functies en jobs waar ik met mijn kennis en vaardigheden in terecht zou kunnen	0,883	0,854
Ik heb een goed zicht op de bedrijven/ organisaties waar ik terecht zou kunnen	0,926	0,894
Ik heb een goed zicht op mijn loopbaanmogelijkheden (vb. kansen op een job bij een andere werkgever, functie, promotiekansen, enz.)	0,876	0,897
Ik ben op de hoogte van mogelijke interessante opleidingen voor mij	0,622	0,695
Ik ken mensen die me kunnen helpen bij het vinden van een job	0,488 <sup>a</sup>	0,667
Cronbach alpha	0,82	0,85

- <sup>a</sup> We beslisten dit laatste item alsnog in de schaal op te nemen (terwijl de cut-off waarde normaalgezien op 0,5 ligt). Dit om drie redenen. Enerzijds is de Cronbach alpha voldoende hoog om van een betrouwbare schaal te kunnen spreken. Anderzijds is de waarde van 0,5 voor dit item wél overschreden in de uitstroomenquête. Ten slotte willen we vermijden dat beschikbare informatie onbenut zou blijven.



## Bijlage 2/ Vragenlijst voor instromers

### De werkgever die u outplacement heeft aangeboden

1. In welke sector was de werkgever die u outplacement heeft aangeboden actief? *We vragen u om de werkgever te situeren in de volgende lijst van sectoren.*

#### Dienstensector

- 1. Groot- en kleinhandel
- 2. Horeca
- 3. Garages
- 4. Onderwijs
- 5. Transport
- 6. Openbare vervoersmaatschappijen
- 7. Post- en telecommunicatie
- 8. Banken en verzekeringen
- 9. Gezondheids- en welzijnszorg
- 10. Diensten aan ondernemingen (vb. schoonmaak, consultancy, enz.)
- 11. Openbaar bestuur

#### Industrie

- 12. Productie van textiel / confectie
- 13. Metaalindustrie
- 14. Bouw
- 15. Productie van voeding
- 16. Chemie
- 17. Hout en papier
- 18. Gas, water en elektriciteit
- 19. Drukkerijen en uitgeverijen

#### Landbouw

- 20. Land- en tuinbouw
- 21. Visserij

#### Andere

- 22. namelijk .....

2. Hoeveel personen werkten er bij de werkgever die u outplacement heeft aangeboden?

- 1. Minder dan 10
- 2. Van 10 tot 49
- 3. Van 50 tot 99
- 4. Van 100 tot 499
- 5. Meer dan 500

### Uw werk bij de werkgever die u outplacement aanbod

3. Welke functie bekleedde u bij de werkgever die u outplacement aanbod?  
*We vragen dat u zichzelf situeert in de volgende lijst van functies.*
- 1. Ongeschoolde arbeider
  - 2. Geschoolde arbeider
  - 3. Uitvoerend of administratief bediende
  - 4. Zorg- of onderwijsfunctie
  - 5. Professionele medewerker (*iemand die geen kader- of directiefunctie heeft, maar die op basis van zijn deskundigheid wel een zekere mate van autonomie heeft vb. onderzoeker, consultant, medewerker van een studiedienst, ingenieur, enz.*)
  - 6. Kader- of directielid
4. Hoeveel jaar heeft u gewerkt bij de werkgever die u outplacement aanbod?  
.....jaar

### Tevredenheid in het werk

5. Hoe belangrijk is werk in uw leven? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. De meeste van mijn persoonlijke doelen hebben met werk te maken	1	2	3	4	5
2. Als je voldoende geld hebt, is er geen reden om een job te hebben	1	2	3	4	5
3. Een goed sociaal leven kunnen opbouwen is de belangrijkste reden waarom ik een job wil hebben	1	2	3	4	5
4. Mijn vrije tijd is voor mij belangrijker dan mijn werk	1	2	3	4	5
5. Ik haal mijn levensvreugde vooral uit mijn privé-leven	1	2	3	4	5

6. Op welke leeftijd bent u beginnen te werken? *Dat kan ook bij een andere werkgever geweest zijn of als zelfstandige.*  
Ik werk van toen ik ..... jaar was.
7. Tot welke leeftijd bent u bereid te werken?  
Tot ..... jaar



8. Deed u uw vorig werk graag? *Duid voor elk van onderstaande uitspraken aan of ze op u van toepassing is.*

	Ja	Nee
1. Ik kan wel zeggen dat ik tegen mijn werk opzag	1	2
2. Ik deed mijn werk omdat het moest, daarmee was alles wel gezegd	1	2
3. Meestal vond ik het wel prettig om aan de werkdag te beginnen	1	2
4. Na zo'n vijf jaar heb je het in dat werk wel gezien	1	2
5. Ik vond mijn werk nog steeds boeiend, elke dag weer	1	2
6. Het idee dat ik dit werk tot mijn pensioen moest doen, benauwde me	1	2
7. Ik had plezier in mijn werk	1	2
8. Ik moest telkens weerstand bij mezelf overwinnen om mijn werk te doen	1	2
9. Ik moest mezelf er vaak toe aanzetten om een werkopdracht uit te voeren	1	2

9. Was u soms vermoeid als gevolg van uw vorig werk? *Duid voor elk van onderstaande uitspraken aan of ze op u van toepassing is.*

	Ja	Nee
1. Ik vond het moeilijk om me te ontspannen aan het einde van een werkdag	1	2
2. Aan het einde van een werkdag was ik echt op	1	2
3. Mijn baan maakte dat ik me aan het eind van een werkdag nogal uitgeput voelde	1	2
4. Na het avondeten voelde ik me meestal nog vrij fit	1	2
5. Ik kwam meestal pas op een tweede vrije dag tot rust	1	2
6. Het kostte mij moeite om me te concentreren in mijn vrije uren na het werk	1	2
7. Ik kon weinig belangstelling opbrengen voor andere mensen, wanneer ik zelf net thuis was gekomen	1	2
8. Het kostte mij over het algemeen meer dan een uur voordat ik helemaal hersteld was na mijn werk	1	2
9. Als ik thuis kwam, moesten ze mij even met rust laten	1	2
10. Het kwam vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekwam aan andere bezigheden	1	2
11. Het kwam voor dat ik tijdens het laatste deel van de werkdag door vermoeidheid mijn werk niet meer zo goed kon doen	1	2

## Het ontslag

10. Wat was de aanleiding voor het ontslag dat geleid heeft tot outplacement?
- 1. Ik heb *zelf* mijn ontslag gegeven
  - 2. Mijn *werkgever* was niet langer tevreden over mijn individuele prestatieniveau/competenties
  - 3. Ik ben ontslagen omwille van *economische of technische problemen* van de onderneming
  - 4. Er was een *sluiting* van een afdeling of van de gehele onderneming
  - 5. De onderneming is *failliet* gegaan
  - 6. Andere (*specifieer*) .....
11. Hoeveel mensen waren er betrokken bij het ontslag dat geleid heeft tot outplacement?
- 1. Alleen ik
  - 2. Alle werknemers van het bedrijf
  - 3. Minder dan 10 werknemers
  - 4. 10 tot 49 werknemers
  - 5. 50 tot 199 werknemers
  - 6. 200 of meer werknemers

## Beoordeling ontslag

12. Hoe hebt u het ontslag dat geleid heeft tot outplacement ervaren? *Duid aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik heb mijn ontslag zien aankomen	1	2	3	4	5
2. Ik vind dat mijn ontslag eerlijk is verlopen	1	2	3	4	5
3. Het ontslag was voor mij/mijn gezin een financiële ramp	1	2	3	4	5
4. Het ontslag was emotioneel moeilijk voor mij/mijn gezin	1	2	3	4	5

## Hoe outplacement leren kennen?

13. Op wiens initiatief bent u in outplacement terecht gekomen? *Duid hieronder aan wat het best op u van toepassing is:*

- 1. Mijn werkgever heeft het me aangeboden
- 2. De vakbond heeft het afgedwongen bij de werkgever
- 3. Ik heb het aan mijn werkgever gevraagd ☞ *Ga naar vraag 15*
- 4. Andere (*specifieer*), .....

14. In welke mate werd u verplicht om deel te nemen aan outplacement. *Duid één van de volgende antwoordmogelijkheden aan.*

- 1. Deelnemen was verplicht
- 2. Outplacement werd mij aangeboden als een kans, maar met een sterke aanbeveling om het te volgen
- 3. Outplacement werd mij aangeboden als een volledig vrijblijvende kans
- 4. Andere (*specifieer*).....

☞ *Ga naar vraag 17*

15. Hoe hebt u outplacement leren kennen? *Duid één van volgende antwoordmogelijkheden aan.*

- 1. Ik had ervan gehoord via collega's / vrienden
- 2. Ik had ervan gehoord via de vakbond
- 3. Ik had ervan gehoord via de VDAB
- 4. Ik had ervan gehoord via mijn werkgever
- 5. Ik had erover gelezen in de media
- 6. Collega's / vrienden hebben er reeds beroep op gedaan
- 7. Ik had er reeds eerder beroep op gedaan
- 8. Andere (*specifieer*).....

16. In welke mate hebt u druk moeten uitoefenen op uw werkgever om aanspraak te kunnen maken op outplacement? *Duid aan hoe moeilijk dat was:*

- 1. Het was zeer moeilijk om hem/haar te overtuigen
- 2. Met enig aandringen heb ik hem/haar toch kunnen overtuigen
- 3. Hij/zij ging onmiddellijk akkoord

## Outplacementcontract

17. Wanneer is het outplacementtraject gestart? *Duid één van de volgende antwoordenmogelijkheden aan.*
- 1. Op het moment dat het ontslag dreigde
  - 2. Op het moment dat ik in mijn opzegperiode zat en nog werkte
  - 3. Op het moment dat ik gestopt ben met werken, maar ik nog geen werkloosheidsuitkering kreeg
  - 4. Enige tijd nadat ik gestopt ben met werken, maar nog voordat ik een werkloosheidsuitkering kreeg
  - 5. Enige tijd nadat ik gestopt ben met werken, toen ik al een werkloosheidsuitkering kreeg
18. Kon u kiezen tussen enerzijds een extra premie of anderzijds deelname aan outplacement?
- 1. Ja
  - 2. Neen
19. Hoeveel maanden kunt u in principe beroep doen op outplacement? *We vragen hier naar het aantal maanden dat u recht hebt op outplacementbegeleiding.*
- ..... maanden
  - Weet ik niet

## Motivatie voor deelname

20. Wie heeft u kunnen overtuigen om deel te nemen aan de outplacementbegeleiding? *Duid enkel die partij aan die u uiteindelijk over de streep getrokken heeft.*
- 1. Andere collega's gingen ook en wisten me te overtuigen
  - 2. De vakbond heeft me kunnen overtuigen
  - 3. De informatie die het outplacementkantoor gaf heeft me kunnen overtuigen
  - 4. De werkgever heeft mij kunnen overtuigen van het belang van outplacement
  - 5. Ik was zelf overtuigd van de mogelijkheden van outplacement
  - 6. Andere (*specificeer*) .....

21. Waarom wenst u deel te nemen aan outplacement? Volgende stellingen hebben betrekking op mogelijke redenen om deel te nemen aan outplacement. Duid aan in welke mate dat voor u redenen zijn om deel te nemen aan outplacement.

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik wil zo snel mogelijk een andere job vinden	1	2	3	4	5
2. Ik wil mijn loopbaan een andere wending geven	1	2	3	4	5
3. Ik wil begeleid worden bij het oprichten van een eigen zaak	1	2	3	4	5
4. Ik wil ergens terecht kunnen met mijn negatieve gevoelens over mijn ontslag	1	2	3	4	5
5. Ik wil een zicht krijgen op de mogelijkheden die ik heb na mijn ontslag	1	2	3	4	5
6. Ik wil weten wat ik moet doen om aanspraak te kunnen maken op mijn rechten (vb. om werkloosheidsuitkering te krijgen)	1	2	3	4	5
7. Ik wil weten wat ik best kan doen om financieel te kunnen overleven	1	2	3	4	5
8. Ik voel een grote sociale druk (van gezin, omgeving) om deel te nemen aan outplacement	1	2	3	4	5
9. Ik voel me verplicht om op het aanbod in te gaan	1	2	3	4	5
10. Deelnemen aan outplacement is een voorwaarde om aanspraak te kunnen maken op bepaalde vergoedingen (vb. vergoeding van de werkgever bovenop de werkloosheidsuitkering)	1	2	3	4	5

22. In welke mate is het vinden van een nieuwe job voor u een belangrijke en haalbare doelstelling? *Duid aan in welke mat u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik vind het moeilijk om erin te geloven dat ik een job kan vinden	1	2	3	4	5
2. Ik vind het onrealistisch om te verwachten dat ik een nieuwe job zal vinden	1	2	3	4	5
3. Ik ben bereid mijn eisen sterk bij te stellen op vlak van loon en jobinhoud, als het me maar een job oplevert	1	2	3	4	5
4. Om eerlijk te zijn, het maakt me niet uit of ik een nieuwe job vind of niet	1	2	3	4	5
5. Ik ben erg gemotiveerd om een nieuwe job te vinden	1	2	3	4	5
6. Ik zal veel inspanningen moeten leveren om een nieuwe job te vinden, meer dan ik gewoon ben	1	2	3	4	5
7. Ik heb niet veel te winnen bij het vinden van een nieuwe job	1	2	3	4	5

## Inzicht in de arbeidsmarkt

23. Hoe goed kent u de arbeidsmarkt? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik heb een goed zicht op de verschillende functies en jobs waar ik met mijn kennis en vaardigheden in terecht zou kunnen	1	2	3	4	5
2. Ik heb een goed zicht op de bedrijven / organisaties waarin ik terecht zou kunnen	1	2	3	4	5
3. Ik heb een goed zicht op mijn loopbaanmogelijkheden (vb. kansen op een job bij een andere werkgever, functie, promotiekansen, enz.)	1	2	3	4	5
4. Ik ben op de hoogte van mogelijke interessante opleidingen voor mij	1	2	3	4	5
5. Ik ken mensen die me kunnen helpen bij het vinden van een job	1	2	3	4	5

24. In welke mate kunt u uw loopbaan zelf sturen? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik kan met succes contacten leggen met mensen die me kunnen ondersteunen bij beslissingen in mijn loopbaan (ga ik naar een andere job zoeken, waar ga ik zoeken, voor welke functie, enz.)	1	2	3	4	5
2. Ik kan zelf inschatten wanneer het nodig is om te investeren in bijkomende opleiding	1	2	3	4	5
3. Ik kan mijn loopbaan aanpassen als dat nodig blijkt	1	2	3	4	5
4. Ik kan een CV opstellen	1	2	3	4	5
5. Ik weet hoe ik voor een job moet solliciteren	1	2	3	4	5
6. Ik weet waar ik op moet letten in een sollicitatiegesprek	1	2	3	4	5
7. Ik weet hoe ik best kan onderhandelen over een contract	1	2	3	4	5

25. Hoe goed kent u uzelf op dit moment? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

	Helemaal niet ak- koord	Eerder niet ak- koord	Enigs- zins ak- koord	Eerder ak- koord	Hele- maal ak- koord
1. Ik ken mijn sterke en mijn zwakke punten	1	2	3	4	5
2. Ik weet wat ik in het verleden goed en wat ik verkeerd aangepakt heb in mijn voorbije loopbaan	1	2	3	4	5
3. Ik weet wat ik belangrijk vind in mijn loopbaan en mijn leven	1	2	3	4	5
4. Ik weet aan welke kenmerken een job moet voldoen om me er goed in te voelen	1	2	3	4	5
5. Ik weet hoe ik aan mijn zwakke punten kan werken	1	2	3	4	5



## Invloed van outplacement

26. Hierboven heeft u aangegeven in welke mate u vindt dat u inzicht hebt in de arbeidsmarkt en in uzelf. In welke mate verlangt u van outplacement dat het u tot die inzichten brengt? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

<b>Ik verlang in outplacement</b>	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Meer zicht te krijgen op wat ik kan en waar ik goed in ben	1	2	3	4	5
2. Meer zicht te krijgen op wat ik met mijn loopbaan en mijn leven wil	1	2	3	4	5
3. Meer zicht te krijgen op beroepen en functies die bij me passen	1	2	3	4	5
4. Meer zicht te krijgen op mijn kansen op een job	1	2	3	4	5
5. Meer zicht te krijgen op opleidingen die voor mij interessant zijn	1	2	3	4	5
6. Meer zicht te krijgen op hoe ik me als zelfstandige kan vestigen	1	2	3	4	5
7. Meer duidelijkheid te krijgen in de stappen die ik moet ondernemen om te bereiken wat ik wil in mijn loopbaan	1	2	3	4	5
8. Een antwoord te vinden op praktische vragen die gerezen zijn bij het ontslag (vb. hoe moet het nu verder financieel, wat moet ik allemaal in orde brengen, enz)	1	2	3	4	5

27. In welke mate verlangt u van outplacement dat het u helpt met de volgende gevoelens? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

<b>Ik verlang dat outplacement me helpt om</b>	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Me zekerder te voelen over mezelf en mijn mogelijkheden	1	2	3	4	5
2. Het gevoel te krijgen dat ik mijn loopbaan in eigen handen heb	1	2	3	4	5
3. Me beter te voelen in verband met mijn ontslag	1	2	3	4	5

28. In welke mate verlangt u volgende dingen te weten te komen in outplacement? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

<b>Ik verlang in outplacement</b>	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Te weten te komen welke kanalen ik best kan aanspreken om een nieuwe job te vinden	1	2	3	4	5
2. Te weten te komen hoe ik verschillende kanalen best aanspreek om een nieuwe job te vinden	1	2	3	4	5
3. Te weten te komen hoe ik een goed CV moet opstellen	1	2	3	4	5
4. Te weten te komen hoe ik een sollicitatiebrief moet schrijven	1	2	3	4	5
5. Te weten te komen hoe ik me best voorbereid op een sollicitatiegesprek	1	2	3	4	5
6. Te weten te komen waarop ik moet letten tijdens een sollicitatiegesprek	1	2	3	4	5
7. De juiste informatie te leren vinden over jobs	1	2	3	4	5
8. Contacten leren te leggen met mensen die me aan een nieuwe job kunnen helpen	1	2	3	4	5

29. Verlangt u in outplacement een nieuwe job te vinden?

1. Ja  
 2. Neen

30. Verlangt u in outplacement een activiteit als zelfstandige op te zetten?

1. Ja  
 2. Neen

### **Het vinden van een nieuwe job**

31. Hebt u in de drie maanden die voorafgingen aan de outplacementbegeleiding inspanningen gedaan om een nieuwe job te vinden?

1. Ja, heel intensief  
 2. Ja, ik heb toch wel wat rondgekeken  
 3. Neen

32. Hebt u intussen een nieuwe job aanvaard?

- 1. Ja                      ☞ *Ga naar vraag 36*
- 2. Neen                    ☞ *Ga naar vraag 33*

33. Neemt u momenteel een concreet jobaanbod in overweging?

- 1. Ja
- 2. Neen

34. Hoe moeilijk denkt u dat het voor u zal zijn om:

	Helemaal niet moeilijk	Eerder gemakkelijk	Niet moeilijk, maar ook niet gemakkelijk	Eerder moeilijk	Heel moeilijk
1. Een job te vinden	1	2	3	4	5
2. Een job te vinden die overeenkomt met uw kennis, vaardigheden, expertise	1	2	3	4	5
3. Een job te vinden die aansluit bij uw interesses	1	2	3	4	5
4. Een job te vinden van hetzelfde niveau als uw laatste job	1	2	3	4	5
5. Een job te vinden die even goed betaalt dan uw laatste job	1	2	3	4	5

35. Welke invloed denkt u dat de volgende aspecten zullen hebben op het vinden van een nieuwe job? *Duid aan of u denkt dat ze een negatieve, een positieve invloed, of geen invloed zullen hebben.*

	Een zeer negatieve invloed	Een eerder negatieve invloed	Geen invloed	Een eerder positieve invloed	Een zeer positieve invloed
1. Uw leeftijd	1	2	3	4	5
2. Uw geslacht	1	2	3	4	5
3. Uw opleiding (richting en niveau)	1	2	3	4	5
4. Uw nationaliteit of uw huidskleur	1	2	3	4	5
5. Uw werkervaring	1	2	3	4	5
6. Uw vorig loon	1	2	3	4	5
7. Uw algemene gezondheidstoestand	1	2	3	4	5

## Steun in uw eigen loopbaan

36. In welke mate heeft u *in het jaar* dat voorafging aan uw ontslag al initiatieven genomen in uw loopbaan. *De volgende uitspraken gaan over loopbaanacties die u zelfstandig hebt genomen. We vragen u voor elk van de uitspraken aan te duiden in welke mate u ermee akkoord gaat.*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik heb mijn CV up-to-date gehouden	1	2	3	4	5
2. Ik heb jobadvertenties bekeken om te zien welke jobs er buiten mijn organisatie beschikbaar waren	1	2	3	4	5
3. Ik heb met vrienden en kennissen gesproken over specifieke vooruitzichten op een job	1	2	3	4	5
4. Ik heb contact gehad met interimkantoren	1	2	3	4	5
5. Ik heb spontaan gesolliciteerd	1	2	3	4	5
6. Ik heb gereageerd op openstaande vacatures	1	2	3	4	5
7. Ik heb deelgenomen aan selectie-interviews	1	2	3	4	5
8. Ik heb in mijn vrije tijd veel gelezen in functie van mijn werk	1	2	3	4	5
9. Ik ben buiten de organisatie op zoek geweest naar opleidingen die nuttig waren voor mijn werk	1	2	3	4	5
10. Ik heb extra activiteiten ondernomen die mooi staan op mijn CV	1	2	3	4	5

37. In welke mate kreeg u in de voorbije vijf jaar steun van uw werkgever bij de uitbouw van uw loopbaan? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
9. Mijn baas bracht me in contact met mensen die me wilden helpen bij mijn loopbaan	1	2	3	4	5
8. Ik kreeg een mentor die me hielp bij mijn loopbaan	1	2	3	4	5
7. Ik werd voorgesteld aan mensen in de organisatie die bereid waren me te helpen bij mijn loopbaan	1	2	3	4	5
6. Ik kreeg loopbaanadvies als ik dat nodig had (vb. advies over opleidingen, promotiestappen, enz.)	1	2	3	4	5
5. Mijn baas gaf me duidelijke feedback over mijn prestaties	1	2	3	4	5
4. Ik kreeg werk toegewezen waardoor ik vaardigheden voor de toekomst kon ontwikkelen	1	2	3	4	5
3. Er werden mij dingen aangeleerd die ik moest weten om vooruit te geraken in de organisatie	1	2	3	4	5
2. Mijn baas zorgde ervoor dat ik de opleidingen kreeg die ik nodig had voor mijn loopbaan	1	2	3	4	5
1. Ik kreeg opleiding die me hielp bij de uitbouw van mijn loopbaan	1	2	3	4	5

### Veranderingen in de voorbije loopbaan

38. Bent u in de afgelopen vijf jaar veranderd van functie?

1. Ja  
 2. Neen

39. Bent u de afgelopen vijf jaar veranderd van werkgever?

1. Ja  
 2. Neen

40. Bent u de afgelopen vijf jaar werkloos geweest?

1. Ja                      ☞ Ga naar vraag 41  
 2. Neen                    ☞ Ga naar vraag 43



## Hoe u zich voelt

45. Hoe ziet u uzelf op dit moment? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen?*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik voel me een waardevol iemand, ten minste even waardevol als een ander	1	2	3	4	5
2. Ik vind dat ik een aantal goede kwaliteiten heb	1	2	3	4	5
3. Al bij al ben ik geneigd om mezelf een mislukkeling te voelen	1	2	3	4	5
4. Ik kan dingen even goed als de meeste andere mensen	1	2	3	4	5
5. Ik heb naar mijn gevoel niet veel om trots op te zijn	1	2	3	4	5
6. Ik sta positief tegenover mezelf	1	2	3	4	5
7. Over het algemeen ben ik tevreden met mezelf	1	2	3	4	5
8. Ik wou dat ik meer respect kon hebben voor mezelf	1	2	3	4	5
9. Ik voel me soms echt nutteloos	1	2	3	4	5
10. Soms denk ik dat ik niks waard ben	1	2	3	4	5

46. Hoe ziet u uw eigen inbreng in uw leven? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen?*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik heb een aantal problemen die ik echt op geen enkele manier kan oplossen	1	2	3	4	5
2. Soms heb ik het gevoel dat ik geleefd word	1	2	3	4	5
3. Als ik mijn zinnen ergens op zet dan kan ik dat realiseren	1	2	3	4	5
4. Ik heb weinig controle over de dingen die mij overkomen	1	2	3	4	5
5. Ik voel me vaak hulpeloos als ik een probleem heb	1	2	3	4	5
6. Wat met mij in de toekomst gebeurt, zal voor een groot deel van mezelf afhangen	1	2	3	4	5
7. Ik kan weinig doen om de meeste belangrijke dingen in mijn leven te veranderen	1	2	3	4	5

## Een aantal gegevens over uzelf

47. In onderstaande tabel vindt u op iedere rij twee tegengestelde karaktereigenschappen. Gelieve op iedere rij het cijfer te omcirkelen op de plaats die het best uw persoonlijkheid beschrijft. Hoe dichter naar een kant, hoe beter die eigenschap bij u past. *Er zijn geen foute of juiste antwoorden. Het eerste antwoord dat bij u opkomt, is meestal het beste.*

Bedeesd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zelfzeker
Koel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hartelijk
Onnauwkeurig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nauwkeurig
Nerveus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Op uw gemak
Onverstandig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Verstandig
Stil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Spraakzaam
Tegenwerkend	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meewerkend
Nalstig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Grondig
Gespannen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ontspannen
Fantasieloos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fantasierijk
Onderdanig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mondig, assertief
Zelfzuchtig, egoïstisch	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Onzelfzuchtig
Onzorgvuldig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zorgvuldig
Opvliegend	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kalm
Oncreatief	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Creatief
Introvert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Extravert
Onvriendelijk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Vriendelijk
Achteloos, nonchalant	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nauwgezet
Zenuwachtig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rustig
Ongeïnteresseerd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Leergierig
Geremd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Spontaan
Inschikkelijk, soepel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Onverzettelijk, strikt
Lui	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ijverig
Niet stabiel, onstandvastig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Stabiel
Onintelligent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Intelligent



48. Bent u een man of een vrouw
- 1. Man
  - 2. Vrouw
49. In welk jaar bent u geboren?
- 19.....
50. Wat is uw hoogst behaalde diploma?
- 1. Geen diploma
  - 2. Lager onderwijs
  - 3. Lager secundair onderwijs (tot en met 3<sup>de</sup> jaar middelbaar)
  - 4. Hoger secundair onderwijs (tot en met 6<sup>de</sup> of 7<sup>de</sup> jaar middelbaar)
  - 5. Hoger onderwijs korte type (maximum 3 jaar, 1 cyclus)
  - 6. Hoger onderwijs lange type (minimum 4 jaar, 2 cycli)
  - 7. Universiteit
  - 8. Andere opleiding (*specifieer*) .....
51. Hebt u een partner?
- 1. Ja                   ☞ *Ga naar vraag 52*
  - 2. Neen               ☞ *Ga naar vraag 53*
52. Heeft uw partner een betaalde job?
- 1. Ja
  - 2. Neen
53. Hoeveel inwonende kinderen van minder dan 26 jaar hebt u?
- ..... inwonende kinderen van minder dan 26 jaar.
- Geen kinderen



## Bijlage 3/ Vragenlijst voor uitstromers

### Het belang van werk in uw leven

1. Hoe belangrijk is werk in uw leven? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. De meeste van mijn persoonlijke doelen hebben met werk te maken	1	2	3	4	5
2. Als je voldoende geld hebt, is er geen reden om een job te hebben	1	2	3	4	5
3. Een goed sociaal leven kunnen opbouwen is de belangrijkste reden waarom ik een job wil hebben	1	2	3	4	5
4. Mijn vrije tijd is voor mij belangrijker dan mijn werk	1	2	3	4	5
5. Ik haal mijn levensvreugde vooral uit mijn privé-leven	1	2	3	4	5

2. Op welke leeftijd bent u beginnen te werken? *Dat kan ook bij een andere werkgever geweest zijn of als zelfstandige.*

Ik werk van toen ik ..... jaar was.

3. Tot welke leeftijd bent u bereid te werken?

Tot ..... jaar.

### Het ontslag

4. Wat was de aanleiding voor het ontslag dat geleid heeft tot outplacement?

- 1. Ik heb *zelf* mijn ontslag gegeven
- 2. Mijn *werkgever* was niet langer tevreden over mijn individuele prestatieniveau/competenties
- 3. Ik ben ontslagen omwille van *economische of technische problemen* van de onderneming
- 4. Er was een *sluiting* van een afdeling of van de gehele onderneming
- 5. De onderneming is *failliet* gegaan
- 6. Andere (*specificeer*) .....

5. Hoeveel mensen waren er betrokken bij het ontslag dat geleid heeft tot outplacement?
- 1. Alleen ik
  - 2. Alle werknemers van het bedrijf
  - 3. Minder dan 10 werknemers
  - 4. 10 tot 49 werknemers
  - 5. 50 tot 199 werknemers
  - 6. 200 of meer werknemers

### Beoordeling van het ontslag

6. Hoe hebt u het ontslag dat geleid heeft tot outplacement ervaren? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik heb mijn ontslag zien aankomen	1	2	3	4	5
2. Ik vind dat mijn ontslag eerlijk is verlopen	1	2	3	4	5
3. Het ontslag was voor mij/ mijn gezin een financiële ramp	1	2	3	4	5
4. Het ontslag was emotioneel moeilijk voor mij/ mijn gezin	1	2	3	4	5

### Initiatief voor outplacement

7. Op wiens initiatief bent u in outplacement terecht gekomen? *Duid hieronder aan wat het best op u van toepassing is:*
- 1. Mijn werkgever heeft het me aangeboden *☞ naar vraag 8*
  - 2. De vakbond heeft het afgedwongen bij de werkgever *☞ naar vraag 8*
  - 3. Ik heb het aan mijn werkgever gevraagd *☞ naar vraag 9*
  - 4. Andere (*specifieer*)..... *☞ naar vraag 9*

8. In welke mate werd u verplicht om deel te nemen aan outplacement. *Duid één van de volgende antwoordmogelijkheden aan.*
- 1. Deelnemen was verplicht
  - 2. Outplacement werd mij aangeboden als een kans, maar met een sterke aanbeveling om het te volgen
  - 3. Outplacement werd mij aangeboden als een volledig vrijblijvende kans
  - 4. Andere (*specifieer*).....

### Het outplacementcontract

9. Hoeveel maanden kon u in principe beroep doen op outplacement? *We vragen hier naar het aantal maanden dat u recht had op outplacementbegeleiding.*
- ..... maanden
  - Weet ik niet

## Motivatie voor deelname

10. Waarom wenste u deel te nemen aan de outplacementbegeleiding? *Volgende stellingen hebben betrekking op mogelijke redenen om deel te nemen aan outplacement. Duid aan in welke mate dat voor u redenen geweest zijn om deel te nemen.*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik wilde zo snel mogelijk een andere job vinden	1	2	3	4	5
2. Ik wilde mijn loopbaan een andere wending geven	1	2	3	4	5
3. Ik wilde begeleid worden bij het oprichten van een eigen zaak	1	2	3	4	5
4. Ik wilde begeleid worden bij het solliciteren	1	2	3	4	5
5. Ik wilde ergens terecht kunnen met mijn negatieve gevoelens over mijn ontslag	1	2	3	4	5
6. Ik wilde een zicht krijgen op de mogelijkheden die ik had na mijn ontslag	1	2	3	4	5
7. Ik wilde weten wat ik moest doen om aanspraak te kunnen maken op mijn rechten (vb. om werkloosheidsuitkering te krijgen)	1	2	3	4	5
8. Ik wilde weten wat ik best kon doen om financieel te kunnen overleven	1	2	3	4	5
9. Ik voelde een grote sociale druk (van gezin, omgeving) om deel te nemen aan outplacement	1	2	3	4	5
10. Ik voelde me verplicht om op het aanbod in te gaan	1	2	3	4	5
11. Deelnemen aan outplacement was een voorwaarde om aanspraak te kunnen maken op bepaalde vergoedingen (vb. vergoeding van de werkgever bovenop de werkloosheidsuitkering)	1	2	3	4	5

11. In welke mate vond u het vinden van een nieuwe job een belangrijke en haalbare doelstelling *toen u startte aan outplacement*? Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Toen ik aan outplacement begon vond ik het moeilijk om erin te geloven dat ik een job zou kunnen vinden	1	2	3	4	5
2. Toen ik aan outplacement begon vond ik het onrealistisch om te verwachten dat ik een nieuwe job zou vinden	1	2	3	4	5
3. Toen ik aan outplacement begon was ik erg gemotiveerd om een nieuwe job te vinden	1	2	3	4	5
4. Toen ik aan outplacement begon vond ik dat ik niet veel te winnen had bij het vinden van een nieuwe job	1	2	3	4	5

12. In welke mate vond u het vinden van een job een haalbaar doel *toen het proces van outplacement liep*? Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Tijdens het proces heb ik er wel eens aan getwijfeld of het echt mogelijk was om een job te vinden	1	2	3	4	5
2. Ik heb tijdens het proces ingezien dat het realistisch is om te verwachten dat ik een nieuwe job kan vinden	1	2	3	4	5
3. Ik heb de moed om een job te zoeken en te vinden wel eens verloren	1	2	3	4	5
4. Ik heb veel inspanningen moeten leveren om een nieuwe job te vinden, meer dan ik gewoon was	1	2	3	4	5

## Het outplacementproces

13. Waarom is het outplacementtraject nu gestopt? *Duid enkel de belangrijkste redenen aan.*

- 1. Ik heb een job gevonden
- 2. Ik vind dat ik voldoende geholpen ben
- 3. Ik was ontevreden over de begeleiding
- 4. Ik heb het volledige traject afgewerkt
- 5. Mijn begeleiders kunnen verder niets meer doen voor mij
- 6. Andere (*specifieer*).....

14. Hoeveel maanden heeft het outplacementtraject voor u geduurd? *We vragen hier naar het aantal maanden tussen de eerste sessie en het moment dat outplacement werd stopgezet.*

- ..... maanden
- Weet ik niet

15. Hoeveel sessies heeft u in het totaal gehad? (*reken zowel de individuele gesprekken als de groepsmomenten/workshops mee*)

- ..... sessies
- Weet ik niet

16. Naar schatting hoeveel tijd, uitgedrukt in uren, hebben de volgende aspecten van outplacement in beslag genomen?

	Aantal uren
1. Individuele gesprekken	
2. Groepsmomenten / workshops	
3. Activiteiten in het kantoor, maar zonder de begeleider (vb. zoeken van vacatures op Internet, zelftesten uitvoeren, enz.)	
4. Activiteiten buiten het kantoor (vb. CV schrijven, vacatures zoeken, selectiegesprekken voeren, contacten leggen met anderen, enz.)	

17. Hebt u er tijdens het traject ooit aan gedacht om te stoppen?

- 1. Ja, vaak ☞ Ga naar vraag 18
- 2. Ja, ik heb er wel eens over getwijfeld ☞ Ga naar vraag 18
- 3. Neen, nooit ☞ Ga naar vraag 19



18. Waarom dacht u er dan aan om te stoppen? *U kunt meerdere antwoorden geven.*

- 1. Ik vond dat ik teveel inspanningen moest leveren
- 2. Ik kon er nog moeilijk in geloven dat ik ooit een andere job zou vinden
- 3. Ik kon me niet vinden in de opdrachten die ik kreeg
- 4. Ik kon het niet goed vinden met mijn begeleider
- 5. Het klikte niet goed met de groep
- 6. Ik had tijd nodig om alles eens wat te laten bezinken
- 7. Externe omstandigheden (vb. ziekte, privé-problemen) maakten het moeilijk om nog deel te nemen aan outplacement
- 8. Ik zag het nut van de begeleiding niet in
- 9. Andere redenen (*Specificeer*).....

## Inhoud van outplacement

19. Zijn de volgende onderwerpen aan bod gekomen in het gehele outplacementtraject? *Indien het voorkwam, geef dan aan of dit te beperkt was dan wel voldoende. Indien een onderwerp niet voorkwam, geef dan aan of u het gemist hebt of niet.*

	Ja, het kwam aan bod in de begeleiding		Neen, het kwam niet aan bod in de begeleiding en ik heb	
	maar te beperkt	voldoende uitgebreid	dit niet gemist	dit wél gemist
1. Hoe u zich voelde bij uw ontslag	1	2	1	2
2. Welke gevolgen uw ontslag had voor uw financiële situatie	1	2	1	2
3. Welke gevolgen uw ontslag had voor uw gezins- en sociaal leven	1	2	1	2
4. Waar u naartoe wilt in uw loopbaan	1	2	1	2
5. Welke mogelijkheden er voor u zijn op de arbeidsmarkt	1	2	1	2
6. Welke jobs bij u passen	1	2	1	2
7. Hoe jobs te vinden die bij u passen	1	2	1	2
8. Of u nood had aan een opleiding	1	2	1	2
9. Hoe een goed CV op te stellen	1	2	1	2
10. Hoe te solliciteren	1	2	1	2
11. Hoe u voor te bereiden op selectietesten (vb. IQ-test, assessment centre, enz.)	1	2	1	2
12. Hoe te onderhandelen over uw loon, arbeidstijden, enz.	1	2	1	2
13. Wat u moet doen om aanspraak te kunnen maken op uw rechten (vb. werkloosheidsuitkering, vermindering bijdragen, enz.)	1	2	1	2
14. Hoe u financiële moeilijkheden kunt aanpakken	1	2	1	2
15. Hoe u kunt overleven in een nieuwe werkomgeving	1	2	1	2
16. Uw kennis, vaardigheden, capaciteiten	1	2	1	2
17. Uw interesses	1	2	1	2
18. Uw sterke punten	1	2	1	2
19. Uw zwakke punten	1	2	1	2

20. Zijn volgende methoden gebruikt tijdens het outplacementtraject en zo ja, vond u die methode geschikt voor u? *Duid aan of de methode gebruikt is en in welke mate ze u heeft verder geholpen.*

	Ja die methode kwam voor en het ...			Neen, de methode kwam niet voor
	heeft mij veel geholpen	heeft mij redelijk geholpen	heeft mij niet echt geholpen	
1. Vragenlijsten (al dan niet aan de computer) (vb. om interesses, enz. op te sporen)	1	2	3	4
2. Hand- of werkboeken (vb. rond solliciteren, loonvorming, zoekkanalen, enz.)	1	2	3	4
3. Simulatie-oefeningen (vb. leren telefoneren, simulatie van assessment centre, sollicitatiegesprek spelen, enz.)	1	2	3	4
4. Groepsessies (groeps gesprekken, sessies over solliciteren, enz.)	1	2	3	4
5. Begeleid raadplegen van databanken en internet (vb. om vacatures te zoeken)	1	2	3	4
6. Open gesprekken met de begeleider (vb. over gevoelens, voortgang van het proces, enz.)	1	2	3	4
7. Telefonische opvolgingsgesprekken tijdens het traject (vb. over hoe het verloopt, of er moeilijkheden zijn, enz.)	1	2	3	4
8. Telefonische opvolgingsgesprekken nadat de begeleiding was stopgezet (vb. om na te gaan hoe het gaat, of u nog vragen hebt, of de begeleider nog iets kan doen, enz.)	1	2	3	4

21. In welke mate bent u tevreden met de volgende aspecten? *We vragen u om voor elk aspect een score tussen 0 en 10 te geven, waarbij 0 staat voor 'helemaal niet tevreden' en 10 voor 'helemaal tevreden'.*

	Punten op 10 voor tevredenheid
1. Duurtijd van de sessies	..... /10
2. Het aantal sessies	..... /10
3. De tijd tussen de sessies	..... /10
4. De tijd tussen de eerste sessie en de laatste sessie	..... /10
5. Het eerste contact met het outplacementkantoor (moment dat zij zich voorstelden)	..... /10
6. De eerste sessie (vb. had u voldoende informatie over wat u kon verwachten en wat niet? Hoe het traject er ging uitzien)	..... /10
7. De diepgang van de individuele gesprekken	..... /10
8. De logistieke en administratieve ondersteuning (vb. internet, telefoon op het kantoor, enz.)	..... /10
9. Het resultaat van de begeleiding	..... /10

22. Hoe tevreden bent u over het algemeen dat u deelgenomen hebt aan outplacement? *We vragen u om een score te geven tussen 0 en 10, waarbij 0 staat voor 'helemaal niet tevreden' en 10 voor 'helemaal tevreden'.*

..... /10

23. In welke mate denkt u dat de volgende aspecten van de outplacementbegeleiding nuttig geweest zijn voor u? *Indien u geen ervaring hebt met een bepaald aspect, dan kunt u dat in de laatste kolom aanduiden.*

	Helemaal niet nuttig	Eerder niet nuttig	Enigszins nuttig	Eerder nuttig	Heel nuttig	Geen ervaring mee
1. De emotionele steun bij de verwerking van het ontslag	1	2	3	4	5	6
2. De informatie die gegeven werd over de mogelijkheden op de arbeidsmarkt	1	2	3	4	5	6
3. De tips die gegeven werden om de juiste job te zoeken, te solliciteren, enz.	1	2	3	4	5	6
4. De tips die gegeven werden om te onderhandelen over het loon, het contract, enz.	1	2	3	4	5	6
5. De mogelijkheden om andere deelnemers te ontmoeten (vb. in groepsessies)	1	2	3	4	5	6
6. De informatie over administratieve regelingen die u moet treffen (vb. om werkloosheidsuitkering te krijgen)	1	2	3	4	5	6
7. De informatie over de mogelijkheden om financiële mogelijkheden aan te pakken	1	2	3	4	5	6
8. De informatie over de mogelijkheden om u als zelfstandige te vestigen	1	2	3	4	5	6

## Inzicht in de arbeidsmarkt

24. Hoe goed kent u de arbeidsmarkt? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik heb een goed zicht op de verschillende functies en jobs waar ik met mijn kennis en vaardigheden in terecht zou kunnen	1	2	3	4	5
2. Ik heb een goed zicht op de bedrijven / organisaties waarin ik terecht zou kunnen	1	2	3	4	5
3. Ik heb een goed zicht op mijn loopbaanmogelijkheden (vb. kansen op een job bij een andere werkgever, functie, promotiekansen, enz.)	1	2	3	4	5
4. Ik ben op de hoogte van mogelijke interessante opleidingen voor mij	1	2	3	4	5
5. Ik ken mensen die me kunnen helpen bij het vinden van een job	1	2	3	4	5

25. In welke mate kunt u uw loopbaan zelf sturen? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik kan met succes contacten leggen met mensen die me kunnen ondersteunen bij beslissingen in mijn loopbaan (ga ik naar een andere job zoeken, waar ga ik zoeken, voor welke functie, enz.)	1	2	3	4	5
2. Ik kan zelf inschatten wanneer het nodig is om te investeren in bijkomende opleiding	1	2	3	4	5
3. Ik kan mijn loopbaan aanpassen als dat nodig blijkt	1	2	3	4	5
4. Ik weet hoe ik een CV moet opstellen	1	2	3	4	5
5. Ik weet hoe ik voor een job moet solliciteren	1	2	3	4	5
6. Ik weet waar ik op moet letten in een sollicitatiegesprek	1	2	3	4	5
7. Ik weet hoe ik best kan onderhandelen over een contract	1	2	3	4	5

26. Hoe goed kent u uzelf op dit moment? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

	Helemaal niet ak- koord	Eerder niet ak- koord	Enigs- zins ak- koord	Eerder ak- koord	Hele- maal ak- koord
1. Ik ken mijn sterke en mijn zwakke punten	1	2	3	4	5
2. Ik weet wat ik in het verleden goed en wat ik verkeerd aangepakt heb in mijn voorbije loopbaan	1	2	3	4	5
3. Ik weet wat ik belangrijk vind in mijn loopbaan en mijn leven	1	2	3	4	5
4. Ik weet aan welke kenmerken een job moet voldoen om me er goed in te voelen	1	2	3	4	5
5. Ik weet hoe ik aan mijn zwakke punten kan werken	1	2	3	4	5

## Invloed van outplacement

27. In voorgaande vragen hebt u aangegeven in welke mate u zicht hebt op de arbeidsmarkt en in uzelf. In welke mate heeft outplacement tot die inzichten bijgedragen? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

Door outplacement	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Heb ik meer zicht gekregen op wat ik kan en waar ik goed in ben	1	2	3	4	5
2. Heb ik meer zicht gekregen op wat ik met mijn loopbaan en mijn leven wil	1	2	3	4	5
3. Heb ik meer zicht gekregen op beroepen en functies die bij me passen	1	2	3	4	5
4. Heb ik meer zicht gekregen op mijn kansen op een job	1	2	3	4	5
5. Heb ik meer zicht gekregen op opleidingen die voor mij interessant zijn	1	2	3	4	5
6. Heb ik meer zicht gekregen op hoe ik me als zelfstandige kan vestigen	1	2	3	4	5
7. Heb ik meer duidelijkheid in de stappen die ik moet ondernemen om te bereiken wat ik wil in mijn loopbaan	1	2	3	4	5
8. Heb ik een antwoord gevonden op praktische vragen die gerezen zijn bij het ontslag (vb. hoe moet het nu verder financieel, wat moet ik allemaal in orde brengen, enz)	1	2	3	4	5

28. In welke mate heeft outplacement u met de volgende gevoelens geholpen? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

Door outplacement	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder wel akkoord	Helemaal akkoord
1. Voel ik me zekerder over mezelf en mijn mogelijkheden	1	2	3	4	5
2. Heb ik het gevoel dat ik mijn loopbaan in eigen handen heb	1	2	3	4	5
3. Voel ik me beter in verband met mijn ontslag	1	2	3	4	5

29. In welke mate heeft outplacement u informatie gegeven over hoe u uw zoektocht naar een nieuwe job best aanpakt? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

Door outplacement	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Weet ik welke kanalen ik best kan aanspreken om een nieuwe job te vinden	1	2	3	4	5
2. Weet ik hoe ik verschillende kanalen best aanspreek om een nieuwe job te vinden	1	2	3	4	5
3. Weet ik hoe ik een goed CV moet opstellen	1	2	3	4	5
4. Weet ik hoe ik een sollicitatiebrief moet schrijven	1	2	3	4	5
5. Weet ik hoe ik me best voorbereid op een sollicitatiegesprek	1	2	3	4	5
6. Weet ik waarop ik moet letten tijdens een sollicitatiegesprek	1	2	3	4	5
7. Weet ik hoe ik kan onderhandelen over loon, contractvorm, enz.	1	2	3	4	5
8. Kan ik de juiste informatie vinden over jobs	1	2	3	4	5
9. Kan ik contacten leggen met mensen die me aan een nieuwe job kunnen helpen	1	2	3	4	5

30. Heeft u dankzij outplacement een nieuwe job gevonden?

1. Ja  
 2. Neen

31. Heeft outplacement u aangezet tot het opzetten van een activiteit als zelfstandige?

1. Ja  
 2. Neen

### Zoekgedrag tijdens outplacement

32. Bij benadering hoeveel keer hebt u gesolliciteerd sinds u in outplacement bent? *Onder solliciteren verstaan we alle inspanningen (per brief, e-mail, telefonisch, via persoonlijk contact, enz.) om aan een werkgever te laten weten dat u zich kandidaat stelt.*

... .. keer gesolliciteerd



33. Bij benadering voor hoeveel vacatures/jobs bent u uitgenodigd om deel te nemen aan het selectieproces?  
..... uitnodigingen gehad
34. Hoeveel concrete jobaanbiedingen hebt u gehad sinds u in outplacement bent?  
..... concrete jobaanbiedingen gehad
35. Hebt u ooit een jobaanbieding geweigerd sinds u in outplacement bent?
- 1. Ja ☞ Ga naar vraag 36
  - 2. Neen ☞ Ga naar vraag 37
36. Waarom hebt u die dan geweigerd? *Bekijk de laatste weigering en duid enkel de belangrijkste reden aan.*
- 1. Bij nader inzien bleek de job toch niet aan te sluiten bij mijn interesses
  - 2. Bij nader inzien bleek ik toch niet over de nodige competenties te beschikken voor die job
  - 3. Ik kon niet akkoord gaan met de arbeidsvoorwaarden (loon, contractvorm, arbeidstijden, enz.)
  - 4. Bij nader inzien was de afstand van thuis tot het werk toch te groot
  - 5. Ik had een andere en meer interessante aanbieding gekregen
  - 6. Andere (*specificeer*).....

## Opleiding tijdens outplacement

37. Hebt u sinds u in outplacement bent een opleiding gevolgd?
- 1. Ja ☞ Ga naar vraag 38
  - 2. Neen ☞ Ga naar vraag 39
38. Hebt u die opleiding gevolgd om uw kansen op tewerkstelling te vergroten?
- 1. Ja
  - 2. Neen

## Werk tijdens outplacement

39. Hebt u sinds u in outplacement bent een job gevonden?
- 1. Ja ☞ Ga naar vraag 40
  - 2. Neen ☞ Ga naar vraag 46

40. Hoeveel maanden heeft het geduurd vooraleer u een job gevonden had sinds de start van outplacement? ..... maanden
41. In welke mate denkt u dat outplacement u geholpen heeft om die job te vinden?
- 1. Zonder outplacement was me dat niet gelukt
  - 2. Outplacement heeft toch wel een invloed gehad
  - 3. Outplacement heeft eigenlijk weinig invloed gehad
  - 4. Ik had die job ook zonder outplacement gevonden
  - 5. Ik heb die job zonder outplacement gevonden
42. Werkt u momenteel nog in de eerste job die u gevonden hebt sinds u in outplacementbegeleiding bent?
- 1. Ja ☞ Ga naar vraag 49
  - 2. Neen ☞ Ga naar vraag 43
43. Wat is de reden waarom u niet langer in die job werkt? *Duid enkel de belangrijkste reden aan.*
- 1. Het was een job met een tijdelijk contract dat intussen verlopen is
  - 2. Het was een job via een uitzendkantoor
  - 3. Het bleek echt geen job voor mij te zijn
  - 4. Het bleek een job te zijn die beneden mijn niveau was
  - 5. Het bleek een job te zijn die boven mijn niveau was
  - 6. Ik kon niet goed mijn weg vinden in dat soort van organisatie
  - 7. Ik had een interessantere job gevonden
  - 8. Er was een herstructurering / faillissement in de onderneming
  - 9. Ik ben ontslagen
  - 10. Andere reden (*specifieer*).....
44. Bent u terug naar outplacement gestapt nadat u uw vorige job verlaten had?
- 1. Ja ☞ Ga naar vraag 45
  - 2. Neen ☞ Ga naar vraag 46
45. Waarom bent u terug naar outplacement gestapt? *Duid enkel de belangrijkste reden aan.*
- 1. Ik had nood aan de emotionele steun van mijn begeleider
  - 2. Ik had nood aan bijkomend advies rond het schrijven van een CV, het solliciteren, enz.
  - 3. Ik wou opnieuw stilstaan bij mijn interesses, competenties, enz.
  - 4. Ik wou hulp bij het vinden van de geschikte vacature
  - 5. Ik wist gewoon niet waar anders naartoe
  - 6. Andere (*specifieer*).....

## Arbeidsmarktpositie na outplacement

46. Welke van volgende situaties is momenteel het best op u van toepassing? U kunt maar één antwoord geven.
- 1. Tewerkgesteld bij een nieuwe werkgever *☞ Ga naar vraag 47*
  - 2. Actief naar werk aan het zoeken/solliciteren *☞ Ga naar vraag 63*
  - 3. Een zelfstandige activiteit aan het uitbouwen *☞ Ga naar vraag 58*
  - 4. In een vervroegde pensioenregeling *☞ Ga naar vraag 61*
  - 5. Werkloos en even niet actief op zoek naar werk *☞ Ga naar vraag 61*

Indien tewerkgesteld bij een nieuwe werkgever
---

47. Hoeveel maanden heeft het geduurd vooraleer u uw huidige job had gevonden? *Reken vanaf het moment dat u uw laatste job verlaten hebt.*  
..... maanden
48. In welke mate denkt u dat outplacement u geholpen heeft om de job bij uw huidige werkgever te vinden?
- 1. Zonder outplacement was me dat niet gelukt
  - 2. Outplacement heeft toch wel een invloed gehad
  - 3. Outplacement heeft eigenlijk weinig invloed gehad
  - 4. Ik had die job ook zonder outplacement gevonden
  - 5. Ik heb die job zonder outplacement gevonden
49. Is werk zoeken zo vlot gegaan als u verwacht had?
- 1. Werk zoeken is minder vlot gegaan dan ik verwacht had
  - 2. Werk zoeken is even vlot gegaan als ik verwacht had
  - 3. Werk zoeken is vlotter gegaan dan ik verwacht had

50. Welke invloed denkt u dat de volgende aspecten gehad hebben op het vinden van een nieuwe job? *Duid aan of ze een negatieve, een positieve invloed, of geen invloed gehad hebben.*

	Een zeer negatieve invloed	Een eerder negatieve invloed	Geen invloed	Een eerder positieve invloed	Een zeer positieve invloed
1. Uw leeftijd	1	2	3	4	5
2. Uw geslacht	1	2	3	4	5
3. Uw opleiding (richting en/of niveau)	1	2	3	4	5
4. Uw nationaliteit of uw huidskleur	1	2	3	4	5
5. Uw werkervaring	1	2	3	4	5
6. Uw vorig loon	1	2	3	4	5
7. Uw algemene gezondheidstoestand	1	2	3	4	5

51. Bent u terecht gekomen in een functie die vergelijkbaar is met uw vorige job, in een min of meer vergelijkbare functie of in een totaal andere functie?
- 1. In een vergelijkbare functie
  - 2. In min of meer een vergelijkbare functie
  - 3. In een totaal andere functie
52. Verdient u in vergelijking met uw vorige job meer, ongeveer evenveel of minder? *Vergelijk met de job die aanleiding gegeven heeft tot outplacement.*
- 1. Ik verdien nu meer
  - 2. Ik verdien nu ongeveer evenveel
  - 3. Ik verdien nu minder
53. Werkt u voltijds of deeltijds in uw huidige job?
- 1. Voltijds
  - 2. Deeltijds aan minstens 80%
  - 3. Deeltijds aan meer dan 50% en minder dan 80%
  - 4. Deeltijds aan 50%
  - 5. Deeltijds aan minder dan 50%
  - 6. Een combinatie van meerdere deeltijdse jobs

54. Welk contract hebt u bij uw huidige / nieuwe werkgever?
- 1. Contract van onbepaalde duur ☞ Ga naar vraag 56
  - 2. Contract van bepaalde duur ☞ Ga naar vraag 55
  - 3. Contract voor de uitvoering van een bepaald (welomschreven) werk ☞ Ga naar vraag 55
  - 4. Proefcontract ☞ Ga naar vraag 56
  - 5. Ik ben tewerkgesteld via een uitzendkantoor ☞ Ga naar vraag 55
  - 6. Een ander contract (*specifieer*) ..... ☞ Ga naar vraag 55
55. Hoe groot acht u de kans dat het contract zal overgaan in een contract van onbepaalde duur bij uw huidige werkgever?
- 1. Die kans is zeer groot
  - 2. Die kans is reëel
  - 3. Die kans is klein
  - 4. Die kans is onbestaand
  - 5. Ik kan daar momenteel onmogelijk een inschatting van maken
56. Hoeveel werknemers zijn er tewerkgesteld bij uw huidige werkgever?
- 1. Minder dan 10 werknemers
  - 2. Van 10 tot en met 49 werknemers
  - 3. Van 50 tot en met 99 werknemers
  - 4. Van 100 tot en met 499 werknemers
  - 5. 500 werknemers of meer
57. Hebt u het gevoel dat het werk dat u nu doet overeenkomt met het werk dat iemand met uw kennis en vaardigheden zou moeten hebben, of is de job beneden of boven uw niveau?
- 1. De job is beneden mijn niveau
  - 2. De job komt overeen met mijn niveau
  - 3. De job is boven mijn niveau
  - 4. Ik heb daar momenteel nog geen goed zicht op

☞ **Ga naar vraag 63**

<b>Indien een activiteit als zelfstandige aan het uitbouwen</b>
---

58. In welke mate houdt de activiteit die u nu als zelfstandige uitbouwt verband met uw vorige functie (*de functie bij de werkgever die u outplacement heeft aangeboden*)?
- 1. Het is een gelijkaardige activiteit
  - 2. Het is min of meer een gelijkaardige activiteit
  - 3. Het is een totaal andere activiteit

59. Bent u sinds u in outplacement bent ook op zoek geweest naar een job als werknemer?
- 1. Ja ☞ Ga naar vraag 60
  - 2. Neen ☞ Ga naar vraag 63
60. Waarom hebt u uw zoektocht naar een nieuwe job als werknemer gestaakt?  
*Duid maximum drie redenen aan.*
- 1. Het was moeilijk voor mij om een job te vinden die bij me paste
  - 2. Het was moeilijk om een job te vinden die me interesseerde
  - 3. Het was moeilijk om een job te vinden die voldeed aan mijn eisen rond arbeidsvoorwaarden (loon, arbeidsuren, enz.)
  - 4. Werkgevers staan er niet echt voor open om iemand zoals mij aan te werven
  - 5. Ik wilde liever als zelfstandige werken
  - 6. Andere (*specifieer*).....
- ☞ **Ga naar vraag 63**

### Indien in vervroegd pensioen of niet werkzoekend werkloos

61. Bent u sinds u in outplacement bent op zoek geweest naar een job als werknemer?
- 1. Ja ☞ Ga naar vraag 62
  - 2. Neen ☞ Ga naar vraag 63
62. Waarom hebt u uw zoektocht naar een nieuwe job als werknemer gestaakt?  
*Duid maximum drie redenen aan.*
- 1. Het was moeilijk voor mij om een job te vinden die bij me paste
  - 2. Het was moeilijk om een job te vinden die me interesseerde
  - 3. Het was moeilijk om een job te vinden die voldeed aan mijn eisen rond arbeidsvoorwaarden (loon, arbeidsuren, enz.)
  - 4. Werkgevers staan er niet echt voor open om iemand zoals mij aan te werven
  - 5. Ik heb de moed niet meer om verder te zoeken
  - 6. Ik wil mijn tijd besteden aan andere dingen dan aan betaald werk vb. vrijwilligerswerk, reizen
  - 7. Het is financieel niet nodig dat ik werk
  - 8. Andere (*specifieer*).....
- ☞ **Ga naar vraag 63**

## Hoe u zich voelt

63. Hoe ziet u uzelf op dit moment? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik voel me een waardevol iemand, ten minste even waardevol als een ander	1	2	3	4	5
2. Ik vind dat ik een aantal goede kwaliteiten heb	1	2	3	4	5
3. Al bij al ben ik geneigd om mezelf een mislukkeling te voelen	1	2	3	4	5
4. Ik kan dingen even goed als de meeste andere mensen	1	2	3	4	5
5. Ik heb naar mijn gevoel niet veel om trots op te zijn	1	2	3	4	5
6. Ik sta positief tegenover mezelf	1	2	3	4	5
7. Over het algemeen ben ik tevreden met mezelf	1	2	3	4	5
8. Ik wou dat ik meer respect kon hebben voor mezelf	1	2	3	4	5
9. Ik voel me soms echt nutteloos	1	2	3	4	5
10. Soms denk ik dat ik niks waard ben	1	2	3	4	5

64. Hoe ziet u uw eigen inbreng in uw leven? *Duid aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen.*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Enigszins Akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik heb een aantal problemen die ik echt op geen enkele manier kan oplossen	1	2	3	4	5
2. Soms heb ik het gevoel dat ik geleefd word	1	2	3	4	5
3. Als ik mijn zinnen ergens op zet dan kan ik dat realiseren	1	2	3	4	5
4. Ik heb weinig controle over de dingen die mij overkomen	1	2	3	4	5
5. Ik voel me vaak hulpeloos als ik een probleem heb	1	2	3	4	5
6. Wat met mij in de toekomst gebeurt, zal voor een groot deel van mezelf afhangen	1	2	3	4	5
7. Ik kan weinig doen om de meeste belangrijke dingen in mijn leven te veranderen	1	2	3	4	5

## Een aantal gegevens over uzelf

65. In onderstaande tabel vindt u op iedere rij twee tegengestelde karaktereigenschappen. Gelieve op iedere rij het cijfer te omcirkelen op de plaats die het best uw persoonlijkheid beschrijft. Hoe dichter naar één kant, hoe beter die eigenschap bij u past. *Er zijn geen foute of juiste antwoorden. Het eerste antwoord dat bij u opkomt, is meestal het beste.*

Bedeesd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zelfzeker
Koel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hartelijk
Onnauwkeurig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nauwkeurig
Nerveus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Op uw gemak
Onverstandig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Verstandig
Stil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Spraakzaam
Tegenwerkend	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meewerkend
Nalatig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Grondig
Gespannen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ontspannen
Fantasieloos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fantasierijk
Onderdanig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mondig, assertief
Zelfzuchtig, egoïstisch	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Onzelfzuchtig
Onzorgvuldig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zorgvuldig
Opvliegend	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kalm
Oncreatief	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Creatief
Introvert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Extravert
Onvriendelijk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Vriendelijk
Achteloos, nonchalant	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nauwgezet
Zenuwachtig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rustig
Ongeïnteresseerd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Leergierig
Geremd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Spontaan
Inschikkelijk, soepel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Onverzettelijk, strikt
Lui	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ijverig
Niet stabiel, onstandvastig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Stabiel
Onintelligent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Intelligent



66. Bent u een man of een vrouw
- 1. Man
  - 2. Vrouw
67. In welk jaar bent u geboren?
- 19...
68. Wat is uw hoogst behaalde diploma?
- 1. Geen diploma
  - 2. Lager onderwijs
  - 3. Lager secundair onderwijs (tot en met 3<sup>de</sup> jaar middelbaar)
  - 4. Hoger secundair onderwijs (tot en met 6<sup>de</sup> of 7<sup>de</sup> jaar middelbaar)
  - 5. Hoger onderwijs korte type (maximum 3 jaar, 1 cyclus)
  - 6. Hoger onderwijs lange type (minimum 4 jaar, 2 cycli)
  - 7. Universiteit
  - 8. Andere opleiding (*specifieer*) .....
69. Hebt u een partner?
- 1. Ja                   ☞ *Ga naar vraag 70*
  - 2. Neen               ☞ *Ga naar vraag 71*
70. Heeft uw partner een betaalde job?
- 1. Ja
  - 2. Neen
71. Hoeveel inwonende kinderen van minder dan 26 jaar hebt u?
- ..... inwonende kinderen van minder dan 26 jaar.
- Geen kinderen



---

## BIBLIOGRAFIE

- Amundson N., Firbank O., Klein H. & Poehnell G. (1991), 'Job Link: An employment counseling program for immigrants', *Journal of Employment Counseling*, Vol. 28, p. 167-176.
- Anderson P.M. (2001), 'Time-varying Effects of Recall Expectation, a Reemployment Bonus, and Job Counseling on Unemployment Durations', *Journal of Labor Economics*, 10 (1), p. 99-115.
- Aquilanti T. & Leroux J. (1999), 'An Integrated Model of Outplacement Counseling', *Journal of Employment Counseling*, Vol. 36, Nr. 4, p. 177-192.
- Arellano F.A. (2005), 'The effect of outplacement as an active labour market measure: Creade case', Universidad Carlos III de Madrid, February.
- Arslan H.B. (2005), 'Where Can Outplacement Be Placed? Offering a Broader Role to Assistance: A theoretical Approach', *Problems and Perspectives in Management*, Nr. 3, p. 137-146.
- Arthur M., Hall D. & Lawrence B. (1989), *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, New York.
- Auer P. Berg J. & Coulibaly I. (2005), 'Is a stable workforce good for productivity?', *International Labour Review*, 144, 3, p. 319-343.
- Autor D., Levy F. & Murnane R. (2003), 'The skill content of recent technological change: an empirical exploration', *The Quarterly Journal of Economics*, 118, 4, p. 1279-1333.
- Avolio B., Waldman D. & McDaniel M. (1990), 'Age and work performance in nonmanagerial jobs: the effects of experience and occupational type', *Academy of Management Journal*, 33 (2), p. 407-422.
- Bandura A. (1977), 'Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change', *Psychological Review*, Vol. 84, p. 191-215.

- Bandura A. (1982), 'Self-efficacy mechanism in human agency', *American Psychologist*, Vol. 37, p. 122-147.
- Bartell M. & Bartell R. (1985), 'An integrative perspective on the psychological response of women and men to unemployment', *Journal of Economic Psychology*, Vol. 6, p. 27-49.
- Beehr T. (1986), 'The process of retirement', *Personnel Psychology*, 39, p. 31-55.
- Beehr T., Glazer S., Nielson N. & Farmer S. (2000), 'Work and nonwork predictors of employees' retirement ages', *Journal of Vocational Behavior*, 57, p. 206-225.
- Behaghel et al. (2004), 'Contribution Delalande et transitions sur le marché du travail', *Economie et Statistique*, Nr. 372, p. p. 61-88.
- Bejian D. & Salomone P. (1995), 'Understanding midlife career renewal: implications for counseling', *Career Development Quarterly*, 44, p. 52-63.
- Bernaud J.-L., Gaudron J.-P. & Lemoine C. (2006), 'Effects of Career Counseling on French Adults: An Experimental Study', *The Career Development Quarterly*, 54 (1), p. 242-255.
- Bollen A. et al. (2006), *Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext*, Faculteit ETEW/ Vlerick Leuven Gent Management School, Leuven/Gent.
- Bolles R.N. (1985), *The 1985 What Color Is Your Parachute*, Ten Speed Press, Berkeley, CA.
- Bolles R.N. (1989). *What color is your parachute?*, Ten Speed, Berkeley, CA.
- Boyett J. & Conn H. (1991), *Workplace 2000: The revolution reshaping American business*, Dutton, New York.
- Bretz R.D., Rynes S.L. & Gerhart B. (1993), 'Recruiter perceptions of applicant fit: Implications for individual career preparation and job search behavior', *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 43, p. 310-327.
- Brewington J.O. & Nassar-McMillan S. (2000), 'Older Adults: Work-Related Issues and Implications for Counseling', *The Career Development Quarterly*, Vol. 49, September, p. 2-15.
- Butterfield L.D. & Borgen W.A. (2005), 'Outplacement Counseling From the Client's Perspective', *The Career Development Quarterly*, Vol. 53, June, p. 306-316.
- Cable D.M. & Gilovic T. (1998), 'Looked over or overlooked? Prescreening decisions and post interview evaluations', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, p. 501-508.

- Caplan R.D., Vinokur A.D., Price R.H. & Van Ryn M. (1989), 'Job seeking, reemployment, and mental health: A randomized field experiment in coping with job loss', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, p. 759-769.
- Carstensen L. (1998), 'A life-span approach to social motivation', In J. Heckhausen & C. Dweck (eds.), *Motivation and regulation across the life span*, Cambridge University Press, New York, p. 341-364.
- Challenger J.A. (2005), 'Return on investment of high-quality outplacement programs', *Economic Perspectives*, 2Q, p. 86-93.
- Challenger J.E. (1989), 'When outplacement is a sham', *Personnel Journal*, February, p. 27-30.
- Chan S. & Stevens A. (2001), 'Job loss and employment patterns of older workers', *Journal of Labor Economics*, 19, 2, p. 484-521.
- Clay R. (1998), 'Downsizing backfires on corporate America', *APA Monitor, American Psychological Association*, January.
- Critchley R. (1996), 'The challenges of retrenchment at executive level', *Practicing Manager*, Vol. 17, p. 43-47.
- de Grip A. & Dijkman S. (2004), 'Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt 1995-2000: naar een kenniseconomie?', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jaargang 20, nr. 2, p. 169-181.
- De Vos A., Soens N., Albertijn A. & Michiels K. (2006), *Loopbaandienstverlening: evaluatieonderzoek*, Vlerick Leuven Gent Management School en Tempera.
- De Witte H., Vandoorne J., Verlinden R. & De Cuyper N. (2005), 'Outplacement en re-employment measures during organizational restructuring in Belgium, overview of the literature and results of qualitative research', *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, Nr. 2, p. 148-164.
- Denolf L. & Denys J. (1998), *Outplacement bij Renault-bedienden*, HIVA, Leuven
- Denolf L., Denys J., De Vos A. & Buyens D. (1999), *Collectief outplacement gewikt en gewogen. Onderzoek naar de omvang en de impact van groepsoutplacement*, HIVA, Leuven.
- Devisscher S. & Van Pelt A. (2006), *Impactanalyse van het systeem van loopbaanonderbreking/tijdscrediet in België*, IDEA Consult, Brussel.
- Doherty N. (1998), 'The role of outplacement in redundancy management', *Personnel Review*, Vol. 27, Nr. 4, p. 343-353.

- Doherty N., Tyson S. & Viney C. (1993), 'A positive policy? Corporate perspectives on redundancy and outplacement', *Personnel Review*, Vol. 22, p. 45-53.
- Donohue R. & Patton W. (1998), 'The Effectiveness of a Career Guidance Program With Long-Term Unemployed Individuals', *Journal of Employment Counseling*, 35 (4), p. 179-194.
- Duval R. (2003), *The retirement effects of old-age pension and early retirement schemes in OECD countries*, OECD Economics Department Working Papers, OECD, Parijs.
- Eby L., Butts M. & Lockwood A. (2003), 'Predictors of success in the era of the boundaryless career', *Journal of Organizational Behavior*, 24, p. 689-708.
- Eby L.T. & Buch K. (1992), *Gender difference in coping with involuntary white collar job loss*, paper presented at the annual meeting of the Southeastern Psychological Association 38<sup>th</sup>, Knoxville, TN, 25-28 March.
- Eby L.T. & Buch K. (1994), 'The Effect of Job Search Method, Sex, Activity Level, and Emotional Acceptance on New Job Characteristics: Implications for Counseling Unemployed Professionals', *Journal of Employment Counseling*, Vol. 31, Nr. 2, p. 69-82.
- Eden D. & Aviram A. (1993), 'Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, p. 353-360.
- Elchardus M., Cohen J., Van Thielen L. & Mesdag I. (2003), *Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan (deelrapport 1 tot en met 5)*, Vakgroep Sociologie, onderzoeksgroep TOR, VUB.
- Embo M. & Maerten P. (2004), *Als de eindmeet in zicht is... Het motiveren van oudere werknemers*, Kluwer, Mechelen.
- Fallick B.E. (1996), 'A review of the recent empirical literature on displaced workers', *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 50, Nr. 1, p. 5-16.
- Federgon (2004), *Kwalitatief uitstroomonderzoek na individueel outplacement in 2003*, Economische dienst Federgon, Juni.
- Flap H. & Völker B., 'Goal specific social capital and job satisfaction. Effects of different types of networks on instrumental and social aspects of work', *Social Networks*, 23, p. 297-320.
- Forrier A. & Sels L. (2003), 'The concept employability. A complex mosaic', *International Journal of Human Resource Development and Management*, 3, 2, p. 102-124.

- Forrier A. & Sels L. (2005), 'Het concept employability', *Tijdschrift voor HRM*, 3, najaar, p. 47-73.
- Forrier A. (2003), *Temporary employment, employability and training*, Katholieke Universiteit Leuven, Leuven, Doctoraal proefschrift.
- Forrier A., Heylen V., Vandenbrande T., Bollens J. & Sels L. (2004), *Arbeidsloopbanen in kaart. Onderzoek op de PSBH-databank*, HIVA, Leuven.
- Freund A. (1997), 'Individuating age salience: a psychological perspective on the salience of age in the life course', *Human Development*, 40, p. 287-292.
- Gelderblom A. (1992), *Meerjarig, minderwaardig: een onderzoek naar de invloed van leeftijd op productiviteit en beloning*, Sdu-DOP, Leiden.
- Giannantonio C. & Hurley-Hanson A. (2006), 'Applying image norms across Super's career development stages', *The Career Development Quarterly*, 54, p. 318-330.
- Gorter C. & Kalb G.R.J. (1995), 'Estimating the Effect of Counseling and Monitoring the Unemployed Using a Job Search Model', *The Journal of Human Resources*, 31(3), p. 590-610
- Gowan M.A. & Nassar-McMillan S.C. (2001), 'Examination of individual differences in participation in outplacement program activities after a job loss', *Journal of Employment Counseling*, 38 (December), p. 185-196.
- Greller M. & Simpson P. (1999), 'In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career', *Human Resource Management Review*, 9, 3, p. 309-347.
- Greller M. & Stroh L. (2004), 'Making the most of late-career for employers and workers themselves: becoming elders not relics', *Organizational Dynamics*, 33, 2, p. 202-214
- Guillemard A.-M. (2003), 'Concluding remarks: company practices and public policies regarding age: lessons drawn from comparisons', *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 28, 4, p. 673-676.
- Gustman A. & Steinmeier T. (1994), 'Retirement analysis, social security and pensions', *NBER reporter*, Summer, p. 14-18.
- Hall D. & Mirvis P. (1995), 'The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond', *Journal of Vocational Behavior*, 51: p. 202-233.

- Hamilton, L. V., Hoffman, W. S., Broman, C. L. & Rauma, D. (1993), 'Unemployment, distress, and coping: A panel study of autoworkers', *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, p. 234-247.
- Hansson R., DeKoekkoek P., Neece W. & Patterson D. (1997), 'Successful aging at work: annual review, 1992-1996: the older worker and transitions to retirement', *Journal of Vocational Behavior*, 51, p. 202-233.
- Harrick E.J., Hansel M. & Schutzius R.E. (1982), 'Outplacement Training: Process, Content and Attitudes', *Training and Development Journal*, p. 78-85.
- Healy C.C. (1982), *Career Development: Counseling Through the Life Stages*, Boston, Allyn & Bacon, 662 pagina's.
- Hendrikse A., Schalk R. & van de Rijdt S. (1995), 'Veroudering: een multidimensioneel, biologisch en sociaal fenomeen', In R. Schalk (red.), *Oudere werknemers in een veranderende wereld*, Uitgeverij Lemma, Utrecht, p. 61-76.
- Henkens K. & Tazelaar F. (1997), 'Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands: intentions, behavior and discrepancy between the two', *Research on Aging*, 19, p. 139-173.
- Henretta J., Chan C. & O'Rand A. (1992), 'Retirement reasons versus retirement process: examining the reasons for retirement typology', *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 47, p. 51-57.
- Herremans W. (2005), *Uitgerust op rustpensioen. Eindeloopbaan en pensioenvorming in Vlaanderen*, Steunpunt WAV, Leuven.
- Horn J. & Cattell R. (1967), 'Age differences in fluid and crystallized intelligence', *Acta Psychologica*, 26, p. 107-129.
- Hutchens R. & Grace-Martin K. (2006), 'Employer willingness to permit phased retirement: why are some more willing than others', *Industrial and Labor Relations Review*, 59, 4, p. 525-546.
- Ilmarinen J. (2006), *Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Inkson K. & Arthur M.B. (2001), 'How to be a successful career capitalist', *Organizational Dynamics*, 30, 1, p. 48-62.
- Kanfer R. & Ackerman P. (2004), 'Aging, adult development, and work motivation', *Academy of Management Review*, 29, 3, p. 440-458.



- Kerkhoff W. (1981), *Ouder worden, verouderen en het personeelsbeleid*. Doctoraal proefschrift, UvA, Amsterdam.
- Kinicki A.J. (1985), 'Personal consequences of plant closing: a model and preliminary test', *Human Relations*, Vol. 38, Nr. 3, p. 197-212.
- Kirk J. (1994), 'Putting Outplacement in its Place', *Journal of Employment Counseling*, Vol. 31 Nr. 1, p. 10-18.
- Kirkpatrick, D.L. (1998), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Kletzer L. G. (1998), 'Job displacement', *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, Nr. 1, p. 115-136.
- Knowdell R.L., Brandsread E. & Moravac M. (1994), *Downsizing to Recovery*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Krain M. (1995), 'Policy implications for a society ageing well', *American Behavioral Scientist*, 39, 2.
- Krause N. Lynch J., Kaplan G., Cohen R., Goldberg D. & Salonen T. (1997), 'Predictors of disability retirement', *Scandinavian Journal of work, Environment & Health*, 23, p. 403-413.
- Kübler-Ross E. (1969), *On Death and Dying*, Tavistock Publications, London, UK.
- Latack C.J. & J.B. Dozier (1986), 'After the Ax Falls: Job Loss as a Career Transition', *Academy of Management Review*, Vol. 11, Nr. 2, p. 375-392.
- Lawrence B. (1996), 'Organizational age norms: why is it so hard to know when you see one', *Gerontologist*, 36, p. 209-220.
- Leana C.R. & Feldman D.C. (1992), *Coping with job loss*, New York, Lexington Books.
- Leisink P. & Thijssen J. (2006), 'Ouderenbeleid in ontwikkeling', *Tijdschrift voor HRM*, 9, 1, p. 21-41.
- Lewison J. (2002), 'From fired to hired', *Journal of Accountancy*, Vol. 193, Nr. 6, p. 43-50.
- Maaloe I. (1994), *Determining the need for vocational counseling among different target groups of young people under 28 years of age in the European Community*.
- Machan D. (1989), 'Headhunters in reverse', *Forbes*, 30 October, p. 238-239.

- Machan D. (1991), 'Meet the undertakers', *Forbes*, 11 November, p. 384-388.
- Malen E.A., Stroh L.K. (1998), 'The influence of gender on job loss coping behaviour among unemployed managers', *Journal of Employment Counseling*, 35, pp. 26-39.
- Martens, H., Vandenberk, A., Deweerdt, S. (2004). 'Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid', In J. Heeren & K. Milis, (Eds.), *Staten-Generaal van de Limburgse Werkgelegenheid*, Lannoo-Campus, Tielt, p. 211-232.
- Matthes K. (1992), 'The pink slip turns into something rosier', *Management Review*, Vol. 81, p. 5.
- Maurer T. (2001), 'Career relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development', *Journal of Management*, 27, p. 123-140.
- Mor-Barak M., Scharlach A., Birba E. & Sokolor J. (1992), 'Employment, social networks and health in the retirement years', *International Journal of Aging and Human Development*, 35, p. 145-159.
- Moynihan L.M., Roehling M.V., LePine M.A. & Boswell W.R. (2003), 'A Longitudinal Study of the Relationships among Job Search Self-Efficacy, Job Interviews, and Employment Outcomes', *Journal of Business and Psychology*, 18 (2), p. 207-233.
- Muffels R. (2000), 'Moving ages and edges. A lifecycle perspective on ageing and flexibilisation', *Vocational Training*, 19, p. 16-28.
- Nesdale D. & Pinter K. (2000), 'Self-efficacy and the job-seeking activities in unemployed ethnic youth', *The Journal of Social Psychology*, Vol. 140, Nr. 5, p. 608-614.
- Neugarten B., Moore J. & Lowe J. (1965), 'Age norms, age constraints, and age socialization', *American Journal of Sociology*, 70, p. 710-717.
- O'Callaghan J. & Pickard E. (1995), 'Reconstruction for re-engagement: stress management for transition', *Employee Counselling Today*, Vol. 7, Nr. 5, p. 20-24.
- OESO (2005), *OECD Economic Surveys: Belgium*, OESO, Parijs.
- OESO (2006), *Work longer, live longer*, OESO, Parijs.
- Parnes H. & Sommers D. (1994), 'Shunning retirement: work experience of men in their seventies and early eighties', *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 49, p. 117-124.

- Pazy (2004), 'Updating in the response of lacking knowledge', *Applied Psychology*, 53, 3, p. 436-445.
- Pelfrene E. (2005), *Ontgroening en vergrijzing in Vlaanderen 1990-2050*, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Stativaria 36.
- Phelps S. & Mason M. (1991), 'When women lose their jobs', *Personnel Journal*, 70, p. 64-66.
- Pickerman A.J. (1994), *The Complete Guide to Outplacement Counseling*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Raabe B. & Beehr T. (2005), *Antecedents and consequences of career self-management behaviors*, Paper presented at the Academy of Management, Hawaii.
- Remery C., Henkens K. & Schippers J. (2001), *Organisaties, veroudering en management. Een onderzoek onder werkgevers*, Nidi, Den Haag.
- Rosenberg, M. (1965), *Society and the adolescent self-image*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- RWI (2004), *Grijs geeft kleur aan de werkvloer*, Discussiedocument, Najaarscongres 2004.
- Rynes S.L. & Gerhart B. (1990), 'Interviewer assessments of applicant "fit": An exploratory investigation', *Personnel Psychology*, Vol. 43, p. 13-35.
- Saks A.M. & Ashforth B.E. (1999), 'Effects of individual differences and job search behaviors on the employment status of recent university graduates', *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, p. 335-349.
- Saks A.M. & Ashforth B.E. (2000), 'Change in job search behaviors and employment outcomes', *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 56, p. 227-287.
- Salthouse T. (1984), 'Effects of age and skills in typing', *Journal of Experimental Psychology*, 113, p. 345-371.
- Salveson P., Ward P. & Zukas T. (1994), *Gateway learning: Empowering individuals*, Department of Adult and Continuing Education Leeds, Leeds University, England.
- Schmit M.J., Amel E.L. & Ryan A.M. (1993), 'Self-reported assertive job seeking behaviors of minimally educated job hunters', *Personnel Psychology*, Vol. 46, p. 105-124.

- Schokkaert E., Verhue M. & Pepermans G. (2000), 'Vlamingen over het pensioen-systeem', In P.Pestieau, L.Gevers, V.Ginsburgh, E. Schokkaert, B.Cantillon (ed.), *De toekomst van onze pensioenen*, Garant, Leuven, p. 55 - 76.
- Scott J.M. & Kleiner B.H. (1996), 'Outplacement counseling: an effective tool for certified public accounting firms', *Employee Counselling Today*, Vol. 8, Nr. 1, p. 25-31.
- Sels L. & De Winne S. (2006), *HRM in Breedbeeld. Een toetsing van retoriek aan realiteit*, ACCO, Leuven.
- Sels L. & Dejonckheere J. (1999), *Arbeidsherverdeling. Kosten en baten*, ACCO Leuven.
- Sels L. & Overlaet B. (1999), *Lonen in Vlaanderen. Wat verdient u en wie verdient meer?*, ACCO, Leuven.
- Sels L. et al. (2006), *Eindtekst Competentieagenda*, Faculteit ETEW/Vlerick Leuven Gent Management School, Leuven/Gent.
- Sels L., Delmotte J., Lamberts M. & Van Hootegem G. (2002), *Personeelsbeleid in KMO's. Cahier 4: Opleiding en ontwikkeling in KMO's*, HIVA, Leuven.
- Sels L., Forrier A., Bollens J. & Vandenbrande T. (2005), 'What we (don't) know about careers in Flanders. Taking stock', in J, Vrancken M, Jans & P.van der Hallen (ed.), *Labour market research and policy making in Flanders. Conference book*, Garant, Antwerpen, p. 97-124.
- SERV (2001), *Oud maar niet out! Handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*. SERV, Brussel.
- Shultz K., Morton K. & Weckerle J. (1998), 'The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment', *Journal of Vocational Behavior*, 53, p. 45-57.
- Skirbekk V. (2003), *Age and individual productivity: A literature review, Working Paper 2003-028*, Max Planck Institute for Demographic Research, Rostock.
- Smart R. & Peterson C. (1997), 'Super's career stages and the decision to change careers', *Journal of Vocational Behavior*, 51, p. 358-374.
- Sterrett E. (1998), 'Use of a Job Club to Increase Self-Efficacy: A Case Study of Return to Work', *Journal of Employment Counseling*, Vol. 35, Nr. 2, p. 69-78.

- Strumpf S.A., Austin E.J. & Hartman K. (1984), 'The impact of career exploration and interview readiness on interview performance and outcomes', *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 24, p. 221-235.
- Sturges J., Guest D. & Mackenzie Davey K. (2000). 'Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (3), p. 351-370.
- Sullivan S. (1999), 'The changing nature of careers: a review and research agenda', *Journal of Management*, 25, 3, p. 457-484.
- Super D. (1957), *Psychology and careers*, Harper and Row, New York.
- Super D.E. (1983), 'Assessment in Career Guidance: Toward Truly Developmental Counseling', *The Personnel and Guidance Journal*, Vol. 61, p. 555-562.
- Taylor M. & Shore L. (1995), 'Predictors of planned retirement: an application of Beehr's model', *Psychology and Aging*, 80, p. 16-28.
- Taylor P. & Walker A. (2003), 'Age discrimination in the labour market and policy responses: the situation in the United Kingdom', *The Geneva papers on risk and insurance*, 28 (4): p. 612-624.
- Taylor P., Oka M. & Rolland L. (2004), 'Work and retirement in the Asia-Oceania region: perspectives on longer employment and flexible retirement', *Geriatrics and Gerontology International*, 4, p. 190-193.
- Thijssen J. (1997), *Zicht op ouderenbeleid. Van afloeiing naar inzetbaarheid*, Kluwer, Deventer.
- Thijssen J. (2005), 'Veroudering van menselijk kapitaal. Opleiding en ontwikkeling', *Tijdschrift voor HRD*, 18, 12, p. 15-18.
- Thijssen J.G.L. (2001), 'Loopbaanontwikkeling in verandering', *Opleiding en Ontwikkeling*, 14, 11, p. 19-26.
- Tielens M. (2003), 'De zilvervloot, klaar voor het ruime sop?', In N. van den heuvel, P. van der Hallen, T. van der Lippe & J. Schippers (eds.), *Diversiteit in levenslopen: consequenties voor de arbeidsmarkt*, Reed Business Information, 's Gravenhage.
- Trevor C. (2001), 'Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover', *Academy of Management Journal*, 44, 4, p. 621-639.

- Van Dalen H. & Henkens K. (2002), 'Early retirement reform', *Ageing & Society*, 22, p. 209-231.
- Van Damme D. & Legiest E. (1997), *Educatieve strategieën van primaire actoren in de volwasseneneducatie. Onderzoeksrapport 1. Participatie van Vlaamse volwassenen aan volwasseneneducatie*, Vakgroep onderwijskunde RUG, Gent.
- Van Ryn M., & Vinokur A.D. (1992), 'How did it work? An examination of the mechanism through which a community intervention influenced job-search behavior among an unemployed sample', *American Journal of Community Psychology*, 20, p. 577-599.
- Van Woensel A. (2006), *In het lang en in het breed. Levenslang leren in Vlaanderen en in Europa*, Steunpunt WAV, Leuven.
- Vinokur A.D. & Schul Y. (1997), 'Mastery and inoculation against setbacks as active ingredients in the JOBS intervention for the unemployed', *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 65, p. 867-877.
- Vinokur A.D., Schul Y., Vuori J. & Price R.H. (2000), 'Two Years After a Job Loss: Long-Term Impact of the JOBS Program on Reemployment and Mental Health', *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), p. 32-47.
- Visser P., Henkens K. & Schippers J. (2003), Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 16 (1), p. 2-22.
- Wanberg C.R., Watt J.D. & Rumsey D.J. (1996), 'Individuals without jobs: An empirical study of job-seeking behavior and reemployment', *Journal of Applied Psychology*, 81, p. 76-87.
- Wanberg C. (1997). 'Antecedents and outcomes of coping behaviors among unemployed and reemployed individuals', *Journal of Applied Psychology*, 5, p. 731-744.
- Warr P. (1993), 'In what circumstances does job performance vary with age?', *European Work and Organizational Psychologist*, 3 (3), p. 237-249.
- Warr P. (2001), 'Age and work behaviour: physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives', *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, p. 1-36.
- Warr P., Miles A. & Platts C. (2001), 'Age and personality in the British population between 16 and 64 years', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, p. 165-199.

- Westaby J.D. (2004), 'The impact of outplacement programs on reemployment criteria: a longitudinal study of displaced managers and executives', *Journal of Employment Counseling*, 41 (1), p. 19-28.
- Wognum I., Veldkamp B., de Grip A. & Sieben I. (2006), 'Grotere arbeidsdeelname van ouderen door leeftijdsbewust personeelsbeleid?', *Tijdschrift voor HRM*, 9, 1, p. 92-104.
- Zajas J.J. & Cates H. (1995), 'The outplacement and marketing of executives in a changing workforce', *Executive Development*, Vol.8, Nr. 3, p. 9-13.
- Zeffane R. & Mayo G. (1994), 'Rightsizing: The Human Resource Management Challenge of the 1990s', *Management Decision*, Vol. 32, Nr. 9, p. 5-9.
- Zuncker V.G. (1994), *Career Counseling Applied Concepts of Life Planning*, 4<sup>th</sup> ed., Brooks Cole, Belmont, CA.