

Onderzoeksvoorstel VIONA 2005, thema 2, topic 2

## ONTWERP VAN HET EINDE VAN DE LOOPBAAN

De impact van ondersteunende en faciliterende mechanismen

*Dr. Anneleen Forrier (TEW-K.U.L)*

*Miet Lamberts (HIVA)*

*Prof. dr. Luc Sels (TEW-K.U.L.)*

Hoger Instituut voor de Arbeid • K.U.Leuven  
Parkstraat 47 • 3000 Leuven

Tel. +32 16 323333 • Fax +32 16 323344

Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie  
Faculteit Economische en  
toegepaste economische wetenschappen  
K.U.Leuven

Naamsestraat 69 • 3000 LEUVEN  
016 32 68 72



## 1. Promotoren

### 1.1 Hoofdpromotor

Naam: Prof. dr. Luc Sels  
Functie: Gewoon hoogleraar  
Instelling: Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven  
Onderzoekseenheid: Onderzoeksgroep Personeel & Organisatie  
Contactadres: Naamsestraat 69  
B-3000 Leuven  
Telefoonnummer: +32 16 326872  
Faxnummer: +32 16 326732  
E-mail: luc.sels@econ.kuleuven.be

### 1.2 Copromotoren

Naam: Miet Lamberts  
Functie: Sectorhoofd sector Arbeid en Organisatie  
Instelling: Hoger Instituut voor de Arbeid, Katholieke Universiteit Leuven  
Onderzoekseenheid: sector Arbeid en Organisatie  
Contactadres: Parkstraat 47  
B-3000 Leuven  
Telefoonnummer: +32 16 32 33 24  
Faxnummer: +32 16 32 33 44  
E-mail: miet.lamberts@hiva.kuleuven.be

Naam: Dr. Anneleen Forrier  
Functie: Doctor assistant/docent  
Instelling: Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven  
Onderzoekseenheid: Onderzoeksgroep Personeel & Organisatie  
Contactadres: Naamsestraat 69  
B-3000 Leuven  
Telefoonnummer: +32 16 326873  
Faxnummer: +32 16 326732  
E-mail: anneleen.forrier@econ.kuleuven.be

## 2. Titel van het onderzoeksproject

Ontwerp van het einde van de loopbaan. De impact van ondersteunende en faciliterende mechanismen

### 3. Samenvatting

De activiteitsgraad en werkzaamheidsgraad liggen in het Vlaams Gewest (en in België) in het algemeen en bij 55-plussers in het bijzonder, lager dan gemiddeld genomen in Europa (EU-15). 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 (cijfers m.b.t. 2003) 28,1% van de 55-plussers aan het werk; in het Vlaams Gewest ongeveer 26,5% (Bewerking Steunpunt WAV op cijfers Eurostat LFS).

Verschillende *actoren* kunnen de lage activiteitsgraad in de hand werken. 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. Zo kunnen vb. aantrekkelijke brugpensioenregelingen en beloningssystemen op basis van anciënniteit de uitstoot van oudere werknemers uit de arbeidsmarkt versterken. Het lijkt alsof financiële stimuli bij het uitreden van de arbeidsmarkt vaak de overhand nemen op activerende en ondersteunende maatregelen om ouderen aan het werk te houden. Om deze ondersteunende en activerende maatregelen meer effectief te maken, is inzicht nodig in 1) de wijze waarop Vlaamse oudere werknemers het einde van hun loopbaan vorm geven en 2) in de beweegredenen van organisaties om oudere werknemers al dan niet in dienst te nemen of aan het werk te houden. Dit onderzoek wil hieraan tegemoet komen. Volgende onderzoeksvragen staan centraal.

#### 1. *Onderzoeksvraag 1: Hoe geven oudere werknemers het einde van hun loopbaan vorm?*

Arbeidsmarktstatistieken geven aan dat de arbeidsloopbaan van mensen steeds meer wordt samengeballd tot een zeer korte periode. Deze samengebalde loopbaan sluit aan bij een model van *leeftijdscifferentiatie* (Krain, 1995). Eerst is men 'te jong om te werken' (school), vervolgens 'oud genoeg om te werken' (werk) en ten slotte 'te oud om te werken' (pensioen). Oudere werknemers worden vaak het 'slachtoffer' van dit loopbaanmodel waarin een veelal erg intensieve werkperiode bruusk afgebroken wordt en plaats ruimt voor vervroegde inactiviteit. De verschuiving naar een model van *leeftijdscintegratie* dringt zich op (Riley et al., 1994). In zo'n model wordt de tijd besteed aan werk, opleiding en vrije tijd meer gespreid over de levenscyclus. Het model geeft aan dat de actieve fase van de loopbaan maar op een zinvolle manier kan verlengd worden als tijdens deze loopbaan inactieve of minder actieve intermezzo's worden ingebouwd. In dit luik willen we ons hierin verder verdiepen. Meer specifiek willen we een antwoord formuleren op volgende onderzoeksvragen: (1) *Welke arbeidsmarkttrajecten leggen oudere werknemers (45-plussers) af?* En (2) *Wat is de invloed van het afgelegde arbeidsmarkttraject op de uitredelooftijd?* Een antwoord op deze vragen kan aangeven of aanvullende maatregelen om transitie op de arbeidsmarkt te versoepelen wenselijk zijn en of ze ertoe kunnen bijdragen om de actieve loopbaan te verlengen.

We willen echter verder gaan. Het uittekenen van het loopbaantraject geeft immers geen volledig beeld van wat mensen aanzet om aan het werk te blijven of uit te treden. Niet enkel het afgelegde loopbaantraject maar ook andere factoren (zowel push- als pullfactoren) kunnen een invloed uitoefenen op het moment waarop oudere werknemers de arbeidsmarkt verlaten. Een inzicht in de invloed van deze factoren op de loopbaanverwachtingen van oudere werknemers kan aangeven op welke terreinen aanvullende ondersteunende maatregelen nodig zijn om hen langer aan het werk te houden. We willen een antwoord formuleren op de volgende onderzoeksvraag: (3) *Welke factoren beïnvloeden de loopbaanverwachtingen van oudere werknemers?*

De eindeloopbaanproblematiek van oudere werknemers staat al enige tijd hoog op de onderzoeks- en beleidsagenda. Heel wat literatuur zoomt in op de arbeidsmarktpositie van oudere werknemers. We willen in dit onderzoek een status quaestionis opmaken van onderzoek over de arbeidsmarktpositie van oudere werknemer. De aspecten van de onderzoeksvragen die we niet via bestaand empirisch onderzoek kunnen beantwoorden, zullen we op basis van bestaande databestanden verder analyseren (Datawarehouse Arbeidsmarkt, PSBH, data Viona-onderzoek 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht').

#### 2. *Onderzoeksvraag 2: Hoe doeltreffend is outplacement voor oudere werknemers?*

In dit onderzoeksluik richten we onze aandacht tot een heel specifieke groep van oudere werknemers, nl. de oudere werknemers die geconfronteerd werden met een *schok*, ontslag (individueel of collectief), en die vervolgens ingegaan zijn op een outplacementaanbod. Een verhoging van de werkzaamheid bij 45-54-jarigen en bij 55-plussers is immers mede afhankelijk van de mate waarin we er in slagen uitval uit het arbeidsproces om te buigen naar hertewerkstelling. Meer bepaald willen we nagaan hoe werknemers die op latere leeftijd met ontslag geconfronteerd worden, hierop reageren en in welke mate een outplacementtraject (al dan niet in het

kader van het Herplaatsingsfonds) met succes de transitie naar een nieuwe baan kan realiseren. In dit luik staan volgende onderzoeksvragen centraal:

*(1) Wat is het profiel van de 45-54-jarigen en de 55-plussers die participeren in outplacementtrajecten? In welke mate verschilt dit van (a) het profiel van jongere werknemers die in outplacement terechtkomen en (b) van het profiel van de populatie van Vlaamse 45-54-jarige en 55-65-jarige werknemers?*

*(2) Is outplacement een doeltreffende vorm van begeleiding voor oudere werknemers? De resultaten van bestaand onderzoek over outplacement in Vlaanderen (De Witte, Vandoorne, Verlinden & De Cuyper, 2005; Buyens & De Vos, 2000; Denolf, 1999) zijn weinig bruikbaar in de discussie over de verlenging van de loopbaan en de succesvoorwaarden voor hertewerkstelling van ouderen op de arbeidsmarkt. De aandacht ging namelijk niet naar de specifieke groep van ouderen op de arbeidsmarkt. Bovendien werd sterk ingezoomd op de hertewerkstellingsgraad op zich, en veel minder op de impact die outplacement of intensieve begeleiding kan hebben op het subjectieve beeld (de individuele 'constructie') van de loopbaan, op de versterking van individueel loopbaanmanagement en van zoekgedrag bij ouderen. Ten slotte moet opgemerkt dat in dit onderzoek weinig aandacht ging naar het begeleidingsproces. In dit onderzoek beoordelen we de doeltreffendheid op volgende niveaus: (a) reacties (tevredenheid), (b) gedrag (scherpt outplacement het arbeidsmarktgedrag aan), (c) resultaten (succesvolle hertewerkstelling).*

Om een antwoord te kunnen formuleren op deze vragen, wordt een survey georganiseerd bij deelnemers aan outplacementtrajecten. Zowel deelnemers uit individueel outplacement als deelnemers uit collectief outplacement zijn potentiële respondenten. Bij de selectie worden overigens zowel privé-initiatieven als openbare initiatieven (aanbod VDAB) betrokken. Eventueel worden deze aangevuld met begeleidingstrajecten die in het kader van tewerkstellingscellen worden uitgebouwd.

### 3. *Onderzoeksvraag 3: Waarom nemen werkgevers oudere werknemers in dienst?*

Hertewerkstellingstrajecten van oudere werkzoekenden kunnen maar succesvol zijn indien werkgevers bereid zijn om oudere werkzoekenden aan te werven en indien zij er vervolgens toe kunnen bijdragen dat werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven. 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 wel oudere werknemers aanwerven, die wel investeren in hun oudere werknemers en/of een actief retentiebeleid ten aanzien van deze groep voeren. In dit derde willen we het inzicht in deze redenen vergroten. Volgende onderzoeksvragen komen aan bod:

*(1) Waarom kiezen werkgevers ervoor om oudere werknemers in dienst te nemen? Welke werkgevers nemen oudere werknemers in dienst? Voor welke jobs? Welke drijfveren spelen mee? Welke meerwaarde biedt de aanwerving van oudere werknemers?*

*(2) Welke inspanningen worden geleverd om er voor te zorgen dat de instroom en aanwezigheid van oudere werknemers uitmondt in duurzame tewerkstelling? Hoe zorgt de werkgever ervoor dat werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven? Hoe wordt het personeels- en (arbeids)organisatiebeleid afgestemd op de instroom van en het behoud van tewerkstelling van oudere werknemers?*

Daarnaast willen we ook nagaan of *outplacement* succesvol is om oudere werknemers opnieuw aan een job te helpen: *(3) Welke elementen in een outplacementtraject zorgen ervoor dat de drempel bij werkgevers om oudere werknemers in dienst te nemen, verlaagd wordt?* Daarnaast polsen we ook bij werkgevers *(4) Welke andere maatregelen een rol spelen of zouden kunnen een rol kunnen spelen bij het aanwerven van, het investeren in en het aan het werk houden van oudere werknemers?*

We beantwoorden deze vragen via een telefonische bevraging bij werkgevers die oudere werknemers na outplacement in dienst hebben genomen. We selecteren vervolgens 10 werkgevers die we via mondelinge bevraging verder zullen bevragen over de inspanningen die ze doen om er voor te zorgen dat oudere werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven. Een tweede kanaal om de onderzoeksvragen te beantwoorden is via de analyse van de dossiers over diversiteitsplannen. Een aantal van deze werkgevers zal uitgenodigd worden om via focusgroepen een aantal thema's verder en meer in de diepte te behandelen.

## 4. Thema en topic

Voorliggend onderzoek sluit aan bij thema 2, topic 2:

Beter en anders werken: ontwerp van het einde van de loopbaan.

## 5. Plan van aanpak: methode en gedetailleerd tijdschema

### 5.1 Methode

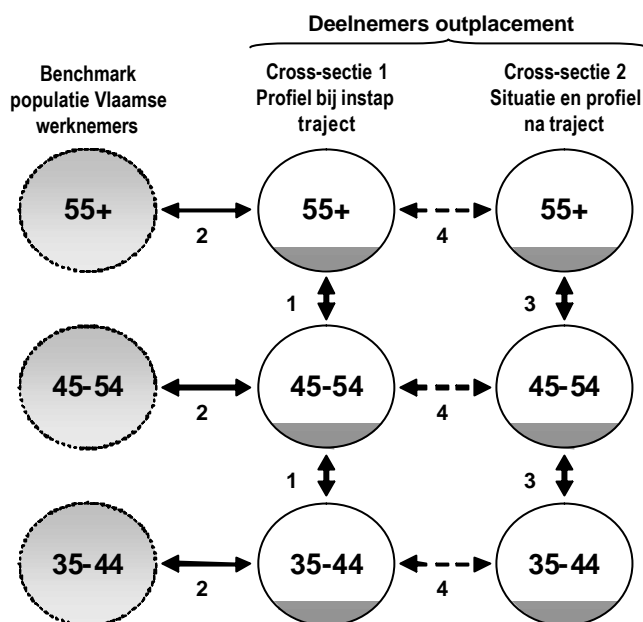
Dit onderzoek omvat drie luiken:

1. Constructie van de eindloopbaan
2. De doeltreffendheid van outplacement voor oudere werknemers
3. Waarom nemen werkgevers oudere werknemers in dienst?

Reeds heel wat (Vlaams en internationaal) onderzoek naar de verschillende aspecten die een rol spelen bij de wijze waarop werknemers het einde van hun loopbaan vorm geven, is gebeurd. Daarom zullen we voor de verschillende onderzoeksvragen steeds vertrekken vanuit een overzicht van de voornaamste bevindingen op basis van de **onderzoeksliteratuur**.

Deze bevindingen uit literatuur worden aangevuld met **bijkomende analyses op reeds bestaande databanken**. Momenteel zijn in Vlaanderen verscheidene databestanden beschikbaar die loopbaandata van *werknemers* bevatten. We willen in eerste instantie gebruik maken van deze bestanden om de arbeidmarktpositie en de eindloopbaantrajecten van oudere werknemers in kaart te brengen. Bijkomende analyses worden voorzien op basis van de PSBH-databank, en op basis van de gegevens van het datawarehouse Arbeidsmarkt. Daarnaast zullen bijkomende analyses gebeuren op het databestand van het recent afgesloten VIONA-project 'Loopbaanbegeleiding doorgezicht' (Albertijn & Sels, 2005; Verbruggen et al., 2005). In het kader van dit onderzoek werd een survey georganiseerd bij een proportioneel gestratificeerde toevalssteekproef van Vlaamse werknemers (stratificatie op basis van leeftijd en opleidingsniveau;  $n=957$ ;  $n_{45\text{-plussers}}=300$ ). Het doel van deze survey was te peilen naar de intentie tot deelname aan externe loopbaanbegeleiding. Maar dit bestand bevat een belangrijke bron aan informatie om een aantal onderzoeksvragen, die gesteld werden in het kader van dit onderzoeksvoorstel, te beantwoorden..

Daarnaast worden een aantal onderzoeksvragen behandeld via **additionele dataverzameling**. Hiertoe beperken we ons tot onderzoek bij werknemers die met een *schok* in hun loopbaan geconfronteerd werden, nl. werknemers die geconfronteerd werden met ontslag. Een aantal van deze ontslagen werknemers (waaronder ook oudere werknemers) komen terecht in een outplacementtraject (al dan niet in het kader van het Herplaatsingsfonds). Oudere werknemers die kiezen voor een outplacementtraject zijn die werknemers die vaak geen gebruik kunnen of wensen te maken van de financieel aantrekkelijke uitstaperegelingen maar die hun loopbaan verder actief vorm wensen te geven als werkende. In dit onderzoek willen we nagaan hoe werknemers die op latere leeftijd met ontslag geconfronteerd worden, hierop reageren en in welke mate een outplacementtraject (al dan niet in het kader van het Herplaatsingsfonds) met succes de transitie naar een nieuwe baan kan realiseren. In dit luik staan volgende onderzoeksvragen centraal: (1) *Wat is het profiel van de 45-54-jarigen en de 55-plussers die participeren in outplacementtrajecten? In welke mate verschilt dit van het profiel van jongere werknemers die in outplacement terechtkomen en van het profiel van de populatie van Vlaamse 45-54-jarige en 55-65-jarige werknemers?* (2) *Is outplacement een doeltreffende vorm van begeleiding voor oudere werknemers?* Om een antwoord te kunnen formuleren op deze vragen, wordt een survey georganiseerd bij deelnemers aan outplacementtrajecten. Zowel deelnemers uit individueel outplacement als deelnemers uit collectief outplacement zijn potentiële respondenten. Bij de selectie worden overigens zowel privé-initiatieven als openbare initiatieven (aanbod VDAB) betrokken. Eventueel worden deze aangevuld met begeleidingstrajecten die in het kader van tewerkstellingscellen worden uitgebouwd.



In elk van deze initiatieven worden gedurende 5 maanden alle instromers (die bereid zijn deel te nemen) bevraged. De bevraging wordt stopgezet zodra voor een bepaalde groep (bv. 35-44-jarigen) een niveau van 200 respondenten wordt bereikt. In dezelfde referentieperiode van 4 maanden worden ook alle uitstromers aan een enquête onderworpen. Op basis van intake-interviews met begeleiders zal bepaald worden welke de beste criteria zijn om deze groep af te bakenen. Er zijn namelijk meerdere opties: bevraging op een vast referentiepunt, bv. 9 maanden na opstart van een outplacementtraject; bevraging bij afsluiting van het dossier, onafhankelijk van de looptijd; inclusie versus exclusie van vroegtijdige uitvallers, etc.

Ook de *bemiddelaars* en begeleiders van deze outplacementtrajecten worden bevraged. We polsen naar hun ervaringen en leerpunten, naar de drempels en weerstanden die ze ervaren bij werknemers en bij werkgevers.

En ten slotte komen ook de *werkgevers* aan het woord. We gaan op zoek naar goede praktijken, naar werkgevers die oudere werknemers (vanuit een outplacementtraject) aangeworven hebben. Via een korte telefonische bevraging (100 werkgevers) polsen we naar de beweegredenen van deze werkgevers, gaan we na welke elementen in het outplacementtraject belangrijk waren om de drempel tot aanwerving te verlagen en polsen we naar de mogelijke effecten van andere maatregelen. We selecteren vervolgens 10 werkgevers die we via mondelinge bevraging verder zullen bevragen over de inspanningen die ze doen om er voor te zorgen dat oudere werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven.

Sinds 2002 kunnen bedrijven ondersteuning krijgen (zowel financieel als procesondersteuning) wanneer ze in het kader van een diversiteitsplan acties ondernemen, o.a. naar oudere werknemers toe. Analyse van deze dossiers kan meer informatie aanreiken om de gestelde onderzoeksvragen te beantwoorden. Een aantal van deze werkgevers zal uitgenodigd worden om via focusgroepen een aantal thema's verder en meer in de diepte te behandelen.

## 5.2 Tijdschema

Dit onderzoek omvat drie luiken:

1. Constructie van de eindloopbaan
2. De doeltreffendheid van outplacement voor oudere werknemers
3. Waarom nemen werkgevers oudere werknemers in dienst?

Onderstaand tijdschema vertrekt van een doorlooptijd van 12 maanden. We schetsen de planning voor de drie delen die in dit project moeten afgerond worden. We geven daarbij zowel de verdeling van de stappen over één onderzoekjaar weer, als de totale tijdsbudgettering in maanden. Deel 1 en deel 2 worden uitgevoerd door het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, departement TEW, K.U.Leuven. Deel 3 wordt uitgevoerd door het HIVA.

Maand	Luik 1 Constructie van de eindeloopbaan	Luik 2 Doeltreffendheid van outplacement voor oudere werknemers	Luik 3 Waarom nemen werkgevers oudere werknemers in dienst?
Maand 1		Literatuurstudie en ontwikkeling hypothesen	Literatuurstudie en ontwikkeling hypothesen
Maand 2		Ontwikkeling vragenlijst	Vragenlijsten en organisatie van de survey, interviews met bemidde- laars
Maand 3		Ontwikkeling vragenlijsten en orga- nisatie survey	Vragenlijsten en organisatie van de survey, interviews met bemidde- laars
Maand 4	Literatuurstudie en analyses op datawarehouse, PSBH en Viona loopbaanbegeleiding	Bevraging	Telefonische bevraging bij werkge- vers/dossieranalyse diversiteits- plannen
Maand 5	Analyses op datawarehouse, PSBH en Viona loopbaanbegeleiding	Bevraging	Telefonische bevraging bij werkge- vers/dossieranalyse diversiteits- plannen
Maand 6	Uitwerking	Bevraging	Telefonische bevraging bij werkge- vers/dossieranalyse diversiteits- plannen
Maand 7	Uitwerking	Bevraging	Werkgeverscases
Maand 8	Uitwerking	Bevraging	Werkgeverscases
Maand 9	Uitwerking	Analyse	Focusgroep diversiteitsplannen
Maand 10	Uitwerking	Analyse	Rapportering
Maand 11	Uitwerking	Analyse	Rapportering
Maand 12	Rapportering	Rapportering	Finale rapportering
Tijdsbudget	2 onderzoeksmaanden (doorlooptijd 12 maanden)	7 onderzoeksmaanden (doorlooptijd 12 maanden)	7 onderzoeksmaanden (doorlooptijd 12 maanden)

## 7. Output en valorisatie van de onderzoeksresultaten

De onderzoeksresultaten zullen worden bekend gemaakt via klassieke onderzoeksrapporten, artikels die ingediend worden bij wetenschappelijke tijdschriften en papers die ingediend worden bij nationale/internationale congressen. Verder zal de equipe zich inspannen om de belangrijkste resultaten te valoriseren in tijdschriften met een bredere maatschappelijke toegang, zoals Over.Werk, HR Magazine en HR Square, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, e.d.

Daarnaast zullen de voornaamste onderzoeksresultaten worden uitgegeven in een brochure. Als voorbeeld kan hier de recent uitgegeven brochure 'Stilstaan en vooruitkijken' (Albertijn & Sels, 2005) dienen. Deze brochure vat de voornaamste onderzoeksresultaten van het Viona-onderzoek 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht: evaluatie van vraag en aanbod in Vlaanderen' op een begrijpelijke en overzichtelijke wijze samen. De positieve reacties op deze brochure tonen aan dat dit een doeltreffend middel is om onderzoeksresultaten naar een ruimer publiek van belanghebbenden te verspreiden. De kostprijs van deze brochure is niet opgenomen in de begroting.

Naast deze publicaties worden twee workshops georganiseerd :

1. Een eerste workshop richt zich op arbeidsbemiddelaars en outplacementbegeleiders. In deze workshop richten we ons op : (1) presentatie van de resultaten van de proces- en effectevaluatie van outplacement (2) presentatie van enkele 'good practices' op het vlak van outplacement voor oudere werknemers (3) discussie rond de voornaamste actiepunten die zich aandienen voor een verdere professionalisering van outplacementtrajecten voor oudere werknemers.
2. Een tweede workshop richt zich op beleidsactoren (overheid, sociale partners). Het doel van deze tweede workshop kan als volgt omschreven worden : (1) presentatie van de resultaten uit de drie delen van het onderzoek (a) constructie van de eindloopbaan, (b) redenen van werkgevers om oudere werknemers werk te verschaffen en (c) de doeltreffendheid van outplacement voor oudere werknemers, (2) discussie over de verdere aanpak van de verhoging van de activiteitsgraad van oudere werknemers. Daarbij wordt ingezoomd op de voornaamste actiepunten om (a) de actieve loopbaan te verlengen, (b) werkgevers te stimuleren om oudere werknemers werk te verschaffen en (c) de doeltreffendheid van outplacementtrajecten voor oudere werknemers te garanderen.

## 8. CV van de onderzoeksverantwoordelijken

### 8.1 Curriculum Luc Sels

Prof. Dr. Luc Sels  
 Gewoon Hoogleraar  
 Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie  
 Faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen  
 Katholieke Universiteit Leuven  
 Naamsestraat 69, 3000 Leuven, België  
 Tel. +32 / 16 32.68.72;  
 Fax. +32 / 16 32.67.32;  
 e-mail : [luc.sels@econ.kuleuven.ac.be](mailto:luc.sels@econ.kuleuven.ac.be)  
[www.econ.kuleuven.be/luc.sels](http://www.econ.kuleuven.be/luc.sels)

#### a. Universitaire studies

Katholieke Universiteit Leuven  
 Licentiaat in de Sociale Wetenschappen, 1989  
 Doctor in de Sociale Wetenschappen, 1995



## **b. Onderzoeksactiviteiten**

Luc Sels is als gewoon hoogleraar verbonden aan het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie. Hij doceert sinds oktober '96 personeelsbeleid, personeelsbeleid speciale vraagstukken, seminarie personeelsbeleid, analysis and control in organizations en survey design.

Het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie (Research Centre for Organisation Studies) is een interdisciplinaire onderzoeksgroep, bestaande uit professoren en onderzoekers met achtergronden in economie, sociologie, psychologie, antropologie en politieke wetenschappen. Binnen de Faculteit ETEW is het centrum verantwoordelijk voor het onderwijs in verband met organisatie-theorie (onderzoek naar de relatie tussen mens en organisatie vanuit het perspectief van de organisatie, met als voornaamste thema's : taak- en functieontwerp, organisatieontwerp, organisatie en cultuur), gedrag in organisaties (onderzoek naar de dynamiek van gedrag van mensen in een organisatiecontext, met als thema's : werken in groepen, leiderschap, motivatie en arbeidstevredenheid, organisationeel leren, diversiteit), human resource management (studie van concrete technieken en systemen op het vlak van bv. loopbaanmanagement en –begeleiding, werving en selectie, manpower planning, beloning etc.) en cross-cultureel management. Het Centrum werkt op volgende onderzoeksdomeinen (zie ook <http://www.econ.kuleuven.ac.be/eng/tew/academic/persbel/>) :

- HRM en bedrijfsprestaties;
- Nieuwe arbeidsrelaties, loopbaanconcepten en werkbaarheid;
- Internationaal en cross-cultureel management;
- Diversiteit in organisaties
- Corporate entrepreneurship en innovatie
- Exit, entry en succes van kleine ondernemingen en start-ups.

De verschillende projecten op deze domeinen situeren zich zowel in de sfeer van het fundamenteel wetenschappelijk als in de sfeer van het meer beleidsgerichte onderzoek.

## **c. Overige activiteiten**

Overige activiteiten :

- Lid Raad van Bestuur van het Steunpunt WAV
- Lid Raad van Bestuur van het Hoger Instituut voor de Arbeid
- Lid van de Directie van het Hoger Instituut voor de Arbeid
- Promotor van het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie
- Promotor Panel Survey of Organisations (PASO-vraagzijdepanel)
- Board Member 'European Group for Organization Studies' EGOS ('01-'04)

## **d. Lopende en afgesloten onderzoeksprojecten die aansluiten bij het projectvoorstel**

Projecten specifiek in verband met werkbaarheid:

- Promotor 'Verkenning van Arbeidsmarktontwikkelingen en beleidsuitdagingen 2004-2010'. Opdracht: VIONA-programma, 12/2002-12/2003.
- Voorzitter Task Force 'Naar een Recht op Loopbaanbegeleiding in Vlaanderen'. Opdracht: Koning Boudevijnstichting, Vlaams Minister van Werkgelegenheid en Toerisme R. Landuyt, 3/2001- 5/2002.
- Promotor 'Arbeidsloopbanen in kaart. Onderzoek op de PSBH databank'. Opdracht: VIONA-programma, 2/2003-4/2004.
- Promotor 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht: evaluatie van vraag en aanbod in Vlaanderen'. Opdracht: VIONA-programma, 11/2003-12/2004.
- Promotor 'Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext', Opdracht: VIONA-programma (2004-2006).
- Promotor 'Psychologische contracten in Vlaanderen'. Opdracht: Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek, 1998-2002.
- Promotor Panel Vraagzijde Vlaamse Arbeidsmarkt (Panel Survey of Organisations, PASO Flanders). Opdracht: VIONA-programma, 1/2001-31/12/2004.
- Promotor expertopdracht 'Organisatieconcepten, kwaliteit van de arbeid en de arbeidsmarktimplicaties', Opdracht: VIONA-programma, 2000.

Overige projecten met relevantie voor dit projectvoorstel:

- Promotor 'Het effect van intensief HRM op de bedrijfsprestatie. Kritische evaluatie van de predictieve waarde van het universalistisch, contingentie- en configuratieperspectief'. Opdracht: Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek, 1/2003-12/2006.

#### e. Wetenschappelijke beurzen, prijzen en onderscheidingen

- *Binnenlandse Francqui-leerstoel 2002-2003*, Toegekend door de Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen, Universiteit Antwerpen.
- *Honorary Award Rent XV Conference 'Research in Entrepreneurship and Small Business'*. De bekroonde bijdrage is: Maes, J., Sels, L. & Roodhooft, F. (2001), *Small business performance: exploring the link between management practices and the financial performance of small and medium sized Belgian construction companies*. Paper for the Renth XV Research in Entrepreneurship and Small Business 15<sup>th</sup> workshop. Turku (Finland), November 22-23<sup>rd</sup>, 2001.
- *Prijs 'Joseph Merlot - Joseph Leclercq' (22 oktober 1996)*. Toegekend voor het boek 'De overheid viert de teugels' (Leuven, ACCO). Dit is de publicatie van het doctoraal proefschrift. Toegekend door het Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC), met Belgische zetel aan de Université de Liège.

#### f. Vijf recente, representatieve publicaties

- Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D. & Forrier, A. (2004), Linking HRM and small business performance: An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses, *Small Business Economics*, In press.
- Sels, L., Janssens, M. & Van den Brande, I. (2004), Assessing the nature of psychological contracts: A validation of six dimensions, *Journal of Organizational Behavior*, 25: 461-488.
- Janssens, M., Sels, L. & Van den Brande, I. (2003), Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution, *Human Relations*, 56: 1349-1378.
- Forrier, A. & L. Sels (2003), Temporary employment and employability. Training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium, *Work, Employment and Society*, 17 (4): 641-666.
- Sels, L. (2002), More is not necessarily better. The relationship between the Quantity and Quality of Training Efforts, *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (8): 1279-1298.

## 8.2 Curriculum Anneleen Forrier

Doctor-assistent  
Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, Departement TEW, K.U.Leuven  
Buitengewoon gastdocent, KULAK  
Naamsestraat 69  
3000 Leuven  
Tel +32/16 32.68.73; Fax +32/16 32.67.32  
Email: anneleen.forrier@econ.kuleuven.ac.be

#### a. Studies

Handelsingenieur, KULeuven, 1993  
Master of Arts in Organisational Analysis and behaviour, Lancaster University, UK, 1994  
Doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen, KULeuven (2003).

#### b. Onderzoeksactiviteiten

Anneleen Forrier is verbonden aan het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie. Ze rondde in april 2003 een doctoraat af over de employability van tijdelijke werknemers met als titel: 'Temporary employment, employability and training'. Zij doceert sinds oktober '03 het vak 'Algemene Organisatieleer' aan het departement TEW. Sedert oktober '04 is zij aangesteld als buitengewoon gastdocent aan de KULAK om het vak 'Algemene Organisatieleer' aan de studenten tweede kan te doceren. In haar onderzoek staan volgende thema's centraal: loopbanen, loopbaanbegeleiding, employability, nieuwe arbeidsrelaties en opleiding.

Onderzoeksprojecten die aansluiten bij het onderwerp:

- Co-promotor van het project 'Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext', opdracht VIONA, 01/12/2003 – 28/02/2006
- Co-promotor van het project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht: evaluatie van vraag en aanbod', Opdracht VIONA, 01/10/2003-31/12-2004.

Andere (afgeronde) projecten (als projectleider bij het HIVA, periode feb.-okt 2003):

- Projectleider van het project 'Organisatiestructuur en mobilisatie van human resources: indicatoren voor een verruimd innovatiebeleid'. Opdracht: DWTC, 1/4/2002 – 31/12/2003.
- Projectleider van het project 'Vécu et amelioration des conditions de travail dans le secteur de l'aide et des soins de santé à domicile', in samenwerking met NOVA en de UMH Mons. Opdracht: FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, in het kader van ESF (doelstelling 3). Dit project is nog niet afgerond en wordt verder begeleid door een projectleider bij het HIVA (Tom Vandenbrande)
- Projectleider van 'Kwaliteit van de arbeid in de sociale economie'. Opdracht: Vosec.

### c. Vijf representatieve publicaties

- Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D. & Forrier, A. (in press), Linking HRM and small business performance: An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses, *Small Business Economics*
- Forrier, A. & Sels, L. (2003), Temporary Employment and Employability. Training Opportunities and Efforts of Temporary and Permanent Employees in Belgium. *Work, Employment & Society*, 17(4): 641-666.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003), Flexibility, turnover and training in Belgian companies, te verschijnen in *International Journal of Manpower*, 24 (2): 148-168.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003), The concept employability. A complex mosaic. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 3 (2): 103-124.
- Forrier, A., Sels, L., Van Hootegem, G., De Witte, H. & Vander Steene, T. (2002), Tijdelijke arbeidsrelaties en 'employability'. Vergelijking van de opleidingskansen en -inspanningen van tijdelijke en van vaste werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 18 (2): 100-114.

## 8.3 Curriculum Miet Lamberts

### a. Beroepsloopbaan

- november 1990-mei 1991: Personeelsverantwoordelijke Eternit NV
- mei 1991-januari 1995: wetenschappelijk medewerker, Hoger Instituut voor de Arbeid, K.U.Leuven
- januari 1995-mei 1998: wetenschappelijk medewerker, Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, K.U.Leuven
- mei 1998-februari 2004: projectleider, Hoger Instituut voor de Arbeid, K.U.Leuven
- februari 2004-heden: sectorhoofd sector Arbeid en Organisatie, Hoger Instituut voor de Arbeid, K.U.Leuven

Miet Lamberts is licentiate in de psychologie met als specialisatie arbeids-, gemeenschaps- en organisatiepsychologie (Leuven, 1990). Zij was tot en met december 1994 verbonden aan het HIVA (sector Arbeid) als wetenschappelijk medewerker. Vanaf januari 1995 was zij werkzaam op het Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming waar zij o.a. meewerkte aan verschillende edities van het Jaarboek over de arbeidsmarkt in Vlaanderen en aan de Jaarboeken over de arbeidsmarkt in de verschillende provincies.

Vanaf 1 mei 1998 is zij opnieuw verbonden aan het HIVA, in eerste instantie als projectleider binnen de sector Arbeid en Organisatie en sinds 1 februari 2004 als hoofd van deze sector.

### b. Belangrijkste onderzoeksdomeinen en domeinen van expertise

- Personeelsbeleid
- Arbeidsmarkt
- Kwaliteit van de arbeid, arbeidsvoorwaarden, arbeidsduurvermindering en arbeidstijdstelsels
- Arbeidstevredenheid, waardering, stress, welzijn en welbevinden

- Diversiteitsbeleid en doelgroepenbeleid (vrouwen, allochtonen, ouderen, laaggeschoolden,...), tewerkstelling van kansengroepen
- Niet enkel de verschillende domeinen van personeelsbeleid komen aan bod (personeelsallocatie, opleiding, beoordeling en (loopbaan)begeleiding, waardering, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, competentie management, stress en welzijn,...). Ook is er aandacht voor de rol van personeelsbeleid binnen strategische bedrijfsbeleid en de meerwaarde ervan voor het bedrijf en de organisatie, voor de werknemers en hun vertegenwoordiging. De samenhang tussen arbeidsorganisatie en personeelsbeleid vormt een vaak onderzocht kader.
- Anderzijds beperkt het onderzoek zich niet tot wat er zich afspeelt tussen de bedrijfsmuren. Rode draad binnen het beleidsgericht onderzoek is onderzoek naar de invloed van de omgeving, de arbeidsmarktsituatie, het beleid, de socio-economische situatie... op de wijze waarop personeelsbeleid binnen bedrijven vorm krijgt. Onderzoek naar diversiteitsbeleid, de invloed van arbeidsmarkt knelpunten op de bedrijfsvoering, de ontwikkeling van competentie management ... zijn hiervan enkele voorbeelden. Ook de rol van andere spelers op de markt worden bestudeerd en meegenomen: het beleid, sociale partners, de sectoren, intermediairen en het middenveld, ....

### c. Lopende en afgesloten onderzoeksprojecten die aansluiten bij het projectvoorstel

- Projectleider van het project 'Ageing workforce: Belgium', in opdracht van the European Foundation for Living and Working Conditions, 01/01/2005-30/09/2005.
- Projectleider van het project 'Nieuw Oud: Onderzoek naar leeftijdsbewust personeelbeleid binnen Borealis NV en Sappi NV', ESF Doelstelling 3 Zwaartepunt 6, 01/01/2004-31/12/2005
- Projectleider van het project "inzetbaarheid oudere werknemers binnen Philips Turnhout", op te starten.
- Begeleiding van het project "Oud is niet out, wij maken van zilver goud"; diversiteitsplannen binnen OCMW's en lokale besturen (2003)
- Projectleider van het project "De weg naar evenredige arbeidsdeelname via diversiteitsplannen op organisatieniveau", in opdracht van VIONA, 2004
- Projectleider van het project "Diversiteitsmanagement in de praktijk", in opdracht van VIONA, 2002

### d. Selectie van relevante publicaties, onderzoek en expertise

- Doyen G., Lamberts M. en Janssens M. (2002), *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. HIVA, K.U.Leuven.
- Lamberts M. (2001), *Ontwikkeling van een monitoringsysteem inzake gelijke kansen op de arbeidsmarkt in Vlaanderen*, HIVA.
- Lamberts M. (2004), *Oudere werknemers langer aan de slag? Wat kan op organisatieniveau gebeuren?* Paper ESFforum 3 december 2004 (te verschijnen).
- Lamberts M, Pauwels F., Schryvers E & Van der maele M. (2005), *Op weg naar evenredige arbeidsdeelname via diversiteitsplannen op organisatieniveau. Onderzoek naar de duurzame effecten van positieve actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen*. HIVA, K.U.Leuven.
- Pirard F. & Lamberts M. (2003), *Inschakelingsgids oudere werknemers binnen lokale besturen*, HIVA, K.U.Leuven

## 9. Referees

Prof. Dr. Jo Thijssen  
 Faculteit Sociale Wetenschappen  
 Universiteit Utrecht  
 Heidelberglaan 2  
 3584 CS Utrecht  
 Nederland  
 Tel. 31 30 2534640  
 e-mail: J.Thijssen@fss.uu.nl

Prof. Dr. Willem de Lange  
Hoogleraar IVA Wisselleerstoel  
Warandelaan 2  
5037 AB Tilburg  
Nederland  
Tel: 00 31 13 466 8507  
W.A.m.deLange@uvt.nl

## BIJLAGE 1

### UITGEBREIDE BESCHRIJVING ONDERZOEKSPROJECT

## 1. Probleemstelling

### 1.1 Achtergrond

De activiteitsgraad en werkzaamheidsgraad liggen in het Vlaams Gewest (en in België) in het algemeen en bij 55-plussers in het bijzonder, lager dan gemiddeld genomen in Europa (EU-15). De Top van Lissabon stelde voorop dat de lidstaten tegen 2010 dienden te streven naar een werkzaamheidsgraad van 70% (bevolking tussen 15 en 64 jaar). Voor de 55-plussers werd een specifiek streefdoel uitgewerkt, namelijk een werkzaamheid van 50% in 2010. De realisatie van deze doelstelling lijkt onhaalbaar. In België is momenteel (cijfers m.b.t. 2003) 28,1% van de 55-plussers aan het werk; in het Vlaams Gewest ongeveer 26,5% (Bewerking Steunpunt WAV op cijfers Eurostat LFS).

**Tabel 1.** *Werkzaamheidsgraad bij 15- tot 64- jarigen naar geslacht, leeftijd, onderwijsniveau (Vlaams Gewest, België, EU-3 (Nederland, Frankrijk en Duitsland), EU-15; 2003)*

	Vlaams gewest	België	EU-3	EU-15
Totaal	62,9	59,6	65,3	64,3
Man	70,7	67,3	71,5	72,6
Vrouw	55,0	51,8	59,0	56,0
15-24 jaar	32,6	27,4	41,0	39,7
25-49 jaar	83,2	78,6	79,9	78,1
50-64 jaar	42,1	42,4	52,5	52,9
- 50-54 jaar	67,9	65,1	74,5	72,7
- 55-59 jaar	38,9	39,8	57,9	56,1
- 60-64 jaar	11,4	13,4	20,8	25,9

Bron: NIS EAK, Eurostat LFS (bewerkingen Steunpunt WAV)

### 1.2 Probleemstelling

De Vlaamse arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door *samengebalde loopbanen* (voor een schets, zie Sels et al., in druk). Vooral de leeftijdsgroep tussen 25 en 55 jaar is actief aan de slag. Door de hoge scholingsgraad en de mogelijkheid om vervroegd uit te treden (o.a. brugpensioenen), treden mensen later in en vroeger uit een actief beroepsleven. De periode waarin men actief bijdraagt aan de sociale zekerheid is kort, de pensioenperiode daarentegen lang. Mogelijk worden de gegevens enigszins gekleurd door cohorte-effecten. Zo is het lang niet zeker dat de jongeren die nu langer dan vroeger studeren en op latere leeftijd aan de slag gaan, er ook voor zullen opteren om op relatief 'jonge' leeftijd uit de arbeidsmarkt te stappen. Overigens tonen recente gegevens aan dat de werkzaamheidsgraad van de 55-plussers sinds 1999 toegenomen is, dit zowel in het Vlaams Gewest als in België.

We kunnen er echter niet omheen dat vooral de erg lage werkzaamheid bij 55-plussers de globale werkzaamheidsgraad naar beneden haalt. De gemiddelde feitelijke pensioenleeftijd ligt in België en Vlaanderen lager dan de wettelijke pensioenleeftijd. We leven steeds langer maar gaan steeds vroeger op pensioen. Om gericht te kunnen inspelen op de vergrijzing is het noodzakelijk dat meer 55-plussers aan de slag gaan of blijven. De realisatie van dit doel is een gedeelde verantwoordelijkheid van overheid, werkgevers en werknemers. Vanuit macroperspectief bekeken is het duidelijk dat vervroegde uittrede zoveel mogelijk moet teruggedrongen wor-

den. Maar de meso- en micro-overwegingen zijn moeilijk veranderbaar en vragen een (mentaliteits)wijziging, en dit zowel bij werkgevers als bij werknemers.

*Over factoren en actoren...*

Oorzaken van geringe participatie van 55-plussers (en van 45-plussers) kunnen onderverdeeld worden in *push*- en *pull*-factoren. Push-factoren zijn weinig aantrekkelijke kenmerken van de huidige arbeidspositie, die werknemers als het ware in de richting van vervroegde uittrede 'duwen'. Denk aan uitholling van de jobinhoud, gebrek aan uitdaging in de job, te geringe investeringsbereidheid van de werkgever, onaangepastheid van werk aan de gezondheidstoestand, etc. Pull-factoren verwijzen naar attractieve alternatieven voor werk, die werknemers als het ware uit de job 'trekken' (Shultz, Morton & Weckerle, 1998). Voorbeelden zijn aantrekkelijke uitstapregelingen, het vooruitzicht op vrije tijd en autonomie, het kunnen waarmaken van lang gekoesterde plannen, etc..

Verschillende *actoren* kunnen de lage activiteitsgraad in de hand werken. 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 overheid en sociale partners dit beslissingsproces van werknemers en werkgevers beïnvloeden. Zo kunnen aantrekkelijke brugpensioenregelingen en beloningssystemen op basis van anciënniteit de uitstoot versterken. Het lijkt alsof financiële stimuli voor uittreding vaak de overhand nemen op activerende en ondersteunende maatregelen om ouderen aan het werk te houden. Om de ondersteunende en activerende maatregelen meer doeltreffend te maken, is inzicht nodig in de wijze waarop Vlaamse oudere werknemers het einde van hun loopbaan vorm geven en in de beweegredenen van organisaties om oudere werknemers al dan niet in dienst te nemen of aan het werk te houden. Dit onderzoek wil aan deze vragen tegemoet komen.

## 2. Onderzoeksvragen

### 2.1 Constructie van de eindeloopbaan

In een eerste luik willen we de eindeloopbaantrajecten van oudere werknemers in kaart brengen. Arbeidsmarktstatistieken geven aan dat de arbeidsloopbaan van mensen steeds meer wordt samengebalde. De samengebalde loopbaan sluit aan bij een model van *leeftijdendifferentiatie* (Krain, 1995). Dit model stelt arbeid centraal in de levenscyclus van mensen. Eerst is men 'te jong om te werken' (school), vervolgens 'oud genoeg om te werken' (werk) en ten slotte 'te oud om te werken' (pensioen). Oudere werknemers worden vaak het 'slachtoffer' van dit loopbaanmodel waarin een intensieve werkperiode (met beperkte vrije tijd) bruusk plaats ruimt voor vervroegde inactiviteit. De verschuiving naar een model van *leeftijdsintegratie* dringt zich op (Riley et al., 1994). In zo'n model wordt de tijd besteed aan werk, opleiding en vrije tijd meer gespreid over de levenscyclus, met meer ruimte voor levenslang leren, levenslang werken en levenslang genieten van de vrije tijd en voor een goede balans tussen deze drie sferen. Leeftijdsintegratie wordt geassocieerd met oprisverloven, tijdskrediet en loopbaanonderbreking, met flexibel omschakelen tussen voltijds en deeltijds werken, etc.

Het model van de transitionele arbeidsmarkt (Schmid, 1998) bouwt verder op dit denken en gaat uit van de idee dat de arbeidsmarkt beter werkt naarmate mensen beter in staat zijn overgangen te maken naar, op, en van de arbeidsmarkt en/of verschillende posities te combineren (bv. arbeid en zorg). Dit is een pleidooi om arbeid, zorg, ontspanning en studie beter te spreiden over de levensloop. Het model geeft aan dat de actieve fase van de loopbaan maar op een zinvolle manier kan verlengd worden als tijdens deze loopbaan minder actieve intermezzo's worden ingebouwd. Maatregelen als flexibele pensioenregelingen passen in dit perspectief (Muffels, 2000). De modellen van leeftijdsintegratie en de transitionele arbeidsmarkt suggereren dat het afgelegde arbeidsmarkttraject een invloed uitoefent op het moment waarop iemand de arbeidsmarkt verlaat. In dit luik van het onderzoek willen we ons hierin verder verdiepen. Meer specifiek willen we een antwoord formuleren op volgende onderzoeksvragen:

1. Welke arbeidsmarkttrajecten leggen oudere werknemers (45-plussers) af?
2. Wat is de invloed van het afgelegde arbeidsmarkttraject op de uittredeleeftijd?

We gaan bijgevolg na of het inbouwen van intermezzo's inderdaad de actieve loopbaan verlengt. Een antwoord op deze vragen kan aangeven of aanvullende maatregelen om transitie op de arbeidsmarkt te versoepelen wenselijk zijn en of ze ertoe kunnen bijdragen om de actieve loopbaan te verlengen.

We willen echter verder gaan. Het uittekenen van het loopbaantraject geeft immers geen volledig beeld van wat mensen aanzet om aan het werk te blijven of uit te treden. Niet enkel het afgelegde loopbaantraject maar ook andere factoren van het model (zowel push- als pullfactoren) kunnen een invloed uitoefenen op het moment waarop oudere werknemers de arbeidsmarkt verlaten. Een inzicht in de invloed van deze factoren op de loopbaanverwachtingen van oudere werknemers kan aangeven op welke terreinen aanvullende ondersteunende maatregelen nodig zijn om oudere werknemers langer aan het werk te houden. We willen daarom ook een antwoord formuleren op de volgende onderzoeksvraag:

3. Welke factoren beïnvloeden de loopbaanverwachtingen van oudere werknemers?

## 2.2 De doeltreffendheid van outplacement voor oudere werknemers

In het tweede onderzoeksluik richten we onze aandacht op een specifieke groep oudere (ex-) werknemers, nl. zij die geconfronteerd werden met een *shock* van gedwongen ontslag en vervolgens ingegaan zijn op een outplacementaanbod.

Onderzoek naar de doeltreffendheid van outplacement en andere hertewerkstellingskanalen is schaars in Vlaanderen. Eind jaren negentig werd wel een onderzoek uitgevoerd naar de effecten van collectief outplacement (De Witte et al., 2005; Buyens & De Vos, 2000; Denolf e.a., 1999). De onderzoeksgroep bestond uit Belgische, Nederlandstalige, mannen en vrouwen die werden ontslagen gedurende de referentieperiode oktober 1996-oktober 1997. De studie wees uit dat het volgen van een outplacementprogramma positief is gerelateerd aan het hebben van een nieuw arbeidscontract van onbepaalde duur. De resultaten zijn echter weinig bruikbaar in de discussie over de verlenging van de loopbaan en de succesvoorwaarden voor hertewerkstelling van ouderen op de arbeidsmarkt. De aandacht ging namelijk naar werkzoekenden in het algemeen, en niet naar de specifieke groep van ouderen. Bovendien werd sterk ingezoomd op de hertewerkstellingsgraad op zich, en veel minder op de impact die outplacement of intensieve begeleiding kan hebben op het subjectieve beeld (de individuele 'constructie') van de loopbaan, op de versterking van individueel loopbaanmanagement en van zoekgedrag bij ouderen. Ten slotte moet opgemerkt dat in dit onderzoek weinig aandacht ging naar het begeleidingsproces.

Een verhoging van de werkzaamheid bij 45-54-jarigen en bij 55-plussers is mede afhankelijk van de mate waarin we er in slagen uitval uit het arbeidsproces (o.a. n.a.v. individueel of collectief ontslag) om te buigen naar hertewerkstelling. Meer bepaald willen we nagaan hoe werknemers die op latere leeftijd met ontslag geconfronteerd worden, hierop reageren en in welke mate een outplacementtraject (al dan niet in het kader van het Herplaatsingsfonds) met succes de transitie naar een nieuwe baan kan realiseren. De specifieke onderzoeksvragen die in dit luik aan bod komen, zijn :

1. Wat is het profiel van de 45-54-jarigen en de 55-plussers die participeren in outplacementtrajecten (bewegingskapitaal, in het verleden afgelegde transitie, bereidheid tot verdere ontwikkeling van bewegingskapitaal, kansen tot ontwikkeling van bewegingskapitaal bij de vorige werkgever)? In welke mate verschilt dit van ...
  - a. het profiel van jongere werknemers die in outplacement terechtkomen;
  - b. het profiel van de populatie van Vlaamse 45-54-jarige en 55-65-jarige werknemers?
2. Is outplacement een doeltreffende vorm van begeleiding voor oudere werknemers? De doeltreffendheid wordt beoordeeld op volgende niveaus :
  - a. *Reacties*: tevredenheid met en gepercipieerd nut ('perceived utility') van het aangeboden traject.
  - b. *Gedrag*: mate waarin (intensieve) begeleiding in outplacement individueel loopbaanmanagement en actief zoekgedrag aanscherpt.
  - c. *Resultaten*: mate waarin outplacement leidt tot een succesvolle hertewerkstelling (vinden van een nieuwe baan, vinden van aangepast werk, etc.)

## 2.3 Waarom nemen werkgevers oudere werknemers in dienst?

Hertewerkstellingstrajecten van oudere werkzoekenden kunnen maar succesvol zijn indien werkgevers bereid zijn om oudere werkzoekenden aan te werven en er vervolgens toe kunnen bijdragen dat werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven.



Oudere werkzoekenden – op de Vlaamse arbeidsmarkt worden 45-plussers gecatalogeerd als ouderen - hebben minder kansen op het vinden van een job dan hun jongere collega's. Gegevens tonen aan dat oudere werknemers ook minder opleiding volgen. Daarnaast worden oudere werknemers bij gedwongen collectief ontslag vaker ontslagen dan hun jongere collega's (ook omdat er voor hen vangnetten zoals brugpensioen bestaan). In hun managementbeslissingen houden werkgevers dus vaak rekening met de leeftijd van de (toekomstige) werknemer. Vaak draait dit negatief uit voor de betrokken oudere (kandidaat-) werknemer omdat werkgevers – zo blijkt uit onderzoek - zich in hun beslissingen m.b.t. oudere werknemers vaak laten leiden door vooroordelen en stereotypingen: oudere werknemers zouden te duur zijn in relatie tot hun productiviteit, minder flexibel zijn, over minder aanpassingsvermogen beschikken, fysiek weinig belastbaar zijn, minder productief en gemotiveerd zijn, niet bereid of in staat zijn nog veel bij te leren, ... (Simoens & Denys, 1997; Henkens e.a., 2002). Diverse studies tonen aan dat de beeldvorming niet steeds terecht is (o.a. Lahti S. & Moilanen R., 2004; Warr, 1997; Ilmarinen, 2001; Schabracq, 1998). Toch worden beslissingen vaak beïnvloed door deze stereotypes (en berusten ze niet op ervaring).

Er bestaat dus reeds heel wat onderzoeksmateriaal naar de redenen die werkgevers opgeven om *geen* oudere werknemers in dienst nemen, om niet langer te investeren in deze groep of om geen retentiebeleid te voeren t.a.v. oudere werknemers. Toch zijn er werkgevers die wel oudere werknemers aanwerven, die wel investeren in hun oudere werknemers en/of een actief retentiebeleid ten aanzien van deze groep voeren.

Volgende onderzoeksvragen worden beantwoord:

1. Aanwerving van oudere werknemers?
  - a. Welke werkgevers nemen oudere werknemers in dienst? Voor welke jobs?
  - b. Waarom kiezen werkgevers ervoor oudere werknemers in dienst te nemen? Welke drijfveren spelen mee? Welke meerwaarde biedt de aanwerving van oudere werknemers?
  - c. Welke drempels en knelpunten ervaren deze werkgevers? Hoe gaan ze hiermee om?
2. Welke inspanningen worden geleverd om er voor te zorgen dat de instroom en aanwezigheid van oudere werknemers uitmondt in duurzame tewerkstelling? Hoe zorgt de werkgever ervoor dat werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven (aanreiken van interne bewegingsalternatieven, investeren in bewegingskapitaal, faciliteren van uitbreiding van bewegingskapitaal, vermijden van werkgerelateerde push-factoren)? Hoe wordt het personeels- en (arbeids)organisatiebeleid afgestemd op de instroom van en het behoud van tewerkstelling van oudere werknemers?

Daarnaast willen we nagaan of *outplacement* succesvol is om ouderen opnieuw aan een job te helpen.

1. Welke elementen in een outplacementtraject zorgen ervoor dat de drempel bij werkgevers om oudere werknemers in dienst te nemen, verlaagd wordt?
2. Welke andere maatregelen spelen een rol of zouden een rol kunnen spelen bij het aanwerven van, investeren in en aan het werk houden van oudere werknemers (bv. diversiteitsplannen, verlaging van de sociale zekerheidsbijdrage, begeleiding bij (her)plaatsing, etc.).

### 3. Verdere uitwerking en methodologie

#### 3.1 Constructie van de eindeloopbaan

De eindeloopbaanproblematiek staat al enige tijd hoog op de onderzoeks- en beleidsagenda. Het zal dan ook niet verwonderen dat al heel wat literatuur inzoomt op de arbeidsmarktpositie van oudere(n) (werknemers). Verschillende aspecten van onze onderzoeksvragen zijn dan ook reeds empirisch onderzocht. De meeste bevindingen behandelen echter deelaspecten van de onderzoeksvragen. We willen in dit onderzoek een status quaestionis opmaken van onderzoek over de arbeidsmarktpositie van oudere werknemer. Deze status quaestionis zal een globaal beeld van de arbeidsmarktpositie van oudere werknemers schetsen en de consistentie tussen verschillende onderzoeksbevindingen nagaan. Bovendien zijn bepaalde aspecten van bovenstaande onderzoeksvragen nog niet onderzocht. Zo is er weinig materiaal voorhanden om een antwoord te formuleren op de derde onderzoeksvraag. De aspecten die we niet via bestaand empirisch onderzoek kunnen beantwoorden, zullen we op basis van bestaande databestanden verder analyseren. We zoomen meer in detail in op elke onderzoeksvraag.

## Onderzoeksvraag 1 en 2: Welke arbeidsmarkttrajecten leggen oudere werknemers af? Wat is de invloed van het afgelegde traject op de uittrede leeftijd?

We willen zicht krijgen op het arbeidsmarkttraject dat oudere werknemers uitbouwen en op de mate waarin dat traject een invloed heeft op de leeftijd van uittrede. De verschillende arbeidsmarktposities die we hierin opnemen zijn: werk (in loondienst/zelfstandig; voltijds/deeltijds), loopbaanonderbreking, (vrijgesteld) werkzoekend, brugpensioen en andere vormen van inactiviteit (huishouden, arbeidsongeschiktheid). Ook is het belangrijk te achterhalen of oudere werknemers bepaalde arbeidsmarktposities met elkaar combineren, zoals deeltijdse loopbaanonderbreking – deeltijds werk, deeltijds brugpensioen – deeltijds werk etc.

### Status quaestionis

Bestaand onderzoek schetst al een ruim beeld van de arbeidsmarktpositie en -trajecten van oudere werknemers. Daaruit komt volgend vrij coherent beeld naar voor. Uit analyses naar het arbeidsmarktstatuut voor het rustpensioen blijkt dat een groot aandeel van de oudere bevolking op beroepsactieve leeftijd reeds voor het rustpensioen de arbeidsmarkt heeft verlaten (Herremans, 2005<sup>1</sup>). Slechts 38% van diegenen die in 2001 naar het wettelijk rustpensioen doorstroonden 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. 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. Op de Vlaamse arbeidsmarkt wijkt de gemiddelde uittredeleeftijd dan ook sterk af van de gemiddelde pensioenleeftijd<sup>2</sup> (Herremans, 2005; Elchardus et al., 2003). Ander onderzoek wijst er op 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 wijzen erop dat vervroegde uitreders niet terug aan de slag gaan (Forrier et al., 2004). Alles wijst erop dat het model van leeftijdsdifferentiatie kenmerkend is voor de Vlaamse arbeidsmarkt. In het onderzoek willen we, op basis van reeds bestaande en nog te verschijnen onderzoeksresultaten, dit beeld verder verfijnen. Onderzoek van Elchardus et al. (2003) werpt bovendien een licht op de mate waarin intermezzo's tijdens de loopbaan de actieve loopbaan verlengen. Zij stellen vast dat personen die hun loopbaan onderbraken, ongeacht de reden, en personen die deeltijds werken, langer aan de slag blijven.

### Aanvullende analyses op basis van het Datawarehouse Arbeidsmarkt en de PSBH data

Bepaalde aspecten van onze onderzoeksvragen worden niet afdoende beantwoord door deze empirische bevindingen. Zo meet geen enkele van de bovenvermelde studies de aaneenschakeling van arbeidsmarktposities van oudere werknemers over verschillende jaren. Bovendien gaat weinig of geen onderzoek op zoek naar combinaties tussen arbeidsmarktposities. Flexibele pensionering stoelt nochtans op de idee dat combinaties van werk en inactiviteit mensen langer aan de slag houdt. Daarom lijkt het ons aangewezen deze aspecten verder te analyseren en na te gaan of deze trajecten de uittredeleeftijd beïnvloeden. We zullen dit doen aan de hand van de data van het Datawarehouse Arbeidsmarkt en de PSBH data.

**Datawarehouse Arbeidsmarkt.** Het datawarehouse werd (binnen de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid) opgezet op vraag van een aantal socialezekerheidsinstellingen in het kader van een Agoraproject (toenmalig DWTC). Doelstelling was om een aantal sociale gegevens permanent te koppelen om zo sneller, beter en goedkoper te kunnen inspelen op onderzoeksvragen van overheid en onderzoeksinstituten. De deelnemende instellingen zijn het Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsuitkering, de Rijksdienst voor Kinderbijslag van Werknemers, het Rijksinstituut voor de Sociale Verzekering van Zelfstandigen, de Rijksdienst voor Sociale zekerheid, de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid van de Plaatselijke en Provinciale Overheden en de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening, aangevuld met gegevens afkomstig uit het rijksregister en het register van de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid (KSZ).

Het Datawarehouse Arbeidsmarkt omvat alle individuen die in de loop van een kwartaal gekend zijn bij één van de hogervernoemde socialezekerheidsinstellingen. Daarbij komen, via opzoeking in het rijksregister, de gezinsleden van deze personen. Ongeveer 85% van de Belgische bevolking is gekend in het Datawarehouse. Gegevensaanvragen op maat dienen bij de KSZ te worden ingediend volgens de normaal voorziene procedure. Omdat deze procedure binnen het tijdsbestek van dit project tot problemen kan leiden, werken we met een

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

<sup>2</sup> Dit is de gemiddelde leeftijd waarop gepensioneerd worden voor het eerst een wettelijk rustpensioen ontvangen.

steekproef uit dit bestand die werd getrokken in het kader van een DWTC-project<sup>3</sup> Deze steekproef (Panel Mobiliteit Bevolking op Arbeidsleeftijd) bevat gegevens van de bevolking op beroepsactieve leeftijd van het 2<sup>de</sup> kwartaal van 1998 tot het 4<sup>de</sup> kwartaal van 2002. De gegevens zijn bovendien gekoppeld aan de data van het Pensioenkadaster. Bij de steekproeftrekking werd de populatie uit het Datawarehouse verdeeld naar gewest, arbeidspositie, woonplaats, leeftijd en voor de werkenden ook de activiteitssector. Er werd een steekproef van 10% van de uit de populatie getrokken, wat neerkomt op ongeveer 600.000 respondenten.

Het samenbrengen van de verschillende bronnen laat toe om een aantal afgeleide variabelen te creëren. De belangrijkste is de socio-economische positie van individuen op de laatste dag van een kwartaal. Deze socio-economische positie geeft zeer gedetailleerd aan welke arbeidsmarktpositie een individu inneemt. Zo is er o.a. informatie over werken in loondienst (een of meerdere jobs), werken als zelfstandige (hoofd- of bijberoep), (deeltijdse/volijtjse) loopbaanonderbreking, (deeltijds/volijtjds) brugpensioen, werkzoekend (al dan niet vrijgesteld) en combinaties tussen deze verschillende posities.

De gegevens van de PMBA steekproef stellen ons in staat het arbeidsmarkttraject van oudere werknemers gedetailleerd uit te tekenen van 1998 tot en met 2002 en na te gaan of dit traject de uittrede beïnvloedt.

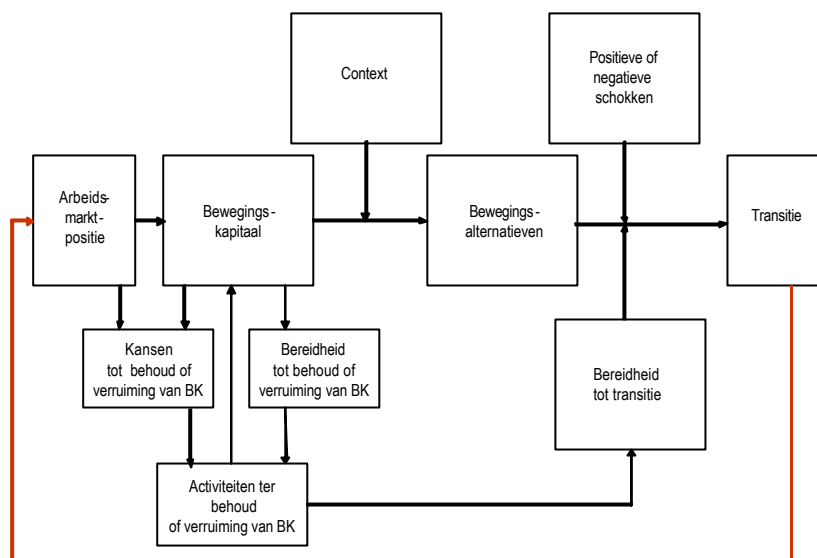
**PSBH data.** In het kader van het recent afgesloten Viona-onderzoek 'Loopbanen in kaart' (Forrier et al., 2004) werden loopbaanalyses uitgevoerd op de PSBH data (jaartalen 1992-1999). Daarin werden loopbaanclusters gedefinieerd en transitie tussen werk, inactiviteit en werkloosheid in kaart gebracht. Hoewel leeftijd steeds als een verklarende variabele werd opgenomen, werden geen specifieke analyses voor verschillende leeftijds-groepen gedaan. In dit onderzoek willen we deze resultaten aanvullen en specifieke analyses uitvoeren op basis van het bestand van de 45-plussers. Deze analyses kunnen de resultaten uit de analyses op het datawarehouse aanvullen. Een meerwaarde van de analyses op het PSBH bestand is dat ze een inzicht geven in een aantal factoren (veelal biografische kenmerken, zoals gezinssituatie, opleidingsniveau, kinderlast, burgerlijke stand) die het arbeidsmarkttraject en de uittrede uit de arbeidsmarkt kunnen beïnvloeden.

### **Onderzoeksvraag 3: Welke loopbaanverwachtingen hebben oudere werknemers? En welke factoren beïnvloeden deze loopbaanverwachtingen?**

De antwoorden op onderzoeksvragen 1 en 2 geven geen afdoend antwoord op de 'waarom'-vraag. Wat zet oudere werknemers aan om aan het werk te blijven of uit te treden? In het recent afgesloten VIONA-project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Albertijn & Sels, 2005; Verbruggen et al., 2005) werd onder meer een survey georganiseerd bij een proportioneel gestratificeerde toevalssteekproef van Vlaamse werknemers (stratificatie op basis van leeftijd en opleidingsniveau; n=957; n<sub>45-plussers</sub>=300). Het doel was te peilen naar de intentie tot deelname aan externe loopbaanbegeleiding. Dit bestand bevat een schat aan informatie om onze onderzoeksvraag te beantwoorden.

Om het profiel van potentiële deelnemers aan loopbaanbegeleiding af te bakenen, werd in bovenvermeld Viona-onderzoek gebruik gemaakt van het '*employability procesmodel*' (cfr. figuur; Forrier, 2003; Forrier & sels, 2003). Dit model kan eveneens als kader dienen om in kaart te brengen welke factoren een invloed uitoefenen op de uittrede van oudere werknemers of op de mogelijkheid om langer aan het werk te blijven.

<sup>3</sup> DWTC project Arbeidsmarkt mobiliteit, opstellen van een meetinstrument, Programma Sociale Cohesie



We bespreken kort welke elementen we in het onderzoek willen opnemen en waarom.

- *Loopbaanverwachtingen (verwachte transities)*. Aan de basis van dit onderzoek ligt de vraag hoe de activiteitsgraad van oudere werknemers kan worden opgekrikt. We zijn dan ook geïnteresseerd in de factoren die de overgang van werk (*arbeidsmarktpositie*) naar inactiviteit (*transitie* naar een nieuwe arbeidsmarktpositie) beïnvloeden. Het bestand bevat gegevens over de toekomstige loopbaan (de komende 5 jaar). Mogelijke verwachte transities waar naar wordt gepeild zijn: veranderen van werkgever, als zelfstandige beginnen, met pensioen gaan, werkloos worden, loopbaan volledig of gedeeltelijk onderbreken. Deze informatie geeft een inzicht in de loopbaanverwachtingen van oudere werknemers gedurende de komende 5 jaar en biedt dus ook een kijk op mogelijke loopbaantrajecten
- *Arbeidsmarktpositie*. Uit onderzoek komt naar voor dat kenmerken van de arbeidsmarktpositie een belangrijke invloed kunnen hebben op de mate waarin oudere werknemers aan de slag blijven of de arbeidsmarkt verlaten (al dan niet vrijwillig). studies geven aan dat een negatieve kwaliteit van het werk een belangrijke drijfveer is om vervroegd de arbeidsmarkt te verlaten (Beehr, 1996, Beehr et al., 1986, Elchardus et al., 2003, Taylor & Shore, 1995). Mensen die banen hebben met weinig autonomie, taakvariatie, taakbelangrijkheid en slechte sociale relaties zouden sneller geneigd zijn uit te treden (Beehr et al., 2000). Het bestand bevat informatie over de werkbaarheid. De vraagstelling om de werkbaarheid te meten werd afgestemd op die van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Dit stelt ons in staat om de resultaten over werkbaarheid bij oudere werknemers te toetsen aan de bevindingen uit de werkbaarheidsmonitor.
- De idee van flexibele pensionering gaat ervan uit dat een geleidelijke uitstroom de actieve loopbaan kan verlengen (Muffels, 2000). Wanneer werknemers werk en inactiviteit combineren, zouden ze langer aan de slag blijven. In het bestand beschikken we niet alleen over informatie van de huidige arbeidsmarktpositie (bv. voltijds/deeltijds werk) maar ook over de afgelegde loopbaan gedurende de afgelopen 5 jaar. Zo kunnen we de relatie tussen het afgelegde loopbaantraject en het verwachte loopbaantraject bestuderen.
- *Bewegingskapitaal*. Het bewegingskapitaal omvat iemands individuele kenmerken en competenties die de mobiliteitskansen op de arbeidsmarkt bepalen. Naast vaardigheden, kennis en expertise van een individu (knowing how), omvat het bewegingskapitaal ook de loopbaanverwachtingen (knowing why). Het gaat hier niet zozeer om de bereidheid om op één specifiek moment één specifieke transitie te maken, maar meer om de globale loopbaanvoorkeur of –verwachtingen van een individu (cfr. loopbaanankers; Schein, 1996). Een derde belangrijke dimensie is de kennis van de arbeidsmarkt: kennis van beschikbare banen en kanalen naar die banen. Voor het ontwikkelen van deze arbeidsmarktkennis is het sociaal kapitaal (knowing whom) van groot belang. Oudere werknemers worden niet zelden verondersteld lager te scoren op dit bewegingskapitaal. De ervaring die ze hebben opgebouwd zou na verloop van tijd leiden tot verenging van hun bewegingskapitaal (ervaringsconcentratie; cfr. Thijssen, 1997), geen duidelijke loopbaanverwachtingen meer koesteren en teren op een verouderd sociaal netwerk. Dit beperkte bewegingskapitaal zou zich vertalen in weinig bewegingsalternatieven. Een beperkt bewegingskapitaal verlaagt de kansen op de interne en

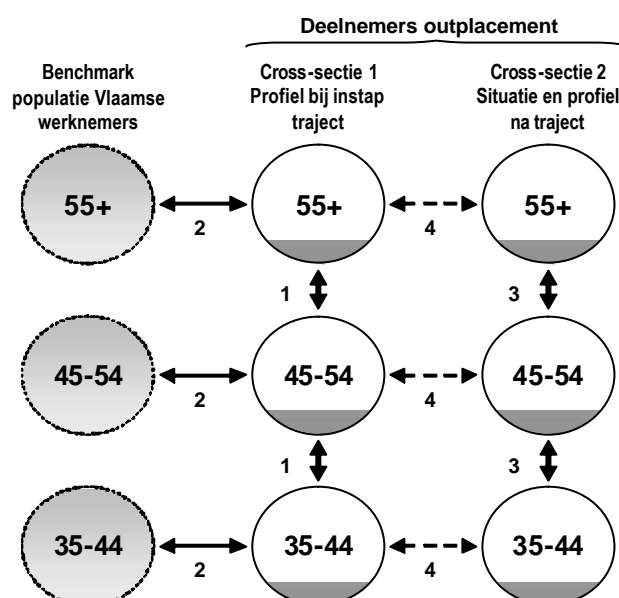
externe arbeidsmarkt en kan de uittrede op de arbeidsmarkt versnellen. We kunnen deze relatie met de beschikbare data bestuderen. We beschikken over data over knowing how (ervaring, genoten opleiding), knowing whom (sociaal netwerk) en knowing why (loopbaanankers).

- *Kansen om het bewegingskapitaal te verruimen.* Theorieën van leeftijdsbewust personeelsbeleid gaan ervan uit dat het actief ondersteunen van de loopbaan van oudere werknemers (via loopbaanmanagement (OCM), opleiding, jobverrijking) hen ertoe kan aanzetten om langer actief te blijven op de arbeidsmarkt. Door de kortere terugverdienperiode, kunnen werkgevers echter minder geneigd zijn om te investeren in opleiding van oudere werknemers (Muffels, 2000). Ook stereotype ideeën over het geringere leervermogen en de beperktere leerbereidheid van oudere werknemers kunnen werkgevers weerhouden om oudere werknemers op te leiden. Deze ideeën vertrekken van het deficietmodel dat ervan uitgaat dat de ouderdom komt met gebreken, zowel van lichamelijke als van geestelijke aard (Thijssen, 1997). Studies geven echter aan dat de relatie tussen productiviteit en leeftijd niet eenduidig is maar omkeerbaar en vermijdbaar en kan beïnvloed worden door training en opleiding van oudere werknemers (Muffels, 2000) en een aangepaste taakhoud (Warr, 1993). Het bestand stelt ons in staat om de relatie tussen de invloed van een actief loopbaanbeleid en opleidingsbeleid van de werkgever op de loopbaanverwachtingen van oudere werknemers na te gaan.
- *Bereidheid om het bewegingskapitaal te verruimen.* Het krijgen van kansen is echter niet voldoende. Oudere werknemers moeten ook de bereidheid vertonen om hun bewegingskapitaal te onderhouden of te verruimen. Zo kunnen verschillende drempels oudere werknemers ervan weerhouden te investeren in hun bewegingskapitaal. Van Damme en Legiest (1997) spreken van leerdrempels. Oudere werknemers kunnen bijvoorbeeld geen opleidingsaanbod vinden waarin leermethodes worden gehanteerd die meer afgestemd zijn op hun wensen en mogelijkheden (institutionele leerdrempel) of niet meer geloven in hun eigen leervermogen (dispositionele drempel). We kunnen veronderstellen dat oudere werknemers die wel nog actief bezig zijn met hun loopbaan en het ontwikkelen van hun bewegingskapitaal de intentie zullen hebben om langer aan de slag te blijven. Het bestand maakt het mogelijk de relatie te bestuderen tussen loopbaanverwachtingen en enkele activiteiten om het bewegingskapitaal te verruimen (individueel loopbaanmanagement, het volgen van opleiding, interesse in loopbaanbegeleiding, etc.).
- *Bewegingsalternatieven.* Dit zijn de beschikbare alternatieven op de arbeidsmarkt. Iemand kan na ontslag bereid zijn om terug aan de slag te gaan maar moet natuurlijk wel aanvaard worden bij een nieuwe werkgever. Iemand's bewegingsalternatieven zijn een indicatie van de sterkte van zijn of haar positie op de arbeidsmarkt. Deze weerbaarheid kan van invloed zijn op de verwachting om de arbeidsmarkt te verlaten of aan de slag te blijven. 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). Het bestand bevat informatie over de mate waarin mensen denken dat ze, bij verlies van hun job, gemakkelijk een andere baan zouden vinden (met een onderscheid tussen een baan, een baan op niveau, en een baan die voldoening geeft). Deze indicatoren bepalen ook de mate waarin iemand *schokken* kan opvangen.
- *Schok.* Het ogenblik om de transitie van werk naar inactiviteit te maken kan geïnitieerd worden door een *schok* (Lee & Mitchell, 1994). Een (collectief) ontslag of de ziekte van een familielid kan 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. Het bestand bevat informatie over mogelijke schokken in de nabije toekomst zoals een gedwongen ontslag. Daarnaast hebben we ook informatie over mogelijke redenen van gedwongen ontslag zoals slecht functioneren, relaties met collega's, reorganisatie, etc.
- *Bereidheid tot transitie.* Niet iedereen maakt bij dezelfde schok dezelfde keuze. Zo kunnen oudere werknemers 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. In het bestand hebben we niet enkel data over loopbaanverwachtingen (verwachte transities binnen 5 jaar) maar ook over de mate waarin men bepaalde transities wenst tussen dit en 5 jaar (transitie naar ander werk, pensioen, loopbaanonderbreking, inactiviteit etc.). Om het inzicht in eindeloopbaantrajecten te vergroten, is het belangrijk zicht te krijgen op discrepanties tussen loopbaanverwachtingen (te verwachten transities) en loopbaanwensen van oudere werknemers.
- *Context.* Het bewegingskapitaal bepaalt voor een groot deel de bewegingsalternatieven. De verzameling van bereikbare bewegingsalternatieven wordt echter beperkt en mee gestuurd door contextuele factoren.

Het beleid van werkgevers om oudere werknemers al dan niet aan het werk te laten of nieuw werk te verschaffen, beïnvloedt de bewegingsalternatieven in belangrijke mate. Belangrijke redenen waarom werkgevers weigerachtig staan om oudere werknemers aan werk te helpen zijn veelal dat ze te duur zijn en/of niet langer als nuttig inzetbaar worden beschouwd (Embo & Maerten, 2004). Daar staan enkele troeven tegenover zoals hun hogere loyaliteit en opgebouwde ervaring. Institutionele maatregelen kunnen dit beleid van werkgevers mee sturen. Zo kan een verlaging van de sociale zekerheidsbijdrage voor oudere werknemers hen aantrekkelijker maken en hun bewegingsalternatieven verruimen. Financiële stimuli om oudere werknemers die dreigen hun baan te verliezen te 'herplaatsen' is een ander voorbeeld van een maatregel die de bewegingsalternatieven van oudere werknemers kan vergroten. Over deze factoren bevat het bestand weinig informatie. De andere twee luiken van dit onderzoek belichten deze aspecten echter meer in de diepte.

### 3.2 De doeltreffendheid van outplacement voor oudere werknemers

In het tweede luik richten we onze aandacht tot een specifieke groep, nl. de oudere werknemers die geconfronteerd werden met een schok van gedwongen ontslag en vervolgens ingegaan zijn op een outplacementaanbod. In volgende figuur schetsen we de opbouw van dit tweede onderzoeksluik.



We werken het voorstel uit volgens de nummering uit de figuur en gaan dan ook achtereenvolgens in op:

1. **Profiel van oudere werknemers in outplacement.** Profielschets van 45-54-jarigen en 55-plussers die instappen in outplacement, inclusief vergelijking met het profiel van een jongere categorie (34-44 jarigen).
2. **Benchmarking met populatie Vlaamse werknemers.** Vergelijking van het profiel van deelnemers aan outplacement met een 'benchmark', namelijk het profiel van de populatie Vlaamse werknemers tussen 35-44 jaar, 45-54 jaar en tussen 55-65 jaar.
3. **Proces- en effectevaluatie outplacement.** Een proces- en effectevaluatie voor outplacementtrajecten door bevraging bij een tweede groep, namelijk de 35-44-jarigen, 45-54-jarigen en 55-plussers vlak na de afsluiting van hun outplacementtraject.
4. **Vergelijking instroom en uitstroom outplacementtraject.** Een vergelijking van de groep die net instapt in outplacement met de groep die net uitstapt uit outplacement (in de drie leeftijdscategorieën), met aandacht voor verschillen in individueel loopbaanmanagement en gepercipieerde arbeidsmarktkansen.

We werken elk van de vier punten verder uit.

#### (1) Profiel van oudere werknemers in outplacement

Zeker bij oudere werknemers houdt de deelname aan een outplacementtraject een bewuste keuze in, niet zelden een keuze tegen een soms aantrekkelijke uitstapregeling of de rust eigen aan een vervroegde uittreding uit de arbeidsmarkt. Momenteel is weinig geweten over het profiel van oudere werknemers die voor een outplacement of equivalent begeleidingstraject opteren. Om dit profiel in kaart te brengen, wordt aan de deelne-

mers bij de instap in outplacement een gestandaardiseerde vragenlijst voorgelegd, die onder meer peilt naar (geduid in de terminologie van het employability procesmodel; cfr. supra):

- *Arbeidsmarktpositie(s)*. Niet alleen wordt gepeild naar de kenmerken van de laatste job, maar ook naar de transities die tijdens de afgelopen 5 jaar doorlopen zijn. We kunnen veronderstellen dat het recente loopbaanverleden een grote impact heeft op de keuze voor een verderzetting en intensieve begeleiding in outplacement. We veronderstellen dat werknemers die (a) ook in het recente verleden succesvol transities gemaakt hebben (tussen jobs, tussen werkgevers, tussen niet-werken en werken), die (b) een opwaartse loopbaanontwikkeling gekend hebben (i.p.v. een neerwaartse loopbaanspiraal) en die (c) zeer 'werkbaar' werk hebben gekend (bv. geringe stressrisico's), ook een grote bereidheid hebben om zich maximaal in te zetten voor hertewerkstelling.
- *Bewegingskapitaal*. Outplacement werkt in op het bewegingskapitaal (cfr. supra), door loopbaanverwachtingen helder te stellen (knowing why), (inzicht in) specifieke vaardigheden, kennis en expertise aan te scherpen (knowing how) en de kennis van de arbeidsmarkt te verruimen of individuen met de juiste netwerken in contact te brengen (knowing whom). Het is echter waarschijnlijk dat dezelfde kenmerken ook positief inwerken op de bereidheid actief te werken aan hertewerkstelling op oudere leeftijd.
- *Kansen tot behoud/verruiming van bewegingskapitaal*. Analyses van Gelderblom et al. (1992) wijzen uit dat de productiviteit eerder stijgt met de leeftijd en voorbij een bepaalde drempel afvlakt, maar dat het moment van afvlakking sterk afhankelijk is van de mate waarin geïnvesteerd wordt in de opleiding en begeleiding van oudere werknemers. In die zin kan men veronderstellen dat werknemers die ook op oudere leeftijd nog mogelijkheden tot opleiding, ontwikkeling en begeleiding kregen van hun werkgever, het eigen bewegingskapitaal, en bijgevolg ook de kans op hertewerkstelling, hoger inschatten. Om dit in te schatten, wordt de respondenten gevraagd om het 'organisational career management' bij de laatste werkgever te evalueren. Op deze wijze kan achterhaald worden welke aspecten van (leeftijdsbewuste) loopbaanondersteuning een (bereidheid tot) verlenging van loopbanen positief beïnvloeden.
- *Activiteiten tot behoud/verruiming van bewegingskapitaal*. We brengen niet alleen de 'kansen' bij de laatste werkgever in kaart, maar tevens de mate waarin deelnemers aan outplacement op eigen initiatief het management van hun loopbaan in handen nemen; m.a.w. de mate waarin ze actief zijn op het vlak van 'individual career management' (ICM): het uitbouwen en onderhouden van een sociaal netwerk, het vergroten van de arbeidsmarktkennis, het opvolgen van jobadvertenties, etc. (Cfr. Orpen, 1994; Albertijn & Sels, 2005; Forrier et al., 2005). Outplacement heeft onder meer tot doel ICM verder te ontwikkelen. Omgekeerd is het niet ondenkbaar dat enkel mensen die hoog scoren op ICM de stap naar outplacement zetten en/of een traject voldoende lang volhouden.
- *Beoogde transities*. Een belangrijke vraag is deze m.b.t. de eigen perceptie of constructie van 'het einde van de loopbaan'. Meer bepaald peilen we naar het type loopbaan dat oudere deelnemers aan outplacement ambiëren. We hebben daarbij onder meer aandacht voor de specifieke jobaspiraties (bv. bereidheid tot hertewerkstelling op een lager niveau of in een andere functie), de vooropgestelde uitstapleeftijd, de geprefereerde arbeidsduur (voltijds/deeltijds) en de eventuele geleidelijke afbouw van die arbeidsduur. Deze informatie kan fungeren als input voor het debat over een optimale constructie van de eindeloopbaan en de alternatieve preferenties op het vlak van loopbaanuitbouw.

De profielschets wordt uitgevoerd voor drie groepen van deelnemers: 35-44-jarigen, 45-54-jarigen en 55-plussers. Door de onderlinge vergelijking in te bouwen, wordt het mogelijk de specifieke 'sterkten' en 'zwakten' van de oudere deelnemers in te schatten.

## (2) Benchmarking met populatie Vlaamse werknemers

In het recent afgesloten VIONA-project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Albertijn & Sels, 2005; Verbruggen et al., 2005) werd onder meer een survey georganiseerd bij een proportioneel gestratificeerde toevalssteekproef van Vlaamse werknemers (stratificatie op basis van leeftijd en opleidingsniveau; n=957). Het doel van deze survey was te peilen naar de intentie tot deelname aan externe loopbaanbegeleiding. Om het profiel van potentiële deelnemers aan loopbaanbegeleiding af te bakenen, werd ook in dat onderzoek gebruik gemaakt van het hoger vermelde 'employability procesmodel' (cfr. supra).

Zoals eerder toegelicht bevat de databank heel wat info over arbeidsmarktpositie, bewegingskapitaal, kansen ter verruiming van bewegingskapitaal, activiteiten ter verruiming van bewegingskapitaal, beoogde transities, etc. – en dit voor de totale populatie van Vlaamse werknemers. De databank vormt in die zin een ideale basis voor de constructie van drie benchmarkgroepen: de 35-44-jarige, 45-54-jarige en 55-65-jarige werknemers. Vergelijking met deze benchmarkgroepen laat toe te bepalen in welke mate met outplacement en equivalente

begeleidingsinitiatieven specifieke deelgroepen bereikt worden (bv. hoger dan gemiddeld geschoold, hoger dan gemiddeld bewegingskapitaal, hoger dan gemiddelde score op individual career management, etc.).

*Beleidsrelevantie stappen 1 + 2.* Stappen 1 en 2 laten toe een accuraat beeld te krijgen van (1) de motivatie en bereidheid van ouderen om middels outplacement te werken aan een verlenging van de loopbaan; (2) de 'receptiviteit' van oudere werknemers voor outplacementtrajecten (bv. mate waarin subjectief beeld van de loopbaan en individueel loopbaanmanagement voldoende sterk staan om een impact van outplacement te kunnen verwachten); (3) het potentieel bereik van outplacement bij de ouderen op de arbeidsmarkt (door profielvergelijking van deelnemers met de rest van de oudere werknemerspopulatie).

### (3) Proces- en effectevaluatie outplacement

In een derde stap evalueren we de kortetermijn doeltreffendheid van outplacement. Momenteel is er in Vlaanderen weinig kennis over de kwaliteit van outplacementtrajecten voor oudere werknemers, noch over de effecten van outplacement. Daarom leggen we ons in de derde stap toe op een proces- en effectevaluatie. We doen dit aan de hand van een bevraging bij werknemers die net hun outplacementtraject hebben afgesloten.

#### *Effectevaluatie*

Een effectevaluatie van outplacement kan gebeuren op twee niveaus, namelijk dat van het **gedrag** en dat van de **resultaten** (cfr. evaluatieniveaus opleiding en ontwikkeling; Kirkpatrick; 1998; Sels, 2002).

- *Gedrag.* Outplacement is het geheel van begeleidende diensten en adviezen die in opdracht van een werkgever door een dienstverlener 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 (Embo & Maerten, 2004). De klemtoon ligt op het 'in staat stellen zelf een betrekking te vinden'. Verwacht wordt m.a.w. dat outplacement doeltreffend zoekgedrag in de hand werkt en individueel loopbaanmanagement versterkt. We evalueren het gedragseffect daarom met behulp van bestaande maatstaven van 'job search behavior' en 'individual career management' of ICM. De meting van job search behavior peilt vooral naar de intensiteit van het zoekgedrag en het 'waarom wel' en 'waarom niet' van zoekgedrag bij ouderen (Deci & Ryan, 2000; Leana & Feldman, 1991; Vansteenkiste et al., 2004). Indicatoren van een sterk ICM zijn onder meer: contact zoeken met mensen die invloed kunnen uitoefenen op de loopbaan; duidelijk communiceren van verwezenlijkingen aan 'gatekeepers'; actief zoeken naar loopbaanadvies; opvolgen van jobadvertenties; up-to-date houden van het CV; buiten de organisatie zoeken naar werkgerelateerde opleiding; etc. (Orpen, 1994).
- *Resultaten.* Het 'resultaat' is in de context van outplacement in de eerste plaats een hertewerkstelling. Toch trekken we de resultaatmeting open, door zowel te kijken naar de effecten op de externe loopbaan als naar de effecten op de interne loopbaan (Schein, 1978). De *externe loopbaan* verwijst naar de feitelijke stappen en transities in de loopbaan (het carrièrepad). De eerste vraag is hier tot welke type transitie outplacement bij oudere deelnemers leidt – m.a.w. welk aandeel succesvol opnieuw tewerkgesteld wordt (en in welk statuut), welk aandeel in werkloosheid of vervroegde uitval terechtkomt, welk aandeel in opleiding terechtkomt, etc. (transitie-effect). Een tweede vraag is welke de kenmerken zijn van de arbeidsmarktpositie na outplacement (bv. in het geval van hertewerkstelling: job van een niveau dat lager, gelijk of hoger is dan dat van de vorige job; arbeidsvoorwaarden en duurtijd van de aanstelling, aard van de werkgever). De *interne loopbaan* verwijst naar de manier waarop een persoon zijn arbeidsleven en (het vervolg van) zijn loopbaan ziet. Een outplacementtraject kan een sterke invloed hebben op de wijze waarop ouderen hun verdere loopbaan zien. De impact kan zowel positief zijn (bv. verhoging van de gewenste pensioenleeftijd door de nieuwe mogelijkheden die men ontdekt heeft; ontwikkeling van een duidelijk 'script' voor een gefaseerde uitstap door geleidelijke vermindering van arbeidsprestaties) als negatief zijn (bv. beslissing om toch vroeger uit het arbeidsproces te stappen t.g.v. opeenvolgende ontgoochelingen en gebrek aan succes). De centrale vraag is dus welke impact outplacement heeft op de eigen constructie van de verdere loopbaan.

Om de specificiteit van de effecten bij oudere deelnemers accuraat te kunnen inschatten, zal ook bij deze bevraging gepeild worden bij drie groepen: 35-44-jarigen, 45-54-jarigen en 55-plussers. Zo kunnen we de differentiële effecten van outplacement op accuraat traceren (bv. is de impact op de interne loopbaan anders afhankelijk van de leeftijd, varieert de impact op zoekgedrag met de leeftijd, etc.). Deze vergelijking is van belang. Buitenlands onderzoek geeft immers vrij systematisch aan dat oudere deelnemers meer inspanningen leveren om een job te zoeken dan jongere deelnemers (hogere input), maar dat de intensiteit van het zoekgedrag bij oudere deelnemers nauwelijks enig effect heeft op de kans op hertewerkstelling – dit in tegenstelling tot wat het geval is voor jongeren (lagere output) (Malen & Stroh, 1998; Wanburg et al., 1996). Dit toont bovendien aan



waarom het van belang is om de twee niveaus van 'gedragseffecten' én 'resultaten' samen in één onderzoek te betrekken en ook hun onderlinge relatie te bestuderen.

#### *Procesevaluatie*

Een procesevaluatie houdt in dat we de deelnemers aan outplacement na afsluiting van het traject de inhoudelijke aanpak van het begeleidingsproces laten beoordelen (reacties op de kwaliteit van dienstverlening). Effectevaluatie is maar nuttig wanneer ze gekoppeld wordt aan procesevaluatie. Deze procesevaluatie krijgt vorm door een meting op het 'reactieniveau' (Kirkpatrick, 1998) : (1) de tevredenheid met de kwaliteit van de dienstverlening en de inhoud en aanpak van de begeleiding en (2) het gepercipieerde nut van de verschillende initiatieven die in het kader van het traject werden aangeboden (perceived utility; cfr. Blanchard & Thacker, 2004). Hierbij wordt ook ingegaan op de gepercipieerde sterkten en zwakten van het begeleidingstraject.

Middels een aantal gerichte vragen proberen we ook indicaties te verkrijgen van de inhoudelijke aanpak van outplacement. Parameters die in dat opzicht in de internationale literatuur aandacht krijgen, zijn het verschil tussen (1) eerder actie-georiënteerde activiteiten (bv. sollicitatietraining, opleiding) versus eerder op bewustwording georiënteerde activiteiten, (2) de mate waarin meer gestructureerde versus meer 'open' diagnose-instrumenten gehanteerd worden, (3) het gewicht van collectieve sessies versus individuele begeleiding en (4) de doorlooptijd en intensiteit van het traject. Onderzoek wijst overigens uit dat de inhoud van outplacementtrajecten wel degelijk de kans op hertewerkstelling beïnvloedt (zie o.a. Gowan & Nassar-McMillan, 2001).

#### **(4) Vergelijking instroom en uitstroom outplacementtraject**

De doorlooptijd van een VIONA-project is doorgaans te kort om bij éénzelfde groep van deelnemers zowel een pre-test als een post-test te organiseren. Daarom wordt geopteerd voor twee cross-sectionele bevragingen, één bij deelnemers die instromen in een outplacementtraject en één bij deelnemers op het moment van afsluiting van het outplacementtraject. Beide bevragingen kunnen gelijktijdig georganiseerd worden. De resultaten van beide bevragingen worden met elkaar vergeleken, meer bepaald om uitspraak te doen over (1) evoluties in intensiteit van zoekgedrag, (2) evoluties in individueel loopbaanmanagement en (3) evoluties in interne loopbaan.

Er worden m.a.w. twee vergelijkingen ingebouwd: (1) tussen leeftijdsgroepen en (2) tussen start en einde van het traject. Zo krijgen we indicaties van het differentiële effect van outplacement in diverse leeftijdscategorieën. Dit is vanzelfsprekend geen volmaakt survey design. Strikt genomen is van een impactmeting in enge zin geen sprake, gezien niet dezelfde respondenten opgevolgd worden in de tijd. Hierdoor neemt het risico toe dat andere (ongekende) factoren dan het afgelegde outplacementtraject eventuele verschillen mee zullen verklaren. De combinatie van de twee vergelijkingspunten (leeftijdscategorie en fase in het traject) benadert echter het best de sterkten van een quasi-experimenteel design.

*Beleidsrelevantie stappen 3 en 4.* Deze stappen laten toe een accuraat beeld te krijgen van (1) de impact van outplacement op zoekgedrag, individueel loopbaanmanagement, hertewerkstelling en subjectief beeld van de verdere loopbaan; (2) de mate waarin de doeltreffendheid van outplacement afhankelijk is van de leeftijd; (3) de mate waarin de uitbouw van het proces een invloed heeft op de doeltreffendheid van outplacement; (4) de mate waarin de opbouw van het proces aangepast moet worden aan de specifieke kenmerken van een bepaalde leeftijdsgroep.

## **Methode**

De opbouw van dit survey-onderzoek werd reeds toegelicht in het hoger grafisch voorgestelde design.

Zowel deelnemers uit individueel outplacement als deelnemers uit collectief outplacement zijn potentiële respondenten. Bij de selectie worden overigens zowel privé-initiatieven als openbare initiatieven (aanbod VDAB) betrokken. Eventueel worden deze aangevuld met begeleidingstrajecten die in het kader van tewerkstellingscellen worden uitgebouwd.

In elk van deze initiatieven worden gedurende 4 maanden alle instromers (die bereid zijn deel te nemen) bevraagd. De bevraging wordt stopgezet zodra voor een bepaalde groep (bv. 35-44-jarigen) een niveau van 200 respondenten wordt bereikt. In dezelfde referentieperiode van 4 maanden worden ook alle uitstromers aan een enquête onderworpen. Op basis van intake-interviews met begeleiders zal bepaald worden welke de beste criteria zijn om deze groep af te bakenen. Er zijn namelijk meerdere opties: bevraging op een vast referentie-

punt, bv. 9 maanden na opstart van een outplacementtraject; bevraging bij afsluiting van het dossier, onafgezien van de looptijd; inclusie versus exclusie van vroegtijdige uitvallers, etc.

### 3.3 Waarom nemen werkgevers oudere werknemers in dienst?

#### 3.3.1 Instroom en vermijden van vroege uitstroom

Hertewerkstellingstrajecten van oudere werkzoekenden kunnen maar succesvol zijn indien werkgevers bereid zijn om oudere werkzoekenden aan te werven en indien zij er vervolgens toe kunnen bijdragen dat werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven. De onderzoeksvragen die in dit luik aan bod komen, zijn:

1. Aanwerving van oudere werknemers?
  - a. Welke werkgevers nemen oudere werknemers in dienst? Voor welke jobs?
  - b. Waarom kiezen werkgevers ervoor om oudere werknemers in dienst te nemen? Welke drijfveren spelen mee? Welke meerwaarde biedt de aanwerving van oudere werknemers?
  - c. Welke drempels en knelpunten ervaren deze werkgevers? Hoe gaan ze hiermee om?
2. Welke inspanningen worden door de organisatie geleverd om er voor te zorgen dat de instroom en aanwezigheid van oudere werknemers uitmondt in duurzame tewerkstelling? Hoe zorgt de werkgever ervoor dat werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven (aanreiken van interne bewegingsalternatieven, investeren in bewegingskapitaal, faciliteren van uitbreiding van bewegingskapitaal, vermijden van werkgerelateerde push-factoren)? Hoe wordt het personeels- en (arbeids)organisatiebeleid afgestemd op de instroom van en het behoud van tewerkstelling van oudere werknemers?

Vanuit het employability procesmodel (cf. supra) blijkt dat de *context* een belangrijke rol speelt in de inzetbaarheid en loopbaanmogelijkheden van oudere werknemers. Werkgevers hebben een invloed op de *bewegingsalternatieven* van oudere werknemers. Zij kunnen beslissen om oudere werkzoekenden in dienst te nemen. In dit onderzoek gaan we na welke bedrijven oudere werknemers in dienst nemen en willen we zicht krijgen op de redenen waarom bedrijven oudere werknemers aanwerven.

Welke inspanningen worden geleverd om er voor te zorgen dat de instroom en aanwezigheid van oudere werknemers uitmondt in duurzame tewerkstelling? Vertrekkend vanuit het employability procesmodel (cf. supra) gaan we na welke inspanningen de werkgever als actor kan opnemen om de inzetbaarheid van oudere werknemers te vergroten.

- Eenmaal in dienst kunnen de kenmerken van de *arbeidsmarktposities* oudere werknemers er al dan niet toe aanzetten om vroegtijdig uit het arbeidscircuit te stappen, bepaalde werkgerelateerde factoren kunnen de *bereidheid tot transitie* (naar inactiviteit) van oudere werknemers al dan niet versterken. Zoals gesteld (zie hoger) vormt een negatieve kwaliteit van het werk een belangrijke drijfveer om vervroegd de arbeidsmarkt te verlaten (Elchardus e.a., 2003; Beehr, 1996, Beehr et al., 1986, Taylor and Shore, 1995). Het zoveel als mogelijk vermijden van overbelasting en stress tijdens de loopbaan, stressrisico's verminderen door een goede aanpak van arbeidsorganisatie en kwaliteit van de arbeid (verhouding tussen regelmogelijkheden en regelvereisten) en werken aan arbeidstevredenheid maken dan ook deel uit van een leeftijdsbewust personeels- en organisatiebeleid. We gaan na in welke jobs oudere werknemers terecht komen en welke inspanningen werkgevers verrichten om er voor te zorgen dat kenmerken van de arbeidspositie niet leiden tot vervroegde uittrede.
- Daarnaast kan de mate waarin *transities* tussen werk en vrije tijd mogelijk zijn *binnen de organisatiecontext* (deeltijds werk, flexibele uitstapregelingen,...) er voor zorgen dat werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven. Een beleid dat gericht is op het kunnen afstemmen van de arbeidsloopbaan op de noden en de behoeften aan flexibiliteit in verschillende levensfasen, zou er voor kunnen zorgen dat mensen langer aan de slag willen en kunnen blijven. Op organisatieniveau zou het voeren van een levensloopbaanbeleid er voor kunnen zorgen dat de sterk gecompriëerde en zeer drukke arbeidsloopbaan gewijzigd wordt en dat het zo ook op andere momenten binnen de loopbaan mogelijk is om vrijetijdsverzueringen en ambities buiten het werk te kunnen invullen. We gaan na of werkgevers hiertoe inspanningen leveren en wat het effect hiervan is op tewerkstelling van oudere werknemers.
- Werkgevers kunnen ervoor zorgen dat oudere werknemers langer inzetbaar blijven door te investeren in hun *bewegingskapitaal* (zoals het investeren in opleiding, in leermogelijkheden in de job, in goede loopbaanmogelijkheden). Ook kunnen werkgevers oudere werknemers er toe aanzetten en mogelijkheden bieden

om zelf te investeren in hun bewegingskapitaal. We gaan na of en hoe bedrijven (kunnen) investeren in het verruimen van het bewegingskapitaal van hun oudere medewerkers.

Ook het aanbieden van *interne bewegingsalternatieven* via het voorzien van doorgroeimogelijkheden, kan er toe bijdragen dat oudere werknemers verder kunnen groeien en zo langer inzetbaar blijven. We gaan na welke inspanningen werkgevers hiertoe verrichten en of dit leidt tot duurzame tewerkstelling van oudere werknemers.

- *Bereidheid tot transitie*: de organisatie kan werken aan het stimuleren van ambities en betrokkenheid op het werk, aan de inzetbaarheid van werknemers door levenslang leren te stimuleren en aan het stimuleren van de veranderingsbereidheid van werknemers. Werknemers blijven op deze manier meer gemotiveerd en ambitieus, voelen zich meer gewaardeerd en meer betrokken, en dit kan bijdragen aan het vermijden van te vroege uittrede uit het arbeidsproces. Bovendien is het ook voor de organisatie van belang dat oudere werknemers breed inzetbaar zijn en bereid zijn om zich aan te passen aan veranderingen. Besteden werkgevers hier aandacht aan en wat is het effect?
- De druk op oudere werknemers blijkt soms groot. Zo tonen de gegevens van Elchardus 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. 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. We gaan na of bedrijven hier oog voor hebben en wat de effecten zijn.

Samenvattend kunnen we stellen dat we in dit onderzoek willen nagaan hoe het personeelsbeleid, de (arbeids)organisatie en de organisatiecultuur kunnen bijdragen tot de inzetbaarheid van oudere werknemers.

### 3.3.2 *Outplacement?*

Daarnaast willen we ook nagaan of *outplacement* succesvol is om oudere werknemers opnieuw aan een job te helpen. Welke andere maatregelen kunnen er toe leiden dat het beleid ten aanzien van oudere werknemers op organisatieniveau mee ondersteund wordt?

1. Welke elementen in een outplacementtraject zorgen ervoor dat de drempel bij werkgevers om oudere werknemers in dienst te nemen, verlaagd wordt?
2. Welke andere maatregelen spelen een rol of zouden een rol kunnen spelen bij het aanwerven van, het investeren in en het aan het werk houden van oudere werknemers (bv. diversiteitsplannen, een verlaging van de sociale zekerheidsbijdrage voor oudere werknemers, begeleiding bij (her)plaatsing)

### 3.3.3 *Methodologie*

Om deze onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, gaan we 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. Specifieke aandacht wordt besteed aan het herplaatsen van oudere werknemers via outplacement.

De antwoorden op deze vragen zullen niet alleen toelaten om een aantal vooroordelen en stereotyperingen (die vaak een rol spelen in beslissingen met betrekking tot oudere werknemers) te vervangen door tegenvoorbeelden en ervaringskennis. Daarnaast zullen ook elementen kunnen afgeleid worden die ervoor zorgen dat instroom en behoud van tewerkstelling van oudere werknemers bevorderd worden. Antwoorden op deze vragen kunnen bijdragen tot het verder formuleren van beleidsaanbevelingen en maatregelen om vroege uitstroom uit de arbeidsmarkt te vermijden.

Om deze bedrijven te vinden, hanteren we twee kanalen: (1) werkgevers die oudere werknemers vanuit een outplacementtraject in dienst nemen en (2) werkgevers die in het kader van een diversiteitsplan aangeven een actief diversiteitsbeleid te willen voeren met bijzondere aandacht voor oudere werknemers.

We onderscheiden volgende stappen:

1. *Selectie van en contactname met outplacementkantoren.*

Via de outplacementkantoren willen we zicht krijgen op de *werkgevers* die oudere werkzoekenden vanuit een outplacementtraject aangeworven hebben. Op basis van jaarverslagen en interviews met verantwoordelijken

trachten we in eerste instantie zicht te krijgen op bepaalde kenmerken van deze werkgevers (sector, bedrijfs-grootte, personeelsstructuur). Vervolgens wordt een aantal van deze werkgevers geselecteerd voor de verdere onderzoeksstappen.

Ter voorbereiding van dit onderzoeksvorstel werd nagegaan welke gegevens ter beschikking zijn vanuit het Herplaatsingsfonds. We stelden vast dat er einde 2004 slechts een beperkt aantal dossiers van bedrijven die beroep gedaan hebben op het Herplaatsingsfonds, afgerond zijn. Op basis van de rapportering aan het Herplaatsingsfonds, kunnen we zicht krijgen (naar leeftijd) op het aantal werknemers (en werknemers uit de risicogroepen) die een outplacementtraject volgden met ondersteuning vanuit het Herplaatsingsfonds, op de extra inspanningen die geleverd werden t.a.v. risicogroepen, op het resultaat van dit traject, en, indien het traject eindigde in werk, op het soort contract en de loonevolutie (ten opzichte van de vorige job).<sup>4</sup> Voor meer informatie over de trajecten en de werkgevers die oudere werkzoekenden in dienst genomen hebben, dienen we ons echter te richten naar de outplacementkantoren zelf.

We willen ons ook niet beperken tot de outplacementtrajecten die in het kader van het Herplaatsingsfonds gefinancierd werden. Ingevolge CAO 82 werd met ingang van 1 januari 2003 een (beperkt) recht op outplacement gecreëerd voor ontslagen 45-plussers (en dit ten laste van de werkgever of van het sectorfonds).

We vragen de medewerking van de erkende outplacementkantoren, Ascento en Federgon<sup>5</sup> om een antwoord op bovenstaande vragen te formuleren en om werkgevers te selecteren.

## 2. *Bevraging van werkgevers die oudere werknemers vanuit outplacement hebben aangeworven*

Waarom nemen deze werkgevers oudere werkzoekenden aan? In welke jobs? Welke drempels en knelpunten ervaren deze werkgevers? Welke meerwaarde zien ze in de aanwerving van oudere werknemers? Welke inspanningen worden ondernomen om ervoor te zorgen dat de instroom van oudere werknemers resulteert in duurzame tewerkstelling? Welke elementen in het outplacementtraject werken drempelverlagend?

Om een antwoord te formuleren op deze vragen, worden werkgevers bevraagd die oudere werknemers na een outplacementtraject in dienst genomen hebben. We voorzien een korte telefonische bevraging bij 100 werkgevers die oudere werknemers na een outplacementtraject in dienst genomen hebben (periode af te bakenen), waarin we polsen naar de beweegredenen van deze aanwerving en hun ervaringen met het outplacementtraject. Bij de selectie van deze werkgevers wordt rekening gehouden met sector en bedrijfsgrootte.

Daarnaast worden 10 bedrijven geselecteerd waar een meer diepgaand case-onderzoek gevoerd wordt naar de inspanningen die worden ondernomen om ervoor te zorgen dat de instroom van oudere werknemers resulteert in duurzame tewerkstelling.

## 3. *Bevraging van bemiddelaars*

Eén van de aandachtspunten is na te gaan welke elementen van een outplacementtraject succesfactoren zijn om te komen tot een herplaatsing van oudere werknemers bij werkgevers. Welke kenmerken van het outplacementtraject spelen een rol in de slaagkansen van een outplacementtraject van oudere werknemers? Wordt door het outplacementtraject de drempel tot aanwerving verlaagd en hoe? Welke andere elementen spelen mee een rol?

Naast een bevraging van werkgevers die oudere werknemers vanuit een outplacementtraject in dienst genomen hebben, bevragen we ook een aantal bemiddelaars en procesbegeleiders van outplacementtrajecten naar hun ervaringen met het herplaatsen van oudere werknemers, de wijze waarop het outplacementproces verloopt en de wijze waarop werkgevers hier mee omgaan. We voorzien hier een mondelinge bevraging van 10 bemiddelaars.

## 4. *Analyse van diversiteitsplannen*

Sinds 2002 kunnen Vlaamse bedrijven via het instrument van *diversiteitsplannen* beroep doen op procesondersteuning en subsidies vanuit de Vlaamse overheid om hun diversiteitsbeleid vorm te geven. Eén van de kansengroepen waartoe deze bedrijven zich kunnen richten, zijn oudere werknemers. Opmerkelijke vaststelling is

<sup>4</sup> De rapportering (en beschikbaarheid) van deze gegevens door de administratie werkgelegenheid wordt einde mei 2005 verwacht

<sup>5</sup> Federgon Outplacement vertegenwoordigt 13 bedrijven die samen ongeveer 90% van het outplacementgebeuren in België vertegenwoordigen. Ascento,

dat sinds 2002 het aandeel bedrijven met een diversiteitsplan dat zich (ondermeer) richt naar oudere werknemers systematisch toegenomen is. In totaal werden (in de periode 2002-2004) 468 diversiteitsplannen afgesloten waarbij expliciet melding gemaakt werd van oudere werknemers als kansengroep en waarbij acties en maatregelen in verband met tewerkstelling van oudere werknemers naar voor geschoven werden. Via dossieranalyse willen we dan ook inzicht krijgen in de beweegredenen en motivatie van bedrijven om zich tot deze kansengroep te richten. Daarnaast willen we ook zicht krijgen op het soort acties dat bedrijven ten aanzien van oudere werknemers aankondigen. Aangezien het merendeel van deze plannen nog niet afgerond is, beperken we ons hier tot een *dossieranalyse*.

Een aantal van de werkgevers (na dossieranalyse wordt de selectie van werkgevers bepaald in overleg met de visiegroep) zal uitgenodigd worden om deel te nemen aan een (of meerdere) *focusgroep(en)* waarin de verschillende onderzoeksvragen zullen aan bod komen.

## Literatuur

- Albertijn, M. & Sels, L. (2005). *Stilstaan en vooruit kijken*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Administratie Werkgelegenheid.
- Beehr, T. (1986). The process of retirement. *Personnel Psychology*, 39, 31-55
- Beehr, T., Glazer, S., Nielson, N. & Farmer, S. (2000). Work and nonwork predictors of employees' retirement ages. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 206-225.
- Blanchard, P.N. & Thacker, J.W. (2004), *Effective Training. Systems, strategies and practices*. New Jersey, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Buyens, D. & De Vos, A. (2000), 'De effecten van collectief outplacement op de hertewerkstelling van werkzoekenden', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 16 (4): 353-364.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000), 'The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior', *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Denolf, L., Denys, J., De Vos, A. & Buyens, D. (1999), *Collectief outplacement: gewikt en gewogen*. Leuven/Gent: HIVA/Vlerick.
- De Witte H., Vandoorne J., Verlinden R. & De Cuyper N. (2005), Outplacement and re-employment measures during organizational restructuring in Belgium: overview of the literature and results of qualitative research, *Journal of European Industrial Training*, 29(2).
- Dresens C. (1993), Preventief leeftijdsbewust personeelsbeleid: een blinde vlek in de gezondheidszorg. In: *Gezondheidszorg en Management*, 11, 8-11.
- 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*. Mechelen: Kluwer.
- Forrier, A. (2003). *Temporary employment, employability and training*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, Doctoraal proefschrift.
- 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., Heylen, V., Vandenbrande, T., Bollens, J. & Sels, L. (2004). *Arbeidsloopbanen in kaart. Onderzoek op de PSBH-databank*. Leuven: Hoger instituut voor de arbeid.
- Gelderblom, A. & de Koning, J. (1992). *Meerjarig, minder-waardig, een onderzoek naar de invloed van leeftijd op produktiviteit en beloning*. OSA-voorstudie V39. Leiden: Sdu-DOP.
- 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: 185-196.
- Henkens K. en Van Solinge J. (2003), *Het eindspel: werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Van Gorcum.
- Herremans, W. (2005). *Uitgerust op rustpenioen. Eindeloopbaan en pensioenvorming in Vlaanderen*. Leuven: Steunpunt WAV
- Ilmarinen J. (2001), Ageing workers, In: *Occupational and Environmental Medicine*, 58 (8), 546-552
- Keune C. en van der Zanden G. (1990), *Beeld van ouderen*, Ministerie van welzijn, volkshuisvesting en cultuur, Rijswijk
- Kiekens, D. & De Coninck, P. (2000). Making older adults more employable – can it be done? *Vocational Training*, 19, 6-15.
- Krain, M.A. (1995). Policy implications for a society ageing well. *American Behavioral Scientist*, 39, 2.
- Leana, C.R. & Feldman, D.C. (1991), 'Gender differences in responses to unemployment', *Journal of Vocational Behavior*, 38: 65-77.
- Lee, T. & Mitchell, T. (1994). An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 1, 51-89.
- Malen, E.A. & Stroh, L.K. (1998), 'The influence of gender on job loss coping behavior among unemployed managers', *Journal of Employment Counseling*, 35, 26-39.
- Muffels, R. (2000). Moving ages and edges. A lifecycle perspective on ageing and flexibilisation. *Vocational Training*, 19, 16-28.
- Randstad (2003), *Human Resources in België. Ervaringen en verwachtingen van werknemers*.
- Riley, M., Kahn, R. & Foner, A. (1994). *Age and structural lag: The mismatch between people's lives and opportunities in work, family and leisure*. New York: Wiley and Sons

- Schabracq M. (1998), *Medewerkers van boven de veertig. De verborgen strategische factor*. Deventer, Kluwer.
- Schein, E. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Executive*, 80-88
- Schmid, G. (1998). Transitional labour markets: a new European employment strategy. Discussion Paper FS I 98-206, WZB Berlin
- SD Worx (2003), *Oudere werknemers: een pleidooi voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*.
- Sels L., Forrier A., Bollens J. & Vandenbrande T. (2005), 'Wat we (niet) weten over loopbanen in Vlaanderen', Bijdrage voor boek n.a.v. 10 jaar VIONA (te verschijnen).
- SERV (2001), *Oud maar niet out! Handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*.
- Simoens P. en Denys J. (1997), *Wie werkt nog na vijftig?* HIVA-Davidsfonds, Leuven.
- Shultz K., Morton K. & Weckerle J. (1998), The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment. In: *Journal of vocational behavior*, 53, 45-57.
- STV (2004), *Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt*. SERV.
- System-netwerk (2003), Thematic reports on older workers. In: *European Employment Observatory Review: Spring 2003*. EC, DG Employment and Social Affairs.
- Taylor, M. & Shore, L. (1995). Predictors of planned retirement: an application of Beehr's model, *Psychology and Aging*, 80, 16-28.
- Tijssen, J. (1997). *Zicht op ouderenbeleid. Van afvloeiing naar inzetbaarheid*. Kluwer: Deventer
- Tielens, M. (2003). De zilvervloot, klaar voor het ruime sop? In van den heuvel, N., van der Hallen, P., van der Lippe, T. & Schippers, J. (eds.) *Diversiteit in levenslopen: consequenties voor de arbeidsmarkt*. 's Gravenhage: Reed Business Information.
- Van Damme, D. & Legiest, E. (1997). *Educatieve strategieën van primaire actoren in de volwasseneneducatie. Onderzoeksrapport 1. Participatie van Vlaamse volwassenen aan volwasseneneducatie*. Gent: Vakgroep onderwijskunde RUG.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, S., De Witte, H. & Deci, E.L. (2004), 'The 'why' and 'why not' of job search behavior: Their relation to searching, unemployment experience, and well-being', *European Journal of Social Psychology*, 34, 345-363.
- Verbruggen, M., Forrier, A., sels, L. & Vandenbrande, T. (2005). *Draagvlak voor een recht naar loopbaanbegeleiding. Een markstudie*. Onderzoeksrapport Departement TEW, KULeuven
- Vis J. (2000), *Verzilvering van de vergrijzing. Wie durft?* Assen, Van Gorcum.
- 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, 76-87.
- Warr, P. (1993). In what circumstances does job performance vary with age? *European Work and Organizational Psychologist*, 3 (3), 237-249.