



RETENTIE VAN OUDERE WERKNEMERS IN KMO'S

EEN KWESTIE VAN MAATWERK

Inhoudstafel

INLEIDING	3

EEN KWESTIE VAN MAATWERK	4 - 5

DO'S EN DON'TS VAN RETENTIE EN PERSONEELSBELEID	6

VERTROUWEN MAAKT VAN RETENTIE EEN EVIDENTIE	7

TWEE GENERATIES, ÉÉN FAMILIE	8

COMPETENTIEMANAGEMENT OP IEDERS MAAT	9

KENNISBORGING EN PETERSCHAP ALS RETENTIETOOLS	10

LEEN EENS EEN TALENT UIT	11

BESPAREN OP LOONKOST ZONDER ONTSLAG	12

EEN STAP IN DE JUISTE RICHTING	13

RETENTIEMAATREGELEN VAN DE OVERHEID	14

HET ESF-AGENTSCHAP VLAANDEREN	15

HET EXPERTISECENTRUM LEEFTIJD & WERK	15



Inleiding



Eenmaal werknemers de vijftig voorbij zijn krijgt hun loopbaan vaak een vast stramien: minder opleiding, minder uitdagingen, daardoor een verzwakte motivatie en het idee enkel nog uit te bollen in de laatste rechte lijn naar het pensioen. Brugpensioen en aanverwante regelingen hebben ervoor gezorgd dat we de arbeidsmarkt gemiddeld ver voor ons vijfenzestigste verlaten. Vroeger maakte niemand zich daar veel zorgen over, vroeg stoppen stond gelijk met langer genieten van het pensioen. Nu de vergrijzing een feit is en de komende jaren heel veel oudere werknemers de arbeidsmarkt verlaten, is vroeg stoppen niet langer maatschappelijk gewenst. De kosten om de vergrijzing op te vangen met pensioenen en zorg aan ouderen zullen zo sterk toenemen dat we allemaal langer zullen moeten werken om ons sociale-zekerheidsstelsel in stand te houden.

De economische crisis zorgt voor een bijkomend probleem. Crisis betekent besparen op onder andere personeelskosten en in het slechtste geval mensen ontslaan. De crisis kan een tijdje duren, maar na de crisis komt er zeker herstel en zullen bedrijven opnieuw mensen aanwerven. De jonge generatie is echter relatief klein en het opleiden en inwerken van nieuwe medewerkers is een dure aangelegenheid. Men zal dus ook op zoek moeten gaan naar oudere en ervaren mensen. De oudere werknemers die men tijdens de crisis ontslagen heeft, zullen niet gemakkelijk terug te lokken zijn naar de

arbeidsmarkt. Zij zullen zich al aangepast hebben aan hun nieuwe situatie en misschien al een stuk parate kennis verloren hebben. De beste manier om dit te voorkomen is ervoor te zorgen dat ze aan de slag blijven, ook tijdens de crisis. De aanpak, de oplossingen die bedrijven hanteren om mensen in dienst te houden, noemen we een 'retentiebeleid'.

In een grote onderneming houdt de HR-manager of HR-afdeling zich bezig met het retentiebeleid. Zij nemen maatregelen om de werknemers gemotiveerd en inzetbaar te houden. Door hun omvang kunnen grote bedrijven maatregelen invoeren voor grote groepen werknemers, zoals bijvoorbeeld een collectieve bijscholings- of omscholingscursus of kunnen zij een regeling uitwerken waarbij meerdere werknemers gelijktijdig tijdskrediet opnemen of deeltijds werken. Een kleine of middelgrote onderneming heeft deze mogelijkheid niet of in veel geringere mate. Een KMO zal meestal een oplossing op maat moeten zoeken. In deze brochure willen we verder inzoomen op hoe KMO's dit 'maatwerk' in de praktijk uitvoeren. Drie KMO's van verschillende omvang en uit verschillende sectoren vertellen hoe zij hun oudere werknemers gemotiveerd en inzetbaar weten te houden. Daarnaast geeft een aantal experts en stakeholders hun visie weer op de thematiek en krijgt u een overzicht van de diverse maatregelen die KMO's kunnen nemen om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren en de steunmaatregelen van de overheid.



Een kwestie van maatwerk

RETENTIE VAN OUDERE WERKNEMERS BIJ KMO'S

WAAROM WERKNEMERS KOMEN, BLIJVEN EN GAAN

Mensen kiezen globaal gezien om drie redenen voor een bepaalde onderneming. In de eerste plaats om wat ze er ontvangen: het salaris, het pensioen, de ziekteverzekering, de bedrijfswagen. In de tweede plaats voor de inhoud van het werk, de taakinvulling, de werktijden en de mogelijkheden om opleidingen te volgen. De derde bepalende factor is de leidinggevende onder wie ze zullen werken. Nieuwe werknemers hopen op een baas die betrouwbaar en flexibel is en goede begeleiding geeft. Hij moet zijn mensen op de eerste plaats stellen.

Deze rangorde komt precies overeen met de redenen waarom managers denken dat werknemers hun onderneming verlaten om elders te gaan werken: salaris, takenpakket en begeleiding. Als mensen ergens beginnen werken doen ze meestal heel uitgebreid uit de doeken waarom dat is. Een vertrekkende werknemer is meestal veel minder spraakzaam over zijn motieven. Dat is wellicht de reden waarom werkgevers denken dat zijn mensen vertrekken om het geld, de taken en de leidinggevers. Dat is nochtans niet het geval.

WERKNEMERS KOMEN VOOR HET GELD, MAAR WAARVOOR BLIJVEN ZE?

Werknemers blijven vooral omwille van de ontwikkelingsperspectieven, de jobinhoud en de leuke collega's. Een goede relatie met hun leidinggevende en een positieve work-life balance is van bijna even groot belang. Salaris speelt een veel kleinere rol en komt gemiddeld pas op de vijfde plaats.

Geld is echter wel gemakkelijk bespreekbaar. Het is gemakkelijker je ontevredenheid over je werksituatie te uiten door te zeggen dat je vindt dat je te weinig verdient, dan door aan je collega's of baas te vragen hun houding te veranderen. Veel onvrede wordt vermoedelijk gekanaliseerd in de vraag om een hoger salaris. Dat versterkt bij de werkgever de indruk dat het zijn mensen in de eerste plaats om geld gaat.

PUSH EN PULL

De motieven voor het vertrek liggen nog verder verwijderd van de redenen waarom werknemers voor een onderneming kiezen. In het jargon spreekt men over push en pull-factoren. Factoren die een werkgever als het ware wegduwen uit de onderneming waar hij werkt en factoren die hem eruit wegtrekken. Het kan bijvoorbeeld gaan om een hoger salaris bij de concurrentie, maar ook om sociale factoren zoals een gepensioneerde echtgenote, het verlangen meer tijd met de kleinkinderen door te brengen.

"Het grootste deel van de werkgevers kijkt naar wat ze op een ander kunnen krijgen," weet professor Derijcke, die verderop in deze publicatie de do's en don'ts van een degelijk personeelsbeleid uit de doeken doet. "Of ze in een ander bedrijf meer kunnen verdienen, meer ontwikkelingskansen of verantwoordelijkheden kunnen krijgen. Zolang werknemers het goed hebben op hun werk spelen de pull-factoren niet zo erg. Het zijn vooral de push-factoren die hen uiteindelijk overhalen om te vertrekken." Het grootste deel van de werkgevers kijkt ook naar wat ze elders kunnen krijgen," weet Derijcke. "Of ze in een ander bedrijf meer kunnen verdienen, meer ontwikkelingskansen of verantwoordelijkheden kunnen krijgen. Dat noemt men de pull-factor. Zolang werknemers het goed hebben op hun werk spelen dergelijke pull-factoren niet zo erg. Het zijn vooral de push-factoren die hen uiteindelijk overhalen om te vertrekken." Bij de pushfactoren noemt een kwart van de werknemers hun baas de voornaamste reden voor hun vertrek. Loon komt op de tweede plaats, gevolgd door werktijden en carrièremogelijkheden.

Kort samengevat kan je stellen dat mensen komen voor het salaris, blijven voor de collega's en vertrekken omwille van hun baas. Leidinggevers blijken dus een zeer grote rol te spelen bij het vertrek van hun medewerkers. Dit geeft hen de kans het behouden van goede mensen positief te beïnvloeden. Een boodschap die de eigenaars van Made in Inox alvast begrepen hebben. In deze publicatie lees je hoe een goede relatie met hun werknemers en vertrouwen de basis vormen van hun retentiebeleid.

HOU JE TALENT IN HUIS!

Een goede relatie met je werknemers uitbouwen is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Hoe doe je dat immers in de praktijk? Hoe hou je het talent dat je vooral met het oog op de vergrijzing broodnodig hebt, in je onderneming?

KENNISBORGING

Op korte termijn moeten werkgevers vooral inspanningen leveren om de uitstroom van oudere werknemers met onmisbare competenties en kennis te vertragen. Tegelijk moeten ze opvolgers klaarstomen voor sleutelposities en hen de kans bieden om zoveel mogelijk kennis op te doen vóór hun ervaren medewerkers de werkvloer voorgoed vaarwel zeggen. Verderop in deze publicatie lees je hoe VION een project heeft lopen waarbij ervaren docenten samen met oudere werknemers hun

vakkennis op papier zetten. In een tweede fase neemt de oudere werknemer het peterschap over jongere collega's op, coacht hen en geeft hen zijn kennis door. Voor de onderneming een interessante manier van kennisborging. Voor de oudere werknemer een boeiende carrièrewending.

LUISTEREN NAAR DE SIGNALLEN

Als werkgever moet je ook luisteren naar de signalen die je van je werknemers krijgt. Niet alleen naar de signalen van de oudere werknemers, maar ook van andere kansengroepen, van iedereen. Die signalen zijn vaak heel uiteenlopend en persoonlijk. "Daarom is maatwerk noodzakelijk," zegt Gunter Bombaerts van het Expertisecentrum Leef tijd & Werk. Als een vijftigplusser rugklachten geeft, dan moet je die minder belastend werk geven en investeren in ergonomie, zodat zijn rugklachten verdwijnen. Dit komt zijn inzetbaarheid ten goede."

LEEFTIJDSEBUST BELEID ZONDER LEEFTIJDSEBONDEN MAATREGELEN

Experts zijn het erover eens dat een goed personeelsbeleid een leeftijdsbewust personeelsbeleid moet zijn. "Maar dat betekent niet dat je een specifieke aanpak nodig hebt voor elke leeftijdscategorie," meent Bombaerts. "Uit cijfers blijkt bijvoorbeeld dat vijftigplussers vaker afwezig zijn, omdat hun werk te belastend is. Extra vakantiedagen voor werknemers boven de vijftig kan een antwoord zijn op dat signaal, maar het is niet het goede antwoord. Iemand van drieënveertig kan het werk als even belastend ervaren. Door de leeftijdsvoorwaarde zou hij dan geen recht hebben op extra verlofdagen."

"Leeftijdsmaatregelen zorgen voor meer problemen dan oplossen," zegt Bombaerts. "Een goede oplossing mag niet uitgaan van leeftijd als criterium. Pas door het probleem los te koppelen van leeftijd kan men tot de kern van de zaak te komen."

MAAK WERK VAN MOTIVATIE

Als werkgever moet je je vragen durven stellen bij je personeelsbeleid. Wordt loopbaanbegeleiding ook doorgezet voor de laatste jaren van een carrière? Krijgen oudere werknemers nog vorming? Zijn mijn werknemers nog gemotiveerd?

Vaak gebeurt het dat minder gemotiveerde werknemers zichzelf buiten spel zetten als het gaat over vorming en carrièremogelijkheden. Dat heeft op zijn beurt een negatief gevolg op de sowieso al tanende motivatie. Een werknemer die niet langer gemotiveerd is, zal vroeg of laat de stap naar een andere onderneming zetten. Wie als werkgever retentie hoog in het vaandel draagt, moet werk maken van motivatie. Maatwerk meer bepaald. Ieder motivatieprobleem moet je afzonderlijk beschouwen en individueel oplossen, los van leeftijd.

Luister naar de verzuchtingen en wensen van je werknemer en bied hem in de mate van het mogelijke een baan of taken die hij echt wil. Vergoed oudere werknemers op basis van prestatie, zodat ze niet het gevoel krijgen meer betaald te worden enkel en alleen omdat ze langer voor het bedrijf werken. Behandel hen met

respect en toon hen dat ze erbij horen. Geef hen duidelijk zicht op wat van hen verwacht wordt. Leid hen op en bied hen carrièrekansen. Zorg dat ze begrijpen hoe hun functie bijdraagt tot het succes van het bedrijf.

RETENTIE IN KMO'S

KMO's hebben een paar bijkomende moeilijkheden. Het instrumentarium dat grote bedrijven gebruiken en de maatregelen die de overheid voor hen ontwerpt kunnen ook op kleine schaal werken. "Maar het loont voor KMO's toch elke casus apart te bekijken," meent Jos Heiremans, HR-adviseur bij Unizo. "De band die KMO's met hun werknemers hebben is niet te vergelijken met die in een grote onderneming. Soms is de betrokkenheid bij het bedrijf voldoende om werknemers gemotiveerd aan het werk te houden."

KMO's zijn van nature heel erg met retentie begaan. Vooral als het economisch goed gaat, worden goede werkrachten immers door grote bedrijven weggehaald. Ze kunnen hun werknemers meer incentives bieden. Reputatie speelt eveneens een belangrijke rol, vooral voor jonge werknemers. En omdat talentvolle mensen vaak weggekaapt worden door de grote spelers, zijn KMO's er zich heel goed van bewust dat ze moeten inzetten op retentie. Ze weten maar al te goed dat ze hun talent heel hard nodig hebben en dat het niet evident is om ze te behouden.

RETENTIE IN TIJDEN VAN CRISIS?

Een degelijk retentiebeleid dat deel uitmaakt van een leeftijdsbewust personeelsbeleid blijft belangrijk, zelfs in tijden van crisis. Vooral in tijden van crisis. Ondernemingen worden gedwongen te besparen op personeelskosten en waardevolle werknemers te ontslaan, terwijl ze talentvolle medewerkers liefst dicht bij zich houden. Flexibel omspringen met talent is daarom een absolute must. Co-sourcing kan een onderneming daarmee helpen. Een onderneming leent haar talent tijdelijk uit aan een andere onderneming en bespaart op die manier op personeelskosten. Hoe co-sourcing precies werkt, doet Hubert Vanhoe, vice-president van USG People Belgium verder in deze publicatie uit de doeken.

Retentie is in moeilijke tijden meer dan ooit het sleutelwoord. Gelukkig heeft de overheid enkele maatregelen uitgewerkt die het mogelijk maken te besparen op personeelskosten zonder medewerkers te moeten ontslaan zoals arbeidsduurvermindering. Verderop schetst advocaat Sabine Vanoverbeke het juridische kader van deze maatregelen en vind je de overheidsmaatregelen nog eens opgesomd.

Crisis of niet, een goed personeelsbeleid is een leeftijdsbewust personeelsbeleid dat werk maakt van retentie. En dat doe je als onderneming niet door leeftijdsgebonden maatregelen te introduceren, maar door alle werknemers individueel te benaderen en van bij het begin van hun loopbaan te luisteren naar wat ze willen, wat hen motiveert, hoe ze hun verdere carrière zien... en in het licht daarvan de gepaste acties te ondernemen. Retentie en bij uitbreiding een goed personeelsbeleid is een kwestie van maatwerk.



Do's en don'ts van retentie en personeelsbeleid

EEN GOED PERSONEELSBELEID VOEREN IS GEEN EVIDENTIE. VOORAL NIET VOOR KMO'S DIE TOCH OP EEN ZEER SPECIFIEKE MANIER MET HUN WERKNEMERS OMGAAN. WAT ZIJN DE PIJLERS VAN EEN GOED PERSONEELSBELEID? EN WAT KUN JE ALS KMO DOEN OM JE WERKNEMERS IN HUIS TE HOUDEN?

DE DRIE PIJLERS VAN GOED PERSONEELSBELEID

Professor Luc Derijcke van de Universiteit Antwerpen en auteur van het boek over retentiemanagement 'Binden of boeien?' onderscheidt drie pijlers van goed personeelsbeleid: transparantie, consistentie en consensus. Transparantie betekent dat werknemers weten wat er gaande is in het bedrijf, dat ze inzage krijgen in de cijfers van het bedrijf, dat ze weten waarom bepaalde beslissingen genomen worden, enz. Volgens Derijcke scoren KMO's daarop minder goed dan grote ondernemingen.

Consistentie betekent dat er duidelijke loonschalen zijn, dat er regels zijn voor alternatieve verloning en dat iedereen die kent. "In KMO's worden vaker extraatjes gegeven met daarbij de boodschap 'dat de anderen het niet hoeven te weten',... helemaal niet consistent dus en allerminst transparant, vaak bij gebrek aan een loonbeleid," meent Derijcke. "Consensus is vooral iets waar grote bedrijven moeten naar streven. KMO's hebben daar veel minder mee te maken, omdat zij niet met vakbonden geconfronteerd worden."

TYPISCH KMO

Als het over retentie gaat rekenen KMO's heel sterk op de loyaliteit van hun werknemers. Ze zijn over het algemeen zeer retentievergericht en voelen een vertrek haast als verraad aan. Dit terwijl een verloop van dertien à veertien procent heel normaal is in de privésector. "Ik denk dat KMO's op een andere manier aan retentie doen dan grote bedrijven," zegt Derijcke. "Minder systematisch en minder gereguleerd, maar informeler en opportunistischer, zonder dat dit negatief bedoeld is." Professor Derijcke geeft KMO's enkele nuttige retentietips.



enkele nuttige retentietips

MIK NIET OP DE SUPERSTERREN

Het beste wat een KMO kan doen om retentie te bevorderen is mensen aanwerven met potentieel. Harde werkers die nog iets moeten leren. Je maakt hen jouw manier van werken gewoon en zorgt zo vanzelf voor grote loyaliteit. "Precies de filosofie die Colruyt bijvoorbeeld heel consequent toepast bij het aanwerven van nieuwe krachten. Ik geef KMO's altijd de raad niet te mikken op de 'supersterren'. Die gaan veel liever bij de grote bedrijven werken en het zijn meestal jobhoppers," zegt Derijcke.

ANCIËNNITEIT ALS RETENTIEFACTOR

Bij oudere werknemers weegt de anciënniteit sterk door. Soms is dat zo een sterke retentiefactor dat ze niet veranderen van werkgever. Vooral bij bedienden speelt anciënniteit een belangrijke rol, omdat ze die vaak niet kunnen overdragen naar een nieuwe werkgever. Mensen met een hogere managementfunctie kunnen dit veelal wel.

MOTIVATIE? GEEN PROBLEEM

KMO's hebben zelden te maken met werknemers die weinig gemotiveerd zijn. Werknemers geraken gedemotiveerd als ze zich kunnen verstoppen, als ze ongemerkt te laat kunnen toekomen, als ze te weinig te doen hebben en niemand daarover valt. Dat is in de meeste KMO's uitgesloten. De sociale controle is er te groot.

VAN LEERLING TOT MEESTER

In veel KMO's worden oudere werknemers een soort vertrouwenspersoon, door hun vele dienstjaren kennen ze het klappen van de zweep. Ze nemen de leiding over als de baas er niet is, worden ingeschakeld om nieuwe mensen op te leiden,... dat is absoluut dé manier om met oudere werknemers om te gaan. Het is eigenlijk het middeleeuwse systeem waar men een vak leert als leerling, later gezet wordt om als meester te eindigen. Een systeem dat overigens heel goed werkt.

WORK-LIFE BALANCE

De work-life balance is voor jong en oud een belangrijke retentiefactor. Maar KMO's zijn niet zo vlug geneigd mensen deeltijds te laten werken. Als er in een klein bedrijf maar één boekhouder is, is het ergens wel begrijpelijk dat je die liever niet halftijds laat werken.

Vertrouwen maakt van retentie een evidentie

OF HET NU GAAT OM KEUKENELEMENTEN, SPOELBAKKEN, LAVABO'S, TRAPLEUNINGEN, BRIEVENBUSSEN OF TUINMEUBILAIR, BIJ MADE IN INOX GAAN VAKMANSCHAP EN DESIGN HAND IN HAND. EÉN CONSTATE: INOX. WANNEER JE MARLEEN BAEDE EN ECHTGENOOT POL CAUWELIER, OPRICHTERS EN EIGENAARS VAN MADE IN INOX VRAAGT WAAROM HUN PERSONEELSBELEID ZO GOED WERKT, ANTWOORDEN ZE DAT HUN EIGEN ERVARINGEN ALS ARBEIDERS HEN LEERDEN HOE JE MET WERKNEMERS OMGAAT. OMDAT HUN PERSONEELSBELEID WERKT, IS RETENTIE BIJ MADE IN INOX GEEN PROBLEEM MAAR EEN VANZELFSPREKENDHEID.

Pol en Marleen hebben zes werknemers. De jongste is vijftendertig, de oudste vierenzestig, de andere vier tussen de vijfenveertig en de tweeënvijftig. De meesten werken al jaren bij Made in Inox en werden samen met het bedrijf ouder. Pol en Marleen kunnen dus wel iets zinvols zeggen over retentie van oudere werknemers.

"Toen we zelf nog arbeiders waren, merkten we dat goede relaties tussen collega's onderling en met de bazen belangrijk zijn. Mijn laatste baas had geen respect voor zijn werknemers. Daar heb ik veel uit geleerd. Je moet iedereen het gevoel geven dat ze van betekenis zijn. Je moet hen toekomstperspectieven bieden. Pas dan kan je stielkennis en talent omzetten in liefde voor het vak."

OPEN BEDRIJFSCULTUUR

Bij Made in Inox streven Marleen en Pol naar een duurzame band met hun personeel en dragen ze zorg voor hun menselijk kapitaal. Onder andere door hen te beschermen tegen stress. "Dat kan door als werkgever taken goed in te plannen, zelf de verantwoordelijkheid op te nemen voor deadlines die niet gehaald worden, de behoeften van werknemers te herkennen en onze eigen stress niet aan hen door te geven."

Communicatie is een belangrijke hoeksteen van het personeelsbeleid in Made in Inox. "Pol is hier zo vaak mogelijk aanwezig en hij is altijd aanspreekbaar. We gaan op een vertrouwelijke manier met elkaar om en hebben een heel open cultuur," getuigt Marleen. Letterlijk, want de deur van zijn bureau staat altijd open. "Onze werknemers hebben ook allen een sleutel, zodat ze ook in hun vrije tijd onze infrastructuur kunnen gebruiken voor eigen werk. Het is belangrijk werknemers vertrouwen te geven. We doen voortdurend een beroep op hun kennis en oplossingsvermogen. Ze krijgen inspraak in de uitvoering van taken. Zo zien ze dat we hen vertrouwen en voelen ze zich gewaardeerd."



GEEN BIJZONDERE AANPAK VOOR VIJFTIGPLUSSERS

"Pol weet wat onze mensen goed kunnen en graag doen. Ze vullen elkaar aan en we houden bij het verdelen van de taken rekening met ieders specialiteit en voorkeuren. Maar ook met hun temperament en persoonlijkheid. Dat is maatwerk en het komt de taakbetrokkenheid en de motivatie ten goede." Ook het rechtstreekse contact met de klanten bevordert de motivatie. "Onze mensen zien het eindresultaat van hun werk en merken dat onze klanten tevreden zijn," zegt Marleen.

Als ze één ding zeker weten bij Made in Inox is het dat oudere werknemers geen bijzondere behandeling verwachten. "Je moet het werk bijvoorbeeld minimaal belastend maken door rekening te houden met ergonomie en goede werktuigen aan te schaffen. Maar dat doe je als werkgever sowieso, ongeacht de leeftijd van je werknemers. Je moet oudere werknemers niet anders behandelen omwille van hun leeftijd," vindt Marleen. "Het is niet zo dat ze minder aankunnen of trager worden. Integendeel, hun werkervaring en houding komen de werksfeer ten goede. En een goede sfeer maakt iedereen gelukkig. Onze mensen komen met plezier werken en zijn ook thuis na het werk genietbaar. Die twee zijn voor ons even belangrijk. We polsen dan ook voortdurend naar de tevredenheid bij onze werknemers. Niet dat we hen expliciet vragen of ze tevreden zijn met hun job, maar het komt soms ter sprake."



Twée generaties, één familie

QUALIPHAR MAAKT FARMACEUTISCHE PRODUCTEN EN GENEESMIDDELEN DIE ZONDER VOORSCHRIFT TE KOOP ZIJN. HET IS EEN UIT DE KLUITEN GEWASSEN FAMILIEBEDRIJF WAAR TWEE GENERATIES SAMENWERKEN. DE OUDERE WERKNEMERS HEBBEN RUIM TWINTIG JAAR ANCIËNNITEIT IN HET BEDRIJF. DE 'NIEUWELINGEN' WERKEN ER ZEVEN, ACHT JAAR. ONGEVEER ÉÉN DERDE VAN ALLE WERKNEMERS IS BOVEN DE VIJFTIG. "DAT IS GEEN BEWUSTE KEUZE," ZEGT CHRISTIAAN DE PAGE, FINANCE & ADMINISTRATION MANAGER, "MAAR HISTORISCH ZO GEGROEID."

"In 1970 nam vader Eduard, want zo noemen we onze grote baas, het noodlijdende Qualiphar over. Hij werkte toen met een vijftiental werknemers. In de loop van de jaren die daarop volgden, nam Qualiphar heel wat bedrijven over. Met de overname van het Franse GIFRER in 2000 drong een uitbreiding van ons personeelsbestand zich op. Tegelijk begonnen de zonen van de baas hun rol in het bedrijf te spelen. Onze werknemers zijn ofwel van de generatie van de vader ofwel van de zonen. Daartussen ligt een kloof die alleen historisch verklaard kan worden," zegt De Page.

EEN NATUURLIJKE FLOW

De Page beseft dat de oudere generatie een sleutelrol speelt binnen Qualiphar. "Uiteraard werkt het grootste deel van de vijftigplussers niet meer in een voltijds regime, maar we willen ze nog niet kwijt. Ze hebben bijzonder nuttige kennis, zowel van hun vak als van het bedrijf. Maar binnen tien jaar zijn ze zeker met pensioen, daarom voorzien we nu in peterschap voor nieuwe werknemers."

Kennisoverdracht en begeleiding gebeuren heel natuurlijk bij Qualiphar. "Oudere werknemers gaan deeltijds werken. Daardoor moeten ze hoe dan ook taken doorgeven aan de jongeren, hen uitleggen hoe alles werkt, begeleiden en opvolgen. Deeltijds werken, kennisoverdracht, begeleiden van jongere werknemers en variatie in het takenpakket gaan hand in hand en volgen een heel natuurlijke flow," verklaart De Page. "Op die manier kunnen we onze oudere werknemers motiveren en blijven ze langer bij ons. Anderzijds zijn we ook gerustgesteld dat de nieuwe generatie binnen tien jaar alle nodige kennis heeft om Qualiphar draaiende te houden."

NIEUWE CAO

"In de nieuwe cao voorzien we premies voor wie meer dan vijftientig jaar in dienst is. Daarnaast doen we er alles aan om deeltijds werken en bruggensioen op achteenvijftig zo aantrekkelijk mogelijk te maken. Tijdskrediet is bijvoorbeeld gebonden aan bepaalde voorwaarden, maar binnen de marges die bedrijven van de overheid krijgen, proberen we de drempel toch zo laag mogelijk te maken." Zo heeft Qualiphar op cao-niveau tijdskrediet opengezet vanaf de leeftijd van vijftig jaar. "In het huidige economische klimaat heeft dat voor ons bovendien het voordeel dat de loonlast daalt. Samen met de economische werkloosheid en het afslanken van de interimarbeid, heeft dat ervoor gezorgd dat we tot nu toe nog niemand hebben moeten ontslaan."

Wat betreft maatregelen om de crisis het hoofd te bieden levert de overheid volgens De Page goed werk. "Het wordt voor werknemers steeds gemakkelijker om van de ene regeling naar de andere over te stappen. De maatregelen worden laagdrempelig. En ook administratief zijn er minder remmingen. Het zou alleen handig zijn mocht er wat meer elektronisch geregeld kunnen worden."

FAMILIE

Naast de mogelijkheid deeltijds te werken en een nieuwe rol als peter op te nemen ziet De Page nog enkele andere 'motivatoren' die oudere werknemers binnen het bedrijf houden. "De anciënniteit speelt natuurlijk een grote rol. Iemand die hier dertig jaar werkt, legt dat niet zomaar naast zich neer. Er heerst hier ook een zeer familiale sfeer. Enkele verzuurde werknemers niet te na gesproken, zijn we één grote familie. Vooral bij de ouderen, die samen met de vader Qualiphar groot gemaakt hebben, speelt dat familiegevoel heel sterk," weet De Page.

Competentiemanagement op ieders maat

Bij Genencor investeert men evenveel in jonge als in oudere werknemers. "We moeten allemaal mee met onze tijd, dus moeten we allemaal bijleren. Het is wel belangrijk rekening te houden hoe bepaalde groepen best leren. Maar dat heeft meer met persoonlijkheid dan met leeftijd te maken," zegt Neyt.

INVESTEREN IN MENSEN

"Ook oudere werknemers willen hun job goed doen. Het is onze taak ervoor te zorgen dat ze alles hebben om hun job zo goed mogelijk uit te voeren. Daar is heel ons personeelsbeleid op gericht." Twee waarden staan er centraal: continue verbetering en investeren in de mensen. Drie pijlers zorgen voor de concrete invulling van die waarden:

1. Wat moeten we doen opdat onze werknemers hun job zouden kunnen en kennen?

"We leven en werken in een wereld van constante verandering. Vandaag goed zijn in wat je doet is geen garantie dat je morgen nog meekan," zegt Neyt. Om te zorgen dat de werknemers morgen wel nog meekunnen, gebruikt Genencor het klassieke competentie-management dat uitgaat van drie vragen: Wat moet iemand kennen voor een bepaalde job? Wat moet hij kunnen? En welke attitude is daarvoor belangrijk? "Het bijzondere aan ons competentie-management is dat we onze mensen zelf het antwoord op die vragen hebben laten geven. Ze hebben dus het competentieprofiel voor hun eigen job opgesteld," zegt Neyt.

2. Wat moeten we doen om de sterktes en de interesses van werknemers in hun job te verwerken?

"De beste manier om dit te doen is eigenlijk heel eenvoudig. Je moet het hen gewoon vragen. Praat met je medewerkers en vraag hen letterlijk 'wat doe je graag in je job en wat zou je graag doen?' Daarna is het aan ons om dat concreet uit te werken."

3. Loopbaanbegeleiding

"Het uitgangspunt is identiek," zegt Neyt. "We vragen elke werknemer wat zijn plannen zijn voor de komende vijf jaar. We vragen dat zowel aan de oudere werknemers als aan de jongere werknemers, want loopbaanbegeleiding is iets wat je tijdens de hele loopbaan moet doen, niet enkel de laatste vijf jaar. We merken dat de oudere werknemers andere prioriteiten stellen en andere aspecten van hun loopbaan belangrijk vinden, maar zelfs binnen die groep zijn de verschillen groot. Sommigen willen het liever wat kalmer aan doen, anderen net niet."

PLOEGENARBEID MINDER BELASTEND MAKEN

Naast dit personeelsbeleid heeft Genencor ook specifieke maatregelen om ploegen-medewerkers minder te belasten. Ploegenroosters werden herbekeken en de medewerkers kozen zelf het beste voorstel uit. Ze beslisten ook zelf over een ideaal moment voor opleidingen, aangezien die altijd buiten hun uurrooster vallen," zegt Neyt. Voor oudere werknemers komen daar nog enkele extra's bij. "Vanaf vijfenvijftig jaar kunnen onze ploegenarbeiders deeltijds aan de slag, ze krijgen een extra uitkering en mooiere arbeidsvoorwaarden. Vanaf zestig kunnen ze met pensioen en voorzien we een bijkomende invaliditeitsverzekering."

DAT BIJ GENENCOR, EEN INDUSTRIEEL BIOTECHNOLOGISCH BEDRIJF DAT INNOVATIEVE ENZYMEN EN BIOPRODUCTEN ONTWIKKELT, LEEFTIJD GEEN CRITERIUM IS BIJ HET AANWERVEN VAN NIEUWE MENSEN BLIJKT UIT DE LEEFTIJDSCURVE VAN HUN WERKNEMERS.

VIJFENVEERTIG PROCENT IS OUDER DAN VIJFTIG. VIJFENZESTIG PROCENT ZIT BOVEN DE LEEFTIJDSGRENS VAN VIJFENVEERTIG. "IN ONS PERSONEELSBELEID SPELEN ENKEL DE COMPETENTIES MEE," VERKLAART HR-MANAGER DANY NEYT. "LEEFTIJD SPEELT GEEN ROL."

A photograph showing three people in a workshop setting. Two men and one woman, all wearing blue work shirts, are gathered around a workbench. They are looking at a metal part that is being worked on by a machine. The background shows industrial equipment and a green wall.

Kennisborging en peterschap als retentietools

VION BIEDT ONDERNEMINGEN OPLEIDINGEN OP MAAT, WAARVAN KWALITEIT, FLEXIBILITEIT EN DIDACTISCHE KNOW-HOW UIT HET ONDERWIJS EEN ESSENTIEEL ONDERDEEL ZIJN. ZOWEL OPLEIDINGS- EN ONDERZOEKSWERKZAKEN ALS BEDRIJVEN EN OVERHEDEN KUNNEN BIJ VION TERECHT VOOR VORMING, TRAINING, OPLEIDING EN ADVIES. MOMENTEEL WERKT VION SAMEN MET HET AGENTSCHAP ECONOMIE VLAANDEREN AAN EEN PROJECT WAARIN KENNISBORGING EN PETERSCHAP WORDEN UITGESPEELD ALS RETENTIETOOL VOOR KMO'S.

"Oudere werknemers verlaten ondernemingen tegenwoordig steeds vroeger," zegt Els Roelandt, directeur van VION. Een onderneming zit daarvoor niet alleen met een leegstaande functie die ze moet invullen, met de werknemer verdwijnt ook zijn vakkennis. "Met dit project nodigen wij docenten uit het onderwijs uit om gedurende een bepaalde periode stage te lopen in een bedrijf en de vakkennis van de oudere werknemers in een handboek te verwerken. Daardoor blijft die kennis ook na het vertrek van de werknemers binnen de onderneming," verklaart Roelandt. "De werknemer voelt zich geapprecieerd, omdat zijn kennis naar waarde wordt geschat. Dat komt zijn motivatie en de retentie in de onderneming ten goede."

EEN NIEUWE ROL ALS BLIJK VAN WAARDERING

Het project geeft oudere werknemers ook de kans hun carrière een nieuwe wending te geven. "Ze nemen de rol van peter op, coachen jongere collega's en leiden hen op." De kennis wordt bewaard en doorgegeven. Het vertrek van de oudere werknemers en het verlies van nuttige kennis dat ermee gepaard gaat, wordt op die manier opgevangen.

"In de meeste gevallen voelen de oudere werknemers zich gewaardeerd, krijgen een goed gevoel en zijn tevreden met hun nieuwe rol. "Retentie van kennis is op deze manier alvast verzekerd. Maar we zijn ons ervan bewust dat, als ze echt weg willen, werknemers door een nieuwe jobinhoud geen jaar langer zullen blijven," geeft Roelandt toe. "Het probleem is vaak dat bedrijven te laat ingrijpen. Je kunt je mensen motiveren om te blijven, maar dan moet je retentie en motivering standaard inbouwen in je personeelsbeleid en er niet mee beginnen als je merkt dat je werknemers niet meer gemotiveerd zijn."

CREATIEF MET OPLEIDINGEN

In een KMO met relatief weinig personeel heeft het vertrek van één persoon gevolgen voor ieders takenpakket en werklast. KMO's hebben het daarom

vaak moeilijk dat vertrek op te vangen. Onder andere daardoor beseffen ze volgens Roelandt zeer goed hoe belangrijk retentie van kennis en werknemers is. "Jammer genoeg hebben ze vaak niet de tijd of het geld om er actief werk van te maken. Doordat ons project gesubsidieerd wordt, is het ook voor kleine bedrijven financieel haalbaar. Bovendien moet de onderneming geen beroep doen op dure externe krachten om de opleidingen te geven, maar zijn het de eigen werknemers die dit voor hun rekening nemen."

Roelandt meent dat KMO's vooral creatief moeten zijn als het op opleidingen aankomt. "Opleiding is tegenwoordig ingeburgerd als deel van een eisenpakket van een werknemer. Door aan interne kennisoverdracht te doen met een medewerker als docent, spaart een bedrijf heel wat uit. In tegenstelling tot wat velen denken, voorzien KMO's heel wat opleiding. De kennisoverdracht gebeurt omwille van het budget alleen wat informeler. Grote ondernemingen kunnen nog iets leren van de creatieve manier waarop men in KMO's kennis doorgeeft," meent Roelandt.

DE ROL VAN DE OVERHEID

"Het is een doodoener maar de rol van de overheid moet er vooral uit bestaan financiële stimuli te voorzien. Dit project krijgt bijvoorbeeld een heel grote respons omdat het gesubsidieerd wordt," zegt Roelandt. "Om oudere werknemers aan het werk te houden moet de overheid het financieel aantrekkelijker maken hen aan te werven. Het blijft een mes dat aan twee kanten snijdt, want mensen stappen vaak uit het arbeidscircuit omdat de overheid dat, in het kader van hervormingen en herstructureringen financieel aantrekkelijk maakt. Tot slot moet de overheid dringend werken aan het imago van oudere werknemers. Misschien moeten we zelfs van de term 'oudere werknemer' af. Bij werving en selectie mogen bedrijven zich niet blindstaren op leeftijd. Niet de leeftijd van kandidaten is belangrijk maar hun competenties."

Leen eens een talent uit

Co-sourcing betekent dat een bedrijf gedurende een bepaalde periode de expertise van specialisten uit een ander bedrijf leent. USG People, de bedenkers van co-sourcing, brengen tijdelijke personeelsoverschotten en -tekorten van ondernemingen in balans. Door werknemers uit te lenen bespaart een bedrijf tijdelijk op personeelskosten, het vermijdt ontslagen en behoudt zijn expertise. Het bedrijf dat de medewerker leent en instaat voor de kosten, kan een beroep doen op de knowhow en ervaring die het niet in huis heeft en kan voorzien in een tijdelijke behoefte aan extra personeel. De werknemer ten slotte doet nieuwe ervaring op en krijgt boeiende carrièrekansen.

EEN ZAAK VAN MENSEN

"Veel ondernemingen hebben met dure recruiteringsprocedures talentenvolle mensen aangevonden, die ze nu in crisistijd om puur financiële redenen moeten ontslaan. Binnen een paar jaar, wanneer de economie weer aantrekt, moeten ze diezelfde mensen opnieuw in dienst nemen met dezelfde dure recruiteringsprocedures," zegt Hubert Vanhove, vice-president USG People Belgium. "Co-sourcing is een ideale oplossing om dat met een minimum aan kosten te vermijden."

"Er worden banen gered en de werknemer blijft in contact met zijn werkgever. Hun relatie blijft intact, al wordt het tijdelijk een LAT-relatie," zegt Vanhove. "Co-sourcing is een zaak van mensen en USG neemt zijn sociale rol daarin ernstig. In het huidige economische klimaat maakt co-sourcing het verschil tussen werk hebben of ontslaan worden."

VOETBAL

Gezien de economische toestand is het normaal dat het aanbod momenteel groter is dan de vraag. "Er zijn weinig vacatures, de vraag naar uitzendkrachten is met zesentwintig procent gedaald. Dat merken we ook bij co-sourcing," geeft Vanhove toe. "Maar net omdat co-sourcing over de inkomens van gezinnen gaat, zet USG People een aantal mensen in die over de grenzen van al onze USG People-maatschappijen heen op zoek gaan naar opportuniteiten."

Vanhove vergelijkt het graag met voetbal: "Daar is het co-sourcingprincipe al jaren ingeburgerd: in plaats van een getalenteerde voetballer op de bank te houden, wordt hij voor een seizoen uitgeleend aan een andere club die extra talent kan gebruiken. Nadien keert de speler in topvorm terug naar zijn oude club. Een win-winsituatie dus voor beide teams."

Maar het is geen klassieke detachering zoals we die kennen. "Het verschil is van puur juridische aard," verklaart Vanhove. "Bij detachering of projectsourcing komt de medewerker op onze payroll te staan. Bij co-sourcing blijft hij op de payroll van zijn oorspronkelijke werkgever. Er verandert niets aan zijn arbeidsovereenkomst."

FLEXIBEL MET TALENT

Ook voor KMO's is co-sourcing bijzonder interessant. "KMO's hebben zo lang mogelijk gewacht alvorens mensen te ontslaan. Omdat het emotioneel moeilijk ligt, maar ook omdat het heel veel geld kost. Los van alle andere voordelen is co-sourcing ook financieel aantrekkelijk," zegt Vanhove. "USG People vraagt een correcte fee voor de makelaarsrol die het speelt, maar de totale kost is niet meer dan die van een reguliere uitzendmedewerker."

Ook als de economie terug opleeft, zal co-sourcing nodig blijven. "Het is een bijkomend flexibilitetsinstrument. Zoals de arbeidsmarkt nu evolueert, zal men steeds flexibeler met talent moeten omspringen. Bovendien zijn er, ook wanneer het economisch goed gaat, altijd sectoren waar de zaken minder draaien."



DE CRISIS DWINGT BEDRIJVEN TE BESPAREN OP PERSONEELSKOSTEN. TEGELIJK IS HET VOOR EEN ONDERNEMING VAN KAPITAAL BELANG TALENTVOLLE MEDEWERKERS IN DIENST TE HOUDEN, ZODAT MEN SNEL DE DRAAD KAN OPPIKKEN WANNEER DE ECONOMIE OPNIEUW AANTREKT. NAAST WERKTIJDVERKORTING, CRISISWERKLOOSHEID, TIJDSKREDIET ENZ. KAN OOK CO-SOURCING EEN OPLOSSING ZIJN.

Besparen op loonkost zonder ontslag

HET DOEL VAN RETENTIE IS TALENTVOLLE MEDEWERKERS AAN BOORD HOUDEN, OOK AL DWINGT DE ECONOMISCHE SITUATIE TOT ZWARE BESPARINGEN. VANDAAG ZIEN WERKGEVERS ZICH GEDWONGEN TOT HET NEMEN VAN MAATREGELEN ZOALS ARBEIDSDUURVERMINDERING EN ZELFS LOONSVERMINDERING OM TE BESPAREN OP PERSONEELSKOSTEN ZONDER WERKNEMERS TE MOETEN ONTSLAAN.

MINDER WERKEN

Voor een onderneming die moet besparen op personeelskosten maar liever geen mensen ontslaat kan verminderde arbeidsduur een oplossing zijn. "Voor veel oudere werknemers is het een welkome maatregel omdat het hen de kans geeft wat comfortabeler te leven, wat meer tijd met de kleinkinderen door te brengen," zegt advocaat Sabine Vanoverbeke van de advocatenassociatie Van Eeckhoutte, Taquet en Clesse. "Meestal kunnen ze het zich ook financieel veroorloven om een stapje terug zetten. De werkgever heeft dan weer het voordeel dat hij loonkosten bespaart op zijn veelal duurder werknemers."

Het klassieke tijdskrediet biedt werknemers de kans halftijds of deeltijds te werken. Het loonverlies dat daarmee gepaard gaat, wordt gedeeltelijk gecompenseerd door de federale overheid. Daarnaast voorziet de overheid vier belangrijke crisismaatregelen die werknemers de kans geven minder te werken. Een eerste is het optrekken van de Vlaamse overbruggingspremie voor ondernemingen die lijden onder de economische crisis. Als een werknemer akkoord gaat om minder te werken, ontvangt hij daarvoor een verhoogde compensatiepremie van de Vlaamse overheid.

Vanaf 1 juli komen daarbij nog drie federale maatregelen. Een eerste voorziet in een collectieve arbeidsduurvermindering. Daardoor kan een werkgever flink bezuinigen op personeelskosten. Hij krijgt van de overheid bovendien een lastenverlaging, maar moet de werknemer gedeeltelijk compenseren voor het loonverlies. Een tweede maatregel is een tijdelijke uitbreiding van het tijdskrediet. Een werknemer kan nu extra tijdskrediet nemen zonder dat dit gevolgen heeft op de hoeveelheid 'klassiek' tijdskrediet voor zijn verdere loopbaan. Het 'klassieke' tijdskrediet is beperkt in de tijd en onderworpen aan anciënniteitsvoorwaarden. De voorwaarden voor dit extra tijdskrediet moeten nog uitgewerkt worden in Koninklijke Besluiten. Het wettelijk kader is er, maar de precieze modaliteiten worden tegen 1 juli gespecificeerd. Een laatste maatregel is het uitbreiden van de crisiswerkloosheid. Niet alleen arbeiders maar ook bedienden kunnen nu een aantal weken per jaar of een aantal dagen per week werkloos zijn zonder ontslag. Ze ontvangen dan een werkloosheidsuitkering.



LEEFTIJD MAG GEEN CRITERIUM ZIJN

Deze maatregelen zijn niet leeftijdsgebonden. "De discriminatiewetgeving laat dat overigens niet toe," verklaart Vanoverbeke. "Collectieve arbeidsduurvermindering kan bijvoorbeeld op een hele categorie werknemers toegepast worden, maar leeftijd mag daarbij geen criterium zijn." De andere maatregelen zijn individueel en kunnen enkel genomen worden in overleg en met de goedkeuring van de werknemer. De werkgever mag zijn mensen wel aanmoedigen om van de maatregelen gebruik te maken maar kan hen tot niets verplichten. In de praktijk kan het natuurlijk wel zo zijn dat vooral de oudere werknemers erop ingaan, omdat zij gewoonlijk wat meer financiële ruimte hebben om over te schakelen op een aangename arbeidsregime. Vermindering van arbeidsduur moet overigens altijd in onderling akkoord gebeuren.

MINDER VERDIENEN

Een tweede, minder populaire manier om op loonkosten te besparen is loonsvermindering. "We zien dat werkgevers in dat geval vooral op de extra's gaan besparen," zegt Vanoverbeke. "We moeten daarbij een duidelijk onderscheid maken tussen overeengekomen extra's die in de arbeidsovereenkomst zijn opgenomen en uitzonderlijk toegekende extra's. Het eerste geval gaat bijvoorbeeld over een oudere werknemer die sinds jaar en dag een bedrijfswagen heeft. De wagen is in zijn arbeidsovereenkomst opgenomen als deel van zijn verloning. De werkgever kan die bedrijfswagen niet eenzijdig afnemen. Omdat het gaat over een overeenkomst tussen werkgever en werknemer, moet de arbeidsovereenkomst in onderlinge overeenstemming aangepast worden. Anders is het wanneer het gaat over occasionele extra's of bonussen die niet in de arbeidsovereenkomst zijn opgenomen. Wanneer de werkgever die geeft, moet hij expliciet vermelden dat het een eenmalige of tijdelijke extra is. In dat geval is de bonus geen verworven recht en kan hij eenzijdig door de werkgever worden opgezegd."

Als een onderneming echt in moeilijkheden verkeert, staan werknemers vaak open voor een eventuele loonsvermindering. Dat is een kwestie van vertrouwen en solidariteit. "Het is heel markant dat nu zo vlot over loonsvermindering kan worden gepraat. Op de twintig jaar dat ik met sociaal recht bezig ben heb ik dit nog maar zelden meegemaakt," zegt Vanoverbeke.

Een stap in de juiste richting

LEEFTIJDSEBEWUST PERSONEELSBELEID VOLGENS UNIZO EN ABVV

"Retentie van oudere werknemers is een beladen term," vindt Jos Heiremans van Unizo. "Het lijkt wel alsof er enkel voor werknemers boven de vijftig werk moet worden gemaakt van retentie. Terwijl je als werkgever gedurende heel de carrière van je werknemers moet zoeken naar een werksituatie waarbij iedereen zich goed voelt. Uiteraard hebben oudere werknemers andere eisen en verwachtingen dan de jongere. Daarom pleit Unizo voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid."

Dat doet ook Christ Vanneste, diversiteitsmedewerker van het ABVV West-Vlaanderen. "Het retentiebeleid in ondernemingen gaat de goede kant uit. Er worden opleidingen gegeven en op voorwaarde dat men er van bij het begin van de loopbaan mee bezig is lijkt een leeftijdsbewust personeelsbeleid in veel ondernemingen wel aan te slaan. "Het is vooral bij de loopbaanbegeleiding dat het schoentje wringt," merkt Vanneste op. "Men praat er veel over, maar doet te weinig." Vanneste zoekt een verklaring in het feit dat leeftijdsbewust personeelsbeleid en retentie nog redelijk nieuw zijn. "Er is nog een gebrek aan best practices en goede voorbeelden."

WERKGOESTING

Unizo is vragende partij om medewerkers zo lang te laten werken als zij zelf willen. "Want ze zijn in het licht van de demografische evolutie hard nodig," zegt Heiremans. "We verzetten ons ook tegen de huidige perceptie die laat uitschijnen dat elke oudere werknemer uitkijkt naar de dag waarop hij de pensioensgerechtigde leeftijd bereikt heeft. Dat door werknemers actief te laten participeren in het bedrijf hun betrokkenheid en motivatie vergroot, wordt tegenwoordig nauwelijks belicht. Het is natuurlijk wel zo dat retentie vanaf een bepaalde leeftijd voor extra uitdagingen zorgt. De 'werkgoesting' neemt af, maar door rekening te houden met de verwachtingen van de mensen bereiken werkgevers al heel wat. Met vorming en opleiding kunnen we mensen gemotiveerd houden en competenties op peil houden."

Zo eenvoudig is het volgens het ABVV niet. "Veel werkgevers laten hun oudere werknemers opleidingen geven en een rol van coach opnemen en denken dat de kous daarmee af is," zegt Vanneste. "Voor ons is het een eerste stap in de juiste richting. In de bouw bijvoorbeeld hebben we daar goede ervaringen mee, maar het is niet voor iedereen een oplossing. Niet iedereen is geschikt om opleidingen te geven. Andere mogelijkheden blijven onbenut. Ik denk hier aan het verlagen van productiequota voor oudere werknemers, hen inschakelen in planning, problem solving. Het probleem inzake retentie is dat werkgevers hun oudere werknemers wel aan de slag willen houden, maar het niet te veel mag kosten."



DE ROL VAN DE OVERHEID

Van Unizo krijgt de overheid een goed rapport. "Ze neemt maatregelen, biedt een instrumentarium en ondersteuning. Ze informeert en sensibiliseert om de mindset rond oudere werknemers te veranderen. Voor Unizo is het van belang de dialoog open te houden in het besef dat flexibiliteit belangrijk is en er op het gebied van retentie geen standaardoplossingen zijn," aldus Heiremans.

"De overheid heeft nog altijd teveel aandacht voor de instroom van werknemers, om werkloosheid te verminderen," meent Vanneste. "ABVV dringt al lang aan op meer aandacht voor de uitstroom, want ook zo kan de werkloosheid dalen." Niettemin is ook het ABVV positief over de rol van de overheid op het vlak van retentie. "De overheid creëert een kader en biedt middelen aan. Het is aan de mensen op het terrein om daarvan gebruik te maken. En dat gebeurt nog te weinig," besluit Vanneste.

MINDER GAAN WERKEN

Met diverse initiatieven en premies willen de Vlaamse en federale overheden vooral verminderde arbeidsduur aanmoedigen. De meeste maatregelen streven naar een minimaal loonverlies voor de werknemer.

Tijdskrediet voor vijftigplussers. Zij kunnen deeltijds (80% of 50%) gaan werken. De overheid compenseert gedeeltelijk het verlies aan loon dat daarmee gepaard gaat.

De Vlaamse overbruggingspremie voor ondernemingen die lijden onder de financiële crisis, wordt opgetrokken. Als een werknemer akkoord gaat om minder te werken ontvangt hij een compensatiepremie van de Vlaamse overheid. De maatregel bestond al, Vlaams minister van Werk Frank Vandenbroucke heeft het bedrag van de premie verhoogd.

De aanmoedigingspremie zorgkrediet voor werknemers die halftijds werken of volledig tijdskrediet nemen om voor kinderen of hulpbehoevende familieleden te zorgen. Ook bij een thematisch verlof (voltijds, halftijds of 1/5) dat wordt toegekend door de RVA (ouderschapsverlof, verlof voor de bijstand of verzorging van een zwaar ziek gezins- of familielid of palliatief verlof) kan een werkgever zorgkrediet aanvragen.

Aanmoedigingspremie opleidingskrediet voor werknemers die halftijds of volledig tijdskrediet nemen om een opleiding te volgen.

NIEUWE MAATREGELEN

Vanaf 1 juli 2009 voorziet de federale overheid drie belangrijke crisismaatregelen die alle tot doel hebben werknemers de kans te geven minder te werken.

Collectieve arbeidsduurvermindering. Daardoor kan een werkgever flink bezuinigen op personeelskosten. De werkgever krijgt van de overheid een lastenverlaging, maar moet het loonverlies van de werknemer gedeeltelijk compenseren.

Tijdelijke uitbreiding van het tijdskrediet.

Werknemers kunnen nu extra tijdskrediet nemen zonder dat dit gevolgen heeft op de hoeveelheid 'klassiek' tijdskrediet dat ze in hun verdere loopbaan nog kunnen opnemen. Het 'klassieke' tijdskrediet is onderworpen aan anciënniteitsvoorwaarden en beperkt in de tijd. De voorwaarden voor dit nieuwe tijdskrediet moeten nog uitgewerkt worden in Koninklijke Besluiten.

Crisiswerkloosheid voor bedienden.

Crisiswerkloosheid bestond al voor arbeiders. Nu kan het ook voor bedienden. De overeenkomst tussen de bediende en de werkgever kan maximum zestien weken voltijds (of 26 weken deeltijds) geschorst worden. Daarvoor krijgt de werknemer een uitkering van de RVA die schommelt tussen 70 en 75 procent van het loon. Daarbovenop moet de werkgever een aanvullende uitkering betalen die minstens gelijkwaardig moet zijn aan die voor (eventuele) arbeiders in het bedrijf. De maatregel geldt tot aan het einde van het jaar. Omdat het einde van de crisis nog niet in zicht is, bestaat er een mogelijkheid om de maatregel te verlengen tot juli 2010.

OM ONDERNEMINGEN DE KANS TE GEVEN DE CRISIS HET HOOFD TE BIEDEN, NEEMT DE OVERHEID MAATREGELEN DIE WERKNEMERS IN STAAT STELLEN OP PERSONEELSKOSTEN TE BESPAREN ZONDER MENSEN TE ONTSLAAN. EEN OVERZICHT.



Retentiemaatregelen
van de overheid

Het ESF-Agentschap Vlaanderen

ESF staat voor het Europees Sociaal Fonds. Dit is een subsidie-instrument waarmee de Vlaamse overheid en de Europese Unie samen het Vlaamse arbeidsmarktbeleid en de economische en sociale samenhang willen versterken. De kerntaak van het ESF-programma in Vlaanderen is het verbeteren van werkgelegenheids- en arbeidskansen en het bevorderen van een hoog werkgelegenheidsniveau. Het ESF-Agentschap beheert dit ESF-programma in Vlaanderen en organiseert oproepen tot het indienen van projectvoorstellen, verzorgt selectieprocessen, volgt goedgekeurde projecten op en zorgt voor controle en uitbetaling van de projecten.

In het kader van zijn rol als kenniscentrum zet het ESF-Agentschap ook thematische werkingen op rond specifieke arbeidsmarktgerelateerde thema's. Hierbij wordt getracht een platform aan te bieden waarbij belanghebbenden en projectpromotoren elkaar ontmoeten om ervaringen uit te wisselen, kennis te delen, beleidsaanbevelingen op te maken en zich inhoudelijk verder te verdiepen. De thematische werking 'Leeftijdsbewust Personeelsbeleid' verdiept zich specifiek in de thema's retentie van oudere werknemers en instroom van oudere werkzoekenden.

Meer informatie vindt u op de website van het Agentschap via www.esf-agentschap.be



Het expertisecentrum Leeftijd & Werk

Het expertisecentrum Leeftijd & Werk (eL&W) is een initiatief van de Vlaamse overheid en maakt deel uit van het Vlaamse beleid voor Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit. Het wil de kennis over leeftijdsbewust werkgelegenheidsbeleid bevorderen, de praktijk ervan stimuleren en helpen ontwikkelen. Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar het zichtbaar en overdraagbaar maken van leerrijke praktijken in ondernemingen, lokale besturen en bedrijven die herstructureren.

Het eL&W ondersteunt bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden om op duurzame wijze vorm te geven aan een loopbaanbeleid. Het doel is jongeren uitzicht te geven op een lange én motiverende carrière en ouderen zin te geven langer aan het werk te blijven. Om dit laatste te bereiken heeft het eL&W bijzondere aandacht voor vijftigplussers op de arbeidsmarkt. Het centrum richt zich tot alle betrokken partijen ter zake: bedrijven, organisaties, overheden, sociale partners, arbeidsbemiddelaars, dienstenverstrekkers in personeelsbeleid en, last but not least, de oudere werknemers en werkzoekenden.

Meer informatie vindt u op de website www.leeftijdenwerk.be





COLOFON

verantwoordelijke uitgever:
ESF-Agentschap Vlaanderen vzw
Gasthuisstraat 35 (5de verdieping)
1000 Brussel
tel 02 546 22 11
fax 02 546 22 40
info@esf-agentschap.be
www.esf-agentschap.be

redactie: Bjorn Cocquyt - www.cactuscommunications.be
druk: www.dataprint.be
oplage: 2000 exemplaren
Wettelijk Depot: D/2009/10.326/2

aan deze publicatie werkten verder mee:
Stefaan Ryckewaert, Catherine Bonnarens, Stephanie Beavis

ontwerp en lay-out: www.solidcreations.be



ESF investeert in jouw toekomst.

Het Europees Sociaal Fonds stimuleert en ondersteunt initiatieven voor een vernieuwend werkgelegenheidsbeleid in Vlaanderen. Op die manier investeren Europa en Vlaanderen in meer arbeidskansen en in meer en betere (loop)banen.

