

INZET VAN JONG EN OUD

Tools voor leeftijdbewust personeelsbeleid & getuigenissen van gebruikers

Een uitgave van het **EUROPEES SOCIAAL FONDS AGENTSCHAP VLAANDEREN VZW** september 2007



INHOUDSTAFEL

Voorwoord	
Leeftijdsbewust managen kan wat tools gebruiken	3
Ageproof spoort competenties op	
Eerst uitgerangeerd, dan terug op het goede spoor	4
‘Werkgoesting’ zet personeelsbeleid op weg	
Krik zelf de werkgoesting op	5
KEEP houdt ervaring in huis	
Ervaren mensen beter kennen is ze koesteren	6-7
Horizon verruimd en taken verbreed	
Iedereen aan het werk voor een bredere horizon	8
K+50 verzilvert kennis	
Kennis van ouderen helpt hen en anderen vooruit	9
CEM checkt gedragscompetenties	
Eerstelijnsmanagers ontdekken hun eigen maturiteit	10
Vuurtoren 45+ belicht ouderen beter	
Verder varen dankzij betrouwbare baken	11
Paradox gidst bedrijven bij rekrutering	
Een rijp wervingsinstrument voor een diverse doelgroep	12
eLAN voor ondernemers en ex-businesslui	
Draaischijf tussen bedrijven en ‘grijze cellen’	13
‘Kennisborging’ leert zelfs ouderen nog veel	
Kennis vastleggen helpt jong én oud	14
Gebruikstabel voor de tools in leeftijdsbewust personeelsbeleid	14
ESF: Europa in steun voor Vlaanderen in actie	15
Expertisecentrum Leeftijd & Werk helpt ontwikkelingen in Vlaanderen verder	15

VOORWOORD

Leeftijdsbewust managen kan wat tools gebruiken

Te vrezen valt dat leeftijdsbewust personeelsbeleid nu al het zoveelste hr-modewoord is geworden. Maar dat hoeft niet te beletten dat deze thematiek de komende decennia een sleutelrol zal spelen bij het in-, door- en uitstromen van medewerkers in organisaties. Dat is haast onvermijdelijk in een tijdperk waarin de actieve bevolking sterk vergrijsd en ook nog wat 'ontgroent'. Met minder jongeren en een haast exponentieel stijgend aantal ouderen op de arbeidsmarkt moeten bedrijven zorgvuldiger dan ooit omspringen met talent, jong én oud.

Nu reeds neemt de belangstelling fors toe voor manieren, methodes en middelen om het personeelsbeleid zo te voeren dat jong en oud zich er goed en gemotiveerd bij voelen. De voorbije jaren steunde het ESF-Agentschap Vlaanderen al een tiental projecten waarin heel concreet op werkvloeren en de arbeidsmarkt werk werd gemaakt van nieuwe tools en methodes om dit te bereiken. De resultaten ogen bijzonder praktisch.

Vaststelling: Oudere werknemers blijven een zegen

In deze brochure vertellen de eerste gebruikers over hun ervaringen ermee en doen de initiatiefnemers van de projecten uit de doeken hoe en waarvoor hun instrument te gebruiken is. Op zijn minst kan deze lectuur dienen als inspiratiebron. De lezer zal gauw merken dat oudere werknemers heel lang een zegen voor organisaties en voor hun jongere collega's kunnen blijven. Hopelijk moedigt dit de lezer ook aan om tot actie over te gaan. Vlaanderen in actie, weet u wel. Dat motto moet de komende tijd zeer zeker ook voor de arbeidsmarkt en de werkvloer gelden.





Ageproof spoort competenties op Eerst uitgerangeerd, dan terug op het goede spoor

NEEM NU DIE DAME, 45-PLUSSER, DIE VIA HAAR VROEGERE JOB VAN DIRECTIESECRETARESSE HAAR ORGANISATIETALENT ONTWIKKELT. ZIJ IS ZICH ER EERST NIET VAN BEWUST DAT DEZE COMPETENTIE FLINK WAT JOBMOGELIJKHEDEN VOOR HAAR KAN OPENEN. MAAR EEN SPECIFIEKE BEGELEIDING OPENT HAAR OGEN. NU LEIDT ZIJ EEN KLEINE AFDELING MET MEERDERE MEDEWERKERS. VROEGER ZOU ZIJ VOOR ZO'N JOB ZELFS NIET HEBBEN DURVEN SOLLICITEREN.

Voor die specifieke begeleiding zorgde Start People met zijn tool Ageproof. Je trapt een open deur in met het cliché dat bij bedrijven en organisaties vele of toch taaie vooroordelen leven over het werken met 45-plussers. "Toch kennen vele ook wel de voordelen van de oudere werknemer: hij of zij weet wat hij wilt, kiest een job die hem of haar echt ligt, is vaak zeer gemotiveerd en brengt een pak expertise mee. Bovendien is de 45-plusser geen jobhopper omdat hij weet hoe moeilijk het is om een job te vinden en te houden. Maar je moet voor die vaak zowat uitgerangeerde mensen tijd maken om goed te analyseren wat zij kennen en kunnen", aldus Leen Soetemans van Start People.

SPONTANE DANK

Het uitzendbedrijf ontwikkelde Ageproof, dat precies die degelijke analyse van loopbaanmogelijkheden voor 45-plussers helpt maken. "Mensen die zo'n analyse kregen, danken je vaak spontaan hiervoor. Zij krijgen ook zelf een betere kijk op de arbeidsmogelijkheden", rapporteert Soetemans. "Ageproof gaat verder dan een gewone screening of analyse. Het vertrekt vanuit de competenties van de 45-plusser. We gaan in het cv op zoek naar de competenties achter de uitgevoerde taken en de afgewerkte

opleidingen. Het resultaat is dat de 45-plusser die we naar een job sturen, niet zomaar dient om 'handjes te leveren'.

AGEPROOF SPOORT COMPETENTIES OP

Wie kennis wil maken met Ageproof kan bij Start People terecht voor een dvd en een audio-cd die in 10 minuten en in 10 stappen uitlegt hoe men een leeftijdbewust personeelsbeleid kan uitstippelen voor 45-plussers. Het instrument is gericht op vrouwen, maar veel van de inhoud geldt evenzeer voor mannelijke 45-plussers. De dvd behandelt de voordelen, de vergrijzing, instroom, retentie en doorstroom, uitstroom en outplacement, evenals de problemen erkennen in eigen bedrijf. Ook staan er korte praktijkvoorbeelden bij, met de informatiebronnen hierover. Tot slot behandelt men visie en actie.

Start People leidt zijn uitzendconsulenten ermee op, die op hun beurt bedrijven sensibiliseren en informeren met dit e-learningtool.

Meer info:
leen.soetemans@startpeople.be



'Werkgoesting' zet personeelsbeleid op weg Krik zelf de werkgoesting op

DE HR-DIENST VAN UITGEVERIJ CONCENTRA WAS OP ZOEK NAAR EEN HEDENDAAGS INSTRUMENT OM EEN LEEFTIJD-BEWUST PERSONEELSBELEID UIT TE DOKTEREN, TOT HIJ OP EEN HANDIG BOEKJE MET CD-ROM STUITTE. DE GOEDE PRAKTIJKEN HIERIN LEVERDEN BRUIKBARE ZAKEN OP. METEEN GING BIJ DE UITGEVER EEN WERKGROEP AAN DE SLAG. ZO BEGINT HET VERHAAL VAN DIRK PETERMANS, HR-MANAGER BIJ CONCENTRA, OM OUDEREN TE HELPEN MET GOESTING TE BLIJVEN WERKEN EN LEREN.

De interne werkgroep boog zich over inzetbaarheid, mentale en fysieke gezondheid en opleiding van oudere werknemers. Petermans geeft concrete voorbeelden hoe dit zoden aan de dijk kan zetten. "Een informaticacursus kan je wat praktischer, persoonlijker en trager uitbouwen voor de doelgroep. Je draagt extra zorg voor fysieke belastingen in de drukkerij, waar men zware papierstapels moet verplaatsen. In totaal bestudeert de werkgroep acht aspecten, die we niet alleen voor 50-plussers bekijken. Zo willen we de loopbaan- en functioneringsgesprekken uitbreiden en verfijnen." Concentra startte ook een informatieboekje over het generatiepact op zijn intranet.

Dirk Petermans en zijn collega's raadplegen geregeld het doe-het-zelfboekje 'Leef tijdsbewijst Personeelsbeleid'. "Dit alleen al helpt je creatief omspringen met de uitdaging dat werknemers langer zullen moeten blijven werken. We moeten bewust met deze opdracht omgaan en de ouderen waardig aan het werk houden. De beste praktijken in het boekje tonen dat dit best kan, zij tonen de weg. Dankzij deze informatie ontdekken wij praktijken die bij ons bruikbaar zijn. We hoeven het warm water niet opnieuw uit te vinden."



'WERKGOESTING' ZET PERSONEELSBELEID OP WEG

Het ESF-project 'Zilveren Instrumenten en Processen' leerde de Universiteit Hasselt dat het niet evident is om binnen organisaties aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid te werken. Daarom ontwikkelde zij in het latere project Werkgoesting enkele praktische instrumenten. Het boekje Leef tijdsbewust Personeelsbeleid reikt de nodige stappen en nuttige denkprocessen aan, samen met praktijkverhalen, vragenlijsten, meetinstrumenten en checklists.

Hetzelfde team stelde ook een brochure op, waarmee bedrijven zelf kunnen nagaan of de kritische voorwaarden voor een leerkrachtige omgeving aanwezig zijn. Het zelfbevragingsinstrument 'Met goesting blijven werken en leren' checkt of het bedrijf beschikt over: een missie en toekomstvisie die energie genereert, een ondersteunend leiderschap, flexibele structuren en systemen, een leercultuur, lerende medewerkers en leermogelijkheden. Kortom, krijg je hier werk- en leergoesting? Het is ook een leidraad voor een verbeteringsproces waarbij de organisatie iedereen moet betrekken.

Dit alles en nog veel meer informatie voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid is te vinden op de websites www.ouderenenarbeid.uhasselt.be en www.werkgoesting.uhasselt.be
hilda.martens@uhasselt.be



KEEP houdt ervaring in huis Ervaren mensen beter kennen is ze koesteren

OUDERE MEDEWERKERS GEMOTIVEERD AAN HET WERK HOUDEN IS GEEN LUXE, IN DE TIJDEN VAN SCHAARSTE OP DE ARBEIDSMARKT, ZEKER OOK IN KMO'S. GEEF DE OUDERE MEDEWERKER MEER INHOUD IN EN APPRECIATIE VOOR ZIJN OF HAAR WERK, RAADT EEN BEGELEIDSTER MET EEN HANDIGE EN UNIEKE TOOL AAN. CAROLINE DANDOY, VROEGER BIJ T-INTERIM, NU BIJ ASCENTO, BEGELEIDT VIJFTIGERS ALS COACH MET BEHULP VAN KEEP. DEZE TOOL HOUDT ERVARING IN HUIS.

Oudere werknemers kunnen om diverse redenen vervroegd afhaken. Een drietal voorbeelden. Als Jef over een jaar nog viervijfde wil werken, maak je dat best nu meteen bespreekbaar om die overgang van voltijds naar deeltijds goed te organiseren, voor Jef en voor je bedrijf. Annie (51 jaar) werkt in een strijkatelier en doet er het moeilijkere strijkwerk. Ze is onmisbaar voor haar werkgever, al is ze niet meer van de snelste. Maar de man van Annie gaat binnenkort op brugpensioen. Wat gaat Annie doen? Louis (54 jaar) is magazijnverantwoordelijke in een distributiecentrum. Hij weet perfect over welk onderdeel het gaat, als een klant een probleem signaleert. Maar bij iedere organisatorische verandering in het magazijn vallen er woorden van "Moet dat wel?". Hoe kunnen we Louis leren omgaan met veranderingen?

OP DE WERKVLOER OPLOSSEN

Zulke vraagstukken pakt men binnen KEEP concreet aan door samen naar oplossingen te zoeken. Uitgangspunt: een medewerker die met plezier werkt, blijft graag werken, maar een medewerker die tegen zijn goesting werkt, wil zo snel mogelijk stoppen. Medewerkers van ascento begeleiden KMO-werkgevers en 45-plus werknemers zoeken de oplossing in de concrete werksituaties op de werkvloer. Zo kan men werknemers langer gemo-

tiveerd aan de slag houden en hun kennis en ervaring in het bedrijf houden. Je kan dan met Annie over haar verdere loopbaanverwachtingen praten en Louis nauwer betrekken bij de veranderingen. Als Jef over een jaar nog viervijfde wil werken, maak je dat best nu meteen bespreekbaar om die overgang van voltijds naar deeltijds goed te organiseren, voor Jef en voor je bedrijf.

BALANS TUSSEN BELANGEN

Deze resultaatgerichte aanpak is het beste signaal aan alle medewerkers, dat de werkgever in zijn personeelsbeleid rekening houdt met het feit dat leeftijd een effect heeft op de manier van werken/functioneren. Dit 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' wordt een fundament, om zo iedereen - jong én oud - langer gemotiveerd aan boord te houden. Er zijn andere begeleidingstools op de arbeidsmarkt, maar KEEP is op meerdere punten uniek. Het beperkt zich niet tot de werknemers, maar bekijkt de situatie en de belangen van werknemer en werkgever tegelijk en verzoent ze met elkaar. Het is maatwerk.



KOSTBARE TIPS VOOR KMO-LEIDERS

Op basis van de ervaring die via de begeleiding met KEEP al is opgedaan, zijn al enkele vuistregels voor kmo-baas af te lijnen:

- Aarzel niet om het gesprek met de oudere werknemer aan te gaan. Vrees niet voor wat dit kan losweken. Als je medewerkers gewoon vraagt hoe ze hun toekomst in het bedrijf graag zien, motiveer je ze al en zijn ze makkelijker bereid om meer te doen dan gewoon hun job uitvoeren.
- Verwacht geen grote verrassingen uit de gesprekken. Als baas weet je meestal wel hoe de vork in de steel zit in je bedrijf. De verrassing zit hem veeleer in het grote belang dat (oudere) werknemers soms aan bepaalde zaken hechten.
- Denk niet dat de oudere zomaar aan het uitbol-len is en zich niets meer van de zaak aantrekt.
- Veronderstel niet te gauw dat de oudere niets meer hoeft te leren. Een gemotiveerde vijftig-jarige kan nog makkelijk 10 tot 20 jaar productief zijn met nieuwe kennis en kunde.



KEEP HOUDT EEN SPIEGEL VOOR

Het profiel van een oudere medewerker sluit aan bij wat een KMO zoekt. Een ervaren, zelfstandige en loyale medewerker met een goede werkmentaliteit neemt een essentiële plaats in bij de KMO. Desondanks mist de werkgever soms de inzichten om hen juist te benaderen. Een KMO vindt hiervoor nu een praktijkgerichte methodiek terug in vier specifieke HRM-toetsingslijsten, die UNIZO in zijn pakket HRM-Coach heeft opgenomen. Iedere lijst bevat een werkwijze en tips om in de KMO rekening te kunnen houden met de oudere medewerkers en zo tot een objectief en planmatig leeftijdsbewust personeelsbeleid te komen. De vier lijsten helpen de KMO:

Een objectieve kijk te krijgen op kengetallen rond leeftijdsopbouw, rekrutering, verloop, opleiding en verzuim.

Zicht te krijgen op net die factoren die zijn/haar oudere medewerker langer aan het werk kunnen houden.

Een goed loopbaangesprek te voeren met hun oudere medewerkers.

Een effectieve communicatie met alle medewerkers op te zetten over een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

UNIZO stelde deze instrumenten ter beschikking tijdens lokale vormingssessies in de UNIZO-regio's en bij de Bouwunie.

Meer informatie en inlichtingen: UNIZO, alexis.devlies@unizo.be & www.hrmcoach.be.



“JE KAN NU VEEL REGELMATIGER VASTSTELLEN WAT JE COLLEGA'S NOG BIJ TE LEREN HEBBEN EN DUS SNEL-
LER BIJSTUREN”, MERKT MEESTERGAST BERT IN DE
COATINGAFDELING OP. HIJ GEBRUIKT HET NIEUWE
COMPETENTIEMODEL DAT BINNEN DECEUNINCK IS
ONTWIKKELD. “HET MODEL IS TE GEBRUIKEN OM
NIEUWKOMERS OP TE LEIDEN EN OP TE VOLGEN,
ZOWEL ALS OM ANCIENS TE EVALUEREN. JE KAN NU
ZEER PRECIES DE VEREISTE COMPETENTIES VOOR EEN
FUNCTIE METEN.” DE NIEUWE INSTRUMENTEN ZIJN
DUIDELIJK NIET ALLEEN VOOR DE VELE, OUDERE EN
LAAGGESCHOOLDE MEDEWERKERS NUTTIG, MAAR
HOUDEN WEL STERK REKENING MET HUN BEHOEFTE.

Horizon verruimd en taken verbreed Iedereen aan het werk voor een bredere horizon

Bert Selschotter is een van de meer dan 700 medewerkers in de Vlaamse hoofdvesting van de fabrikant van ramen en deuren Deceuninck. Daar zijn meer dan 200 werknemers ouder dan 40 jaar. Het bedrijf wou een aangepast loopbaanbeleid voor arbeiders uitwerken en daarbij rekening houden met de nood aan flexibiliteit. Het wou daarnaast de inzetbaarheid van de arbeiders verbeteren, vooral de oudere, en de leerdrempel verlagen, gezien driekwart van hen laaggeschoold is. Zo ontstond het project ‘Horizonverbreiding en taakverruiming’, dat inmiddels zijn eerste vruchten afwerpt.

DREMPELS OMLAAG EN IEDEREEN MEE

Vraag was wie wat moest leren in de organisatie. Het bedrijf detecteerde de behoeften, onder meer via enquêtes. Dat leverde doelstellingen op evenals de vaste wil om alle medewerkers bij de acties te betrekken. “De acties zelf zijn gestart met een opleiding van de leidinggevenden”, schetst Marc Michels, projectleider bij Deceuninck. “Om de drempel naar meer flexibiliteit te verlagen vervingen we onze handboeken door aangename e-learningprogramma’s, multimediaal en interactief. Ook voerden we een programma van mentorship in om mensen te ondersteunen en te stimuleren.” Maar het kon nog beter, vonden ze bij Deceuninck.

Om de medewerkers meer bij de acties te betrekken startte het bedrijf met een programma rond compe-

tenties waarbij de medewerkers zelf verantwoordelijk worden voor hun leertraject. Daar bovenop ging men de veranderingsbereidheid nog stimuleren via arbeidersleergroepen. “Daarin kunnen arbeiders opleidingen volgen die veel breder gaan dan wat hun huidige functie vergt”, verklaart Michels.

DE EERSTE LESSEN

Marc Michels kan al aardig wat ervaringen halen en conclusies trekken uit het project. Een greep hieruit:

- Acties moeten aansluiten bij behoeften op korte termijn
- Ondersteuning van de directe chef en de top is zeer belangrijk
- Hoe meer gedetailleerd, hoe beter en gemakkelijker
- De gebruiker moet zien wat het hem kan opleveren
- De nood aan structuur, systeem, hulpmiddelen is sterk aanwezig
- Samenwerken met anderen en geduldig opbouwen
- Hogere inzetbaarheid en flexibiliteit zijn aan elkaar gekoppeld
- Leeftijd is belangrijk, maar niet fundamenteel: laaggeschoolden en ouderen zijn als één groep te benaderen.

Contactpersoon:
marc.michels@deceuninck.com

K+50 verzilvert kennis

Kennis van ouderen helpt hen en anderen vooruit

“BEDRIJVEN WILLEN HUN MENSEN WEL OP-
LEIDEN, MAAR DAT EFFECTIEF DOEN IS NOG EEN
HELE STAP. BIJ DE ONTWIKKELING VAN DEZE
TOOL HEBBEN WIJ ER ALS GEBRUIKERS MEE
KUNNEN OVER WAKEN DAT HIJ HEEL PRAKTISCH
WERD. ZO BEN JE MET DE VRAGENLIJST BIJVOOR-
BEELD IN EEN GOED UUR KLAAR, GENOEG OM TE
WETEN WAAR JE STAAT IN HET VASTLEGGEN VAN
DE KENNIS VAN JE OUDERE MEDEWERKERS.”
DIXIT EEN VAN DE EERSTE GEBRUIKERS VAN
K+50, JOOST DE LANGHE VAN HET OPLEIDINGS-
CENTRUM VOOR DE TEXTIELSECTOR, COBOT
VZW.

Joost De Langhe is al 15 jaar bezig met methodes van werkplekleren en peterschap. “Wij hadden nood aan een verdere uitdieping van de kennisborging. Textiel heeft het imago van een sector in moeilijkheden en ondervindt hierdoor problemen om geschoolde, jonge werkrachten aan te trekken. Bijzonder handig aan de tool K+50 is dat het bedrijf snel een zicht geeft op zijn huidige kennissituatie en op de gewenste. Zo kan je uitmaken op welke punten je moet werken.” Hijzelf begeleidde textielbedrijven in het gebruik van K+50. Eerst kwamen de productieverantwoordelijken uit diverse afdelingen, ieder met hun eigen cultuur, samen. “We moesten iedereen op één lijn brengen en achter deze aanpak voor kennismanagement scharen. De verbeteringspunten uit de bevraging waren meteen zo concreet dat dit al motiverend werkte”, constateerde hij.

Kennisborging vormde echter pas de eerste stap. Er was ook opleiding en communicatie nodig om de kennis door te geven. Daarbij bleek dat de bestaande informatie te theoretisch uitgeschreven was. Daardoor gebruikte men haar weinig en raakte ze achterhaald. Het bedrijf stelde nieuwe, praktische instructiefiches op in samenwerking met de eerstelijnsverantwoordelijken. Men stelde overal op de werkvloer peters en meters aan, die verantwoordelijk werden om de informatie geregeld bij te stellen en door te geven.

OUDE KENNIS IS GROOTSTE WINST

“We hebben natuurlijk de kennis van oudere medewerkers zo veel mogelijk ingezet, maar niet van iedereen. Sommige ouderen zaten ook met achterhaalde kennis. De ouderen werden ook bijgeschoold. De ene kon dat aan, de andere niet. Wie nu mee is, heeft wel een fikse

stap vooruit gezet. Samen met het doorgeven van hun kennis vormt dat de grootste winst bij deze aanpak”, aldus nog De Langhe.

Hij benadrukt dat in deze aanpak de leeftijd van de medewerkers niet essentieel is, al komt de meeste kennis natuurlijk van de meest ervaren medewerkers. ‘De essentie vormen kennis en competentie. We houden er wel rekening mee dat voor de ervaren medewerkers het werkritme wat aanpassing verdient. Zo konden de meeste ouderen goed overschakelen naar hun kennisoverdragende rol. Zij zijn bijzonder gemotiveerd. Een paar van hen gingen niet op prepensioen, hoewel ze dat konden. En wie niet meekan in de nieuwe rol, blijft gewoon zijn vroegere job doen.

DRIE TRAJECTEN VOOR DRIE NODEN

De initiatiefnemer van K+50, Syntra West, zorgde ervoor dat bedrijven en organisaties op drie manieren in het project konden stappen:

- U hebt een specifieke vraag over het doorgeven van kennis van oudere werknemers naar jongere collega's en wilt hiervoor concrete oplossingen.
- U wilt de kennis van ervaren werknemers binnen uw organisatie verankeren en doorgeven, maar weet niet hoe dit te structureren.
- U wilt weten wat uw sleutelprocessen zijn, zodat u de cruciale kennis ervan in kaart kan brengen en verankeren.

Voor elk van deze instapmogelijkheden ontwikkelde Syntra West een aangepast traject. In het eerste traject krijgt de kmo met vragen over leeftijdsbewust personeelsbeleid een of meer links naar hulpmiddelen om kennisborging en -overdracht te vergemakkelijken, zoals werkplekleren, kennisinfrastructuur, expertisecentrum en kennisproductiviteit. Het bedrijf krijgt een korte theoretische beschrijving hiervan, evenals een stappenplan met uitleg hoe men dit in zijn bedrijf succesvol kan invoeren. In enkele concrete voorbeelden valt te lezen hoe andere organisaties ermee werken. Het tweede traject vertrekt vanuit een vragenlijst over kennismanagement in de organisatie. De resultaten vormen een leidraad voor een gestructureerde discussie over wat er al is en wat er zou moeten zijn. De derde tool is web gebaseerd en brengt de sleutelprocessen in kaart om kennismanagement strategisch in te passen.

Meer info bij Joeri Vanbiervliet, projectmanager bij Syntra West: tel 050 40 30 80
joeri.vanbiervliet@syntrawest.be



CEM checkt gedragscompetenties Eerstelijnsmanagers ontdekken hun eigen maturiteit

EEN LEERTRAJECT VOOR EERSTELIJNMANAGERS HAD HIJ AL, MAAR HIJ KON BEST EEN TOOL GEBRUIKEN OM RESTERENDE BLINDE VLEKKEN IN HUN COMPETENTIES OP TE SPOREN EN WEG TE HELPEN. JEAN-MARIE MUS BEVEELT DAARVOOR NU CEM AAN. “ALS MANAGER BETREK JE IEDEREEN ROND JE BIJ EEN 360° FEEDBACK, MAAR ALLEEN JIJZELF ZIET HET RESULTAAT. CEM PEILT JE MATURITEIT”, ALDUS DE LEERBEGELEIDER VAN VOLVO CARS GENT.

Jean-Marie Mus wijst erop dat de twaalf competenties waarnaar de tool Competentieontwikkeling bij Eerstelijnsmanagers (CEM) peilt, zeer gedragsgericht zijn. “Bij CEM geeft de hele omgeving van de manager aan hoeveel maturiteit hij aan de dag legt.” Hij gaf de tool bij Volvo al aan verscheidene managers door en merkt dat wie er echt zijn schouder onder zet, daarna snel met zijn opleidingsbehoeften op de proppen komt. Een manager van de verf-fabriek bij het autoassemblagebedrijf stuurt nu al, kort na de introductie van CEM, meerdere medewerkers door om deze peiling te ondergaan.

“Dit is een prima startpunt voor begeleiding. De tool vrij-waart de privacy, maar beloont ook het engagement, bij jong en oud. Veel verschillen naargelang de leeftijd van de gebruiker zijn er niet. Jongeren blijken wel meer last te hebben met kritiek. Ouderen kan dit een nieuwe impuls geven, nadat ze misschien lang geen begeleiding of opleiding meer hebben gekregen”, aldus nog Mus.

COMPETENTIES VAN A TOT Z AANPAKKEN

Competenties van a tot z aanpakken

De 360°-feedbacktool maakt deel uit van een Equal-project dat eerstelijnsmanagers de kansen wil bieden om via levenslang leren hun niet-technologische competenties maximaal te ontwikkelen. In de ontwikkelingsfase werkten drie diverse bedrijven eraan mee, evenals opleidingsinstituut Amelior. De analyse van functieprofielen voor eerstelijnsmanagers leverde de twaalf niet-technologische competenties op die de doelgroep zelf in een enquête belangrijk vindt, zoals teamwerk, coachen en omgaan met weerstanden. Het project ontwikkelde naast de 360° feedbacktool ook een observatiematrix en bundelde rollenspellen. Voor de observatiematrix schreef men een definitie en gedragsindicatoren voor elke competentie uit, dit in vier niveaus: junior, professioneel, senior en expert. De meeste rollenspellen zijn gebaseerd op bestaande, met minstens eentje voor elke competentie, maar het project ontwikkelde ook zelf een rollenspel, dat al in de testfase zeer goed werd onthaald.

OPLEIDINGEN SLUITEN EROP AAN

Deze evaluatietools maken de opleidingsbehoeften zichtbaar. Het project ontwikkelt verder online opleidingsmateriaal, volgens methodes van blended learning en peer education.

De tools zijn gratis beschikbaar, evenals de resultaten van de tests en eerste toepassingen, op de website: <http://project.kahosl.be/cem>, waar ook alle contactinformatie prijkt.
Contactpersoon: Willem.vandenberg@kahosl.be.



Vuurtoren 45+ belicht ouderen beter Verder varen dankzij betrouwbare baken

HOE ONTPLOOIEN MEDEWERKERS ZICH BEST? HET IS DE VRAAG VAN ÉÉN MILJOEN WAAROP IEDEREEN GRAAG HET ULTIEME ANTWOORD ZOU KENNEN. EEN INSTRUMENT DAT DE BESTE MANIEREN ZOEKT OM MEDEWERKERS TE LATEN LEREN EN GROEIEN, HELPT ORGANISATIES AL EEN HEEL EIND OP WEG. “DEZE TOOL IS NIET ALLEEN BRUIKBAAR BIJ OUDERE WERKNEMERS, MAAR BIJ ALLEMAAL. HET LEGT WEL ACCENTEN WAARBIJ DE OUDEREN HET MEEST BAAT VINDEN”, BEWEERT CHRISTOPHE VIAENE VAN VOKA WEST-VLAANDEREN.

Hij was begeleider van het project Vuurtoren 45+, dat een bijzonder praktische cd-rom opleverde. De projectwerkers kozen uit vele kleine praktijkvoorbeelden van leeftijdbewust personeelsbeleid een tiental, die ze diepgaand gingen bevragen. “De analyse van die bevraging vertaalden we in een aantal fiches over onder meer kennismanagement, leerstijlen en competentie management, die op de cd prijken. Bij ieder thema legt de cd uit wat het precies is en hoe het werkt. Hij verwijst telkens naar wie er met een aspect bruikbare ervaring heeft. Hoewel de informatie in Vuurtoren 45+ voor alle werknemers nuttig is, ligt het accent toch op de noden van ouderen, door veel aandacht te schenken aan aspecten als peterschap, mentorship, kennisoverdracht en interne mobiliteit of het gebrek eraan.”

LEEFTIJSBEWUSTWORDING GROEIT SNEL

Viaene weet dat zijn tool de bedrijven echt wel zal vooruithelpen. “Bedrijven zijn wel bezig met het idee dat mensen langer moesten blijven werken en sleutelen ook wel wat aan een retentiebeleid, maar dat leidde tot dusver zelden tot een volwaardig leeftijdbewust personeelsbeleid. Op de meeste plekken waar iets in die zin bestaat, gaat het om losse cases van welbepaalde medewerkers die werden begeleid. Toen we aan dit project begonnen, leek de weg dan ook nog lang, maar er gebeurde veel en de vraag naar leeftijdbewuste hr-oplossingen neemt hand over hand toe,” aldus nog Viaene.

Hij wijst erop dat je Vuurtoren 45+ aan iedere persoon kan aanpassen en dat het niet alleen tools aanreikt, maar ook succesfactoren en valkuilen aangeeft. “Het is echter belangrijk dit instrument niet alleen voor de eerste doelgroep, de 45-plussers, te gebruiken. Eigenlijk kom je op

latere leeftijd vaak te laat met een aanpak die nog probeert iemands leerstijl te veranderen of hem een nieuwe stiel aan te leren. Een bedrijf begint best met de hot items in Vuurtoren 45+ bij de aanwerving, en wel bij iedereen. Je begeleidt mensen best vooraleer ze vastgeroest raken. Maar zelfs dan moeten ze met de juiste aanpak nog in beweging te krijgen zijn. Je kan altijd hun kennis en ervaring als hefboom gebruiken. Via loopbaan- of functioneringsgesprekken vis je uit wat de ouderen nog willen en kunnen doen.” Zijn Vuurtoren doet de rest.

DE 45-PLUSSERS ANDERS BELICHT

Vuurtoren 45+ heeft als kernthema het leren van de medewerker ouder dan 45. Het project en haar eindresultaat doet organisaties nadenken én spreken over leren, loopbaan en leeftijd. Voka West-Vlaanderen zette dit project op en werkte het uit met Randstad, de K.U. Leuven (Instituut voor de Overheid en Centrum voor Sociaal – Culturele en Arbeidspedagogiek), SERR en Indiegroup. Het instrument richt zich niet alleen tot de 45-plussers, maar ook tot hun collega's en teams, hun direct leidinggevenden en de verantwoordelijken in hr-diensten.

Vuurtoren 45+ stelt vragen over medewerkers uit zijn doelgroep: Hoe kijkt de 45-plusser naar zichzelf? Hoe kijken anderen naar hem of haar? Ziet iedereen binnen de organisatie het potentieel van deze medewerker of verkrijgt men zich op mogelijke beperkingen? De antwoorden hierop zitten verwerkt in fiches per functie van de betrokkene bij de 45-plusser en per aspect dat een organisatie kan aanpakken. In totaal gaat het om meer dan 20 fiches.

Voor meer informatie, neem contact op met Christophe Viaene op 059/51 65 89 - chv@kvkwvl.voka.be.



TOEN DE INITIATIEFNEMERS VAN DIT PROJECT EEN BREDE VERKENNING VAN DE KMO-MARKT HIELDEN, MERKTEN ZE AL GAUW HOEVEEL WERK ER AAN DE WINKEL WAS OM ARBEIDSDOELGROEPEN ZOALS ALLOCHTONEN EN OUDEREN IN TE PASSEN IN HET SPEL VAN VRAAG EN AANBOD OP DE ARBEIDSMARKT. VANDAAG KLOPPEN KMO'S NOG GERE- GELD AAN BIJ GOELE CUSTERS EN HAAR TEAM OM HUN WEG TE VINDEN NAAR DE SOORTEN KANDIDAAT-WERKNEMERS WAARMEE ZIJ TOT DUSVER MINDER VOELING HADDEN. EN ZIJ GEBRUIKEN DE KMO-GIDS. HET DIVERSE WERVINGS- INSTRUMENT IS TOT VOLLE BLOEI EN RIJPHEID GEKOMEN.

Paradox gidst bedrijven bij rekrutering Een rijp wervingsinstrument voor een diverse doelgroep

Als manager van Randstad Diversity maakte Goele Custers de ontwikkeling zowel als de eerste jaren van praktische toepassing van Paradox mee. Let wel, Paradox was tijdens het project geen onderdeel van het commerciële uitzend- bedrijf, maar een tijdelijke organisatie van alle project- partners samen. De consultants van Paradox helpen vandaag de werkgever schijnbaar simpel bij het vinden van de juiste medewerker voor een vacature. Zij kunnen zich bijvoorbeeld beperken tot een zorgvuldige evaluatie en screening van kandidaten uitvoeren of de hele bege- leiding opvolgen, tot op de werkvloer na de aanwerving. Het gaat echter alleen om kandidaten van allochtone afkomst of om 45-plussers.

Bedrijven kunnen echter met de bevindingen uit dit project ook volledig autonoom aan de slag, zonder hulp van consultants. "Op basis van onze ervaringen en van studies werkten de projectwerkers een kmo-gids uit, waarin kenners veel moderne aspecten van een hr-beleid zullen terugvinden. Maar de gids biedt bedrijven vooral een houvast met veel praktische inbreng om diversiteit in hun aanwervingsbeleid te brengen. Vele pasten hun beleid ook effectief aan," stelt Goele Custers na enkele jaren van toepassing vast.

PARADOX GIDST OP MAAT VAN IEDERE KMO

Volgens Anneleen Peeters van Idea Consult, pro- jectcoördinator voor Paradox, biedt de kmo-gids diversiteitsprofielen die het bedrijven mogelijk maken hun aanpak af te stemmen op hun ervaring terzake. "Meestal is die gering en beginnen bedrij- ven dan ook met kleine zaken, die zeer haalbaar zijn en op maat van hun behoeften." Daarnaast is voor consultants die bedrijven begeleiden in het werken rond diversiteit nog een handleiding beschikbaar.

Paradox is opgezet door Idea Consult, Randstad België, Vitamine W en VDAB Antwerpen. De kmo-gids uit dit project is voor iedereen gratis be- schikbaar. Onder de titel 'Aan de slag met divers-iteit' helpt hij kmo-managers die zich willen be- kwamen in het omgaan met diversiteit. De gids is de duidelijkheid zelf. Hij legt uit wat divers-iteit precies is en waarom men hieraan hoort te werken. Hij laat iedere kmo zich terugvinden in een van de vijf diversiteitsprofielen, overloopt valkuilen, uitdagingen en actieplannen. Er staat ook een overzichtstabel van de profielen in evenals nuttige adressen van organisaties die kunnen hel- pen bij werving en selectie.

Meer info: anneleen.peeters@ideaconsult.be
goele.custers@randstad.be.



eLAN voor ondernemers en ex-businesslui Draaischijf tussen bedrijven en 'grijze cellen'

GEWEZEN BUSINESSMENSEN KUNNEN DAN WEL MET PENSIOEN ZIJN, HEEL WAT ONDER HEN BLIJVEN GRAAG NOG WAT PROFESSIONEEL ACTIEF. MAAR HOE? OP EEN NIEUW PLATFORM TREFFEN ZIJ ONDERNEMERS DIE HEN GOED KUNNEN INZETTEN. ZO ZETTEN ZIJ HUN GRIJZE CELLEN MET AL HUN KENNIS EN ERVARING TEN DIENSTE VAN JONGEREN. DAT GEEFT BEIDE PARTIJEN WAT MEER ELAN.

Geen wonder dat het project eLAN² heet. De website waar de uitwisselingen en contacten plaatsvinden, is natuurlijk www.elan2.be. Ondernemers en gepensioneerde businessmensen kunnen zich er gratis registreren met hun profiel, wensen en noden. De website bevat een handige zoekfunctie om de profielen snel te doorbladeren. Een online handleiding helpt de gebruiker verder wegwijs. Via een contactformulier vindt de ondernemer zijn door de wol geleverde 'éminence grise'. Hij of zij kan de geschikte profielen toevoegen aan zijn eigen netwerk, dat men op dezelfde website kan beheren.

NUTTIG VOOR OUD ÉN JONG

Om het nakende verlies van kennis- en ervaringsdragers tijdens de vergrijzing wat te stelpen kunnen op die manier heel wat brug- en gewone gepensioneerden hun waardevolle kennis en motivatie nog actief inzetten in de bedrijfsweld. De start van dit platform bezorgt hen en de ondernemers nu nieuwe faciliteiten om deze professionele activiteiten flexibel en efficiënt te ontplooiën, in harmonie met hun vrijetijdsbesteding. Bovendien hopen de projectpartners via deze uitwisseling jonge starters te stimuleren tot ondernemerschap. Hier kunnen immers nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan rond innovatie, onderzoek en ontwikkeling.

EEN NIEUW ELAN VOOR SAMENWERKING ALLERHANDE

De kern van het project is de constructie van een themagestuurde portaalsite opgebouwd rond een kennisnetwerk van brug- en gewone gepensioneerden. Indie Group tekende voor het concept, de ontwikkeling, de implementatie en het onderhoud van deze portaalsite. Het inhoudelijke beheer van deze portaalsite is in handen van het Innovatiecentrum West-Vlaanderen voor de samenwerkingsprojecten rond innovatie en VOKA voor de algemene samenwerkingsprojecten.

Gepensioneerden, bruggepensioneerden, bedrijven en scholen die deel willen uitmaken van dit netwerk, een concreet project willen voorstellen of meer willen weten over dit project, kunnen terecht op de projectwebsite www.elan2.be.

Contactpersoon: wim.soens@indiegrou.be.

'Kennisborging' leert zelfs ouderen nog veel

Kennis vastleggen helpt jong én oud

"IK HEB OP DEZE MANIER VEEL BIJGELEERD OVER ONZE CONVERTOR", ALDUS OPERATOR RUDY BOCKSTAELE VAN ARCELORMITTAL GENT (SIDMAR). "ALS ER ZICH NU NOG PROBLEMEN VOORDOEN, GRIJPEN WIJ MAKKELIJK TERUG NAAR HET E-LEARNINGPROGRAMMA." DIT MAAKT DEEL UIT VAN HET SYSTEEM KENNISBORGING DAT HET BEDRIJF OPZETTE OM ALLE KENNIS IN DETAIL VAST TE LEGGEN EN DUIDELIJK BRUIKBAAR EN HANDIG BESCHIKBAAR TE STELLEN VAN DE MEDEWERKERS.

De convertor is cruciaal in het productieproces van de staalfabriek. Hier wordt ruwijzer omgezet in staal. Bij deze apparatuur horen liefst zo'n 200 procedures, wat de bediening behoorlijk complex maakt. "Wij hebben alle praktische kennis van oudere medewerkers over het gebruik van die convertor vastgelegd en vertaald in nieuwe, gebruiksvriendelijke en vlot leesbare instructies. Zij zitten verwerkt in een e-learningpakket. De arbeider kan dat raadplegen wanneer het hem goed uitkomt", vertelt Wim Heyde ondersteuningsverantwoordelijke van ArcelorMittal in Gent.

"Ik heb het pakket veel thuis bestudeerd en dan de bijbehorende test uitgevoerd. Ik haalde 85 op 100. Dit heeft mij dan ook veel bijgebracht op bepaalde punten," meldt Rudy Bockstaele. Deze 45-plusser is nochtans al 23 jaar aan de slag in het bedrijf en al 10 jaar achtereenvolgens ploegbaas en operator aan de fameuze convertor. Hij werkt pas enkele maanden met het e-leerpakket, maar

merkt nu al dat collega's onder elkaar er geregeld naar verwijzen. "Wij wisselen nu ook meer kennis uit onder elkaar. We zullen wel blijven informatie invoeren in de kennisbank die nu ontstaan is. Dat is ook nodig want er zijn geregeld proceswijzigingen."

ArcelorMittal Gent ondervond wel dat het niet simpel was om de kennis van de oudere medewerkers goed vast te leggen. Het nam daarvoor een specialist in e-leerpakketten onder de arm, U&I Learning. "In de toekomst zullen we zelf de kennis volledig vastleggen. We koppelen dan een stagiair aan een oudere, die hem direct veel kan bijbrengen. Ondertussen blijken ook de oudere medewerkers goed overweg te kunnen met het pakket. Voor al onze werknemers blijft opleiding heel belangrijk. Want voor een levend bedrijf als het onze dat toonaangevend is in de staalsector, is het op peil houden van kennis heel belangrijk."

Contactpersoon wim.heyde@arcelormittal.com

Gebruikstabel voor de tools in leeftijdsbewust personeelsbeleid

De tools voor leeftijdsbewust personeelsbeleid die de voorbije maanden en jaren met ESF-steun zijn ontwikkeld, zijn ieder geschikt voor een of meer thema's in zo'n beleid. In deze tabel staat aangevinkt welke tool voor welk beleidsaspect nuttig is.

	Sensibilisatie	Beleidsinvoering	Instroom ouderen	Competentiebeleid	Kennisbeleid	Onderzoek	Kmo-instrument	Retentie	Loopbaanbegeleiding	Doorgroei ouderen
Ageproof	✓		✓			✓		✓		
CEM				✓						✓
eLAN ²					✓					
Horizon				✓				✓	✓	
K+50					✓		✓			
KEEP	✓	✓					✓	✓		
Kennisborging					✓					
Paradox	✓		✓							
Vuurtoren 45+	✓	✓		✓				✓		
Werkgoesting in KMO's	✓				✓		✓			✓

ESF: Europa in steun voor Vlaanderen in actie



Het ESF-Agentschap Vlaanderen beheert voor de Vlaamse Regering het ESF-programma en aanverwante programma's, zoals EQUAL.

Het agentschap hoort het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid te versterken en te vernieuwen. Het realiseert mee het Vlaamse Hervormingsprogramma in het kader van de vernieuwde Lissabonstrategie. Voor versterking zorgt het ESF door extra middelen ter beschikking te stellen aan bestaande beleidsinitiatieven. De vernieuwing zit in het ontwikkelen en uittesten van nieuwe instrumenten en benaderingen.

Het ESF deelde zijn werking in volgens thema's, die moeten helpen om zijn doelstellingen, zoals disseminatie en mainstreaming, te realiseren. Iedere thematische werking zorgt voor ervaringsuitwisseling en kennisdeling, valideren van ontwikkelde producten, sensibilisatie en ten slotte disseminatie naar een ruimer werkveld.

De Themawerking Leeftijdsbewust Personeelsbeleid publiceert deze brochure over de ervaringen in projecten van de afgelopen jaren en over de praktische tools die eruit voortkwamen. Daarmee verspreidt zij de ontwikkelde inzichten en methodieken. Zo hoopt zij mensen en organisaties te sensibiliseren en te stimuleren om aan de slag te gaan met deze tools of alleszins werk te maken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Om leeftijd en werk in symbiose met elkaar te bevorderen ligt er nog heel wat werk op de plank. Gezien de nu snel oprukkende vergrijzing neemt het belang hiervan hand over hand toe. De komende jaren blijft het ESF-Agentschap Vlaanderen dan ook projecten binnen dit domein steunen.

Voor meer informatie: www.esf-agentschap.be

Expertisecentrum Leeftijd & Werk helpt ontwikkelingen in Vlaanderen verder

Vlaanderen beschikt nu ook over het expertisecentrum Leeftijd & Werk (eL&W), een entiteit die de kennis wil bevorderen over leeftijdsbewust werkgelegenheidsbeleid, de praktijk ervan wil stimuleren en dit beleid ook wil helpen ontwikkelen. Dit beleid moet zich volgens het centrum vertalen in een integraal loopbaanbeleid en niet beperkt blijven tot een eindloopbaanbeleid. Het centrum wil onder meer informeren en stimuleren in de materie van leeftijd en loopbaan, met bijzondere aandacht voor 50-plussers op de arbeidsmarkt. Het centrum richt zich tot alle betrokken partijen ter zake: bedrijven, organisaties, overheden, sociale partners, arbeidsbemiddelaars, dienstverstrekkers in personeelsbeleid en, last but not least, de oudere werknemers en werkzoekers.

Het expertisecentrum werkt binnen het Departement Werk en Sociale Economie, en bouwt verder op het EAD-beleid (Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit) van de Vlaamse overheid. Bedrijven, organisaties en lokale overheden kunnen in dat kader steun krijgen. De financiële

steun kan oplopen tot 10.000 EUR, maar vooral in de vorm van deskundig advies voor de ontwikkeling van hun leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het volstaat daarvoor een diversiteitsplan met accent op Leeftijd & Werk in te dienen.

Naarmate het eL&W zijn activiteiten ontwikkelt, zal het steeds meer een partner worden voor al wie in deze materie en op dit terrein actief is of wil zijn. De komst van het Expertisecentrum maakt duidelijk dat het Vlaamse werkgelegenheids- en activeringsbeleid een bijzondere klemtoon legt op leeftijdsbewust personeelsbeleid om de nadelen van de vergrijzing op te vangen en ouderen bij te staan in het vrijwaren en vergroten van hun welzijn en welvaart.

Voor meer info, zie: 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:

Willem De Bock

druk:

Schaubroeck NV
oplage: 2000 exemplaren

Wettelijk Depot: D/2007/10.326/2

aan dit nummer werkten verder mee:

Stefaan Ryckewaert en Margriet De Maesschalck

ontwerp en lay-out:
www.solidcreations.be



Deze publicatie kwam tot stand met steun van het **Europees Sociaal Fonds**. Het ESF stelt middelen ter beschikking voor initiatieven die bijdragen tot meer en betere jobs voor meer mensen.

Ontdek de werking in Vlaanderen via
www.esf-agentschap.be.



ESF investeert in jouw toekomst.

Kernthema's ESF 2007-2013



Talenten activeren



Arbeidskansen geven



Ondernemen met mensen

