

# Zilveren instrumenten en processen – Langer met goesting werken

*De activiteitsgraad in Vlaanderen en België ligt veel te laag. De arbeidsparticipatie van ouderen moet omhoog om dreigende tekorten op de arbeidsmarkt te voorkomen en de pensioenen betaalbaar te houden. In het kader van Europese en Vlaamse afspraken hebben Vlaanderen en België zich geëngageerd om de globale activiteitsgraad en ook die van ouderen op te voeren. Er wordt hierover veel onderzoek gedaan en veel gepraat, maar daadwerkelijke actie in bedrijven zijn eerder zeldzaam.*

*In het kader van een project van het Europees Sociaal Fonds (ESF) – Zilveren Instrumenten en Processen – brengt een onderzoeksteam van het Limburgs Universitair Centrum (binnenkort Universiteit Hasselt) binnen bedrijven een leeftijdsbewust personeelsbeleid op gang en documenteert hiervoor overdraagbare methodieken.<sup>1</sup>*

## De Belgische situatie

De top van de bevolkingspiramide zwelt aan terwijl de basis versmalt. Deze evolutie leidt tot een afname van de beroepsactieve bevolking en zal, als we niet ingrijpen, resulteren in een lager arbeidsaanbod en zo een tragere groei van de economische activiteit (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2004). Een andere evolutie is de systematische daling na de Tweede Wereldoorlog van de werkelijke pensioenleeftijd tot gemiddeld 57 jaar. De verhouding tussen de perioden van economische zelfstandigheid en economische afhankelijkheid wordt problematisch. Vandaag zijn er in verhouding 2,5 werkenden per gepensioneerde. In 2050 zal de verhouding 1,45 werkenden per gepensioneerde zijn (Nationaal Instituut voor de Statistiek).

## Doelstelling ‘Zilveren Instrumenten en Processen’

Het project ‘Zilveren Instrumenten en Processen’ wil binnen bedrijven een leeftijdsbewust personeelsbeleid op gang brengen en verder uitbouwen. We gaan ervan uit dat het juridisch en wettelijk kader langer werken op termijn zal stimuleren. Onze nadruk ligt dan ook op de bijdrage van de organisatie, we willen pro-actief en samen met de verschillende betrokkenen in de organisatie op zoek gaan naar nieuwe mogelijkheden. Meer concreet: hoe kunnen we een dynamiek op gang brengen en houden, waardoor de verschillende partijen

in het bedrijf – werknemers, HR, management en interne vakbonden – pro-actief mogelijkheden van leeftijdsvriendelijk organiseren gaan uitdenken en uitproberen, zodat ze snel en adequaat kunnen reageren als het wettelijk en juridisch kader verandert?

## Kenmerken van onze aanpak

Organisatieontwikkeling wordt bekeken vanuit de hoek van procesbegeleiding. Dit betekent dat we sterk geloven dat de manier waarop en met wie men nieuwe praktijken opzet, cruciaal zijn binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Kenmerkend voor onze aanpak is het feit dat we samen met de organisaties op zoek willen gaan naar verdere ontwikkeling. Het is belangrijk dat er bij aanvang ge-

zocht wordt naar een gedeelde visie over de huidige en gewenste toestand inzake leeftijdsbewust organiseren en personeelsbeleid. Op deze manier komen we tot een gedeeld draagvlak binnen de organisatie. Komen tot een gedeelde visie impliceert dat de betrokken partijen (management, personeelsbeleid, vakbonden, werknemers, ...) over hun ervaringen, belevingen, verwachtingen, wensen, enzovoort in gesprek gaan. Een veranderingsproces dient dus te worden aangedreven door een continue, constructieve dialoog tussen alle betrokken partijen. We vertrekken dus niet van een strak omlijnd en afgewerkt plan, we werken geleidelijk, stap voor stap (Martens, Vandenberk & De Weerd, 2004).

We verwijzen hierbij ook naar Gratton (2000) die spreekt over drie fundamentele kenmerken van menselijk kapitaal. We leven in het heden, maar mensen hebben ervaringen, herinneringen uit het verleden en wensen en dromen over de toekomst. Attitudes, waarden en normen veranderen niet zomaar, er is tijd nodig. Mensen geven een betekenis aan veranderingen in hun leven. Deze betekenisgeving is tegelijkertijd een individueel en een collectief gebeuren. Mensen hebben gevoelens, een identiteit. In een omgeving waar er vertrouwen en een open sfeer heerst, zal men sneller zijn kennis en ideeën delen met anderen. Men staat open voor verandering. In een vijandige omgeving zal dit niet het geval zijn. Dit betekent dat sensibiliserings- en attitudeveranderingsacties in de richting van langer en anders werken meerdere jaren in beslag nemen.

## De piloottrajecten

Vier piloottrajecten worden uitgevoerd. Deze piloottrajecten resulteren in instrumenten en methoden die overdraagbaar zijn naar andere bedrijven en contexten.

Aangezien we maatwerk leveren, loopt de aanpak in de verschillende projecten gedeeltelijk gelijk (procesgerichte aanpak), maar toch verschillend (op maat) (Martens, Lambrechts, De Weerd & Vandenberk, 2005). In Borealis en het Stadsbestuur Hasselt wordt onze aanpak gekenmerkt door breed vertrekken en sensibiliseren om vervolgens over te gaan naar concretere projecten. In Umicore en het Provinciebestuur Limburg vertrekken we van specifieke maatwerkprojecten om later meer organisa-

tiebreed te werken. In dit artikel beschrijven we de specifieke aanpak in de vier pilootprojecten.

### **Borealis**

Borealis, producent van polyethyleen en polipropyleen, is een multinational van Scandinavische oorsprong met hoofdzetel in Denemarken. In België heeft Borealis 880 werknemers verspreid over vier vestigingen. In de vier vestigingen van Borealis werden klankbordgroepen georganiseerd op initiatief van HR. De klankbordgroepen, bestaande uit een mix van management, vakbond en werknemers (acht à tien deelnemers per groep) werden begeleid door een ESF-onderzoeker en duurden gemiddeld twee uur. Het doel van deze klankbordgroepen is drieledig: (1) bewustwording en mentaliteitsbeïnvloeding, (2) diagnosestelling van bevorderende en belemmerende factoren ten opzichte van langer werken en (3) het verzamelen van ideeën en suggesties.

**Tabel 1.**

Vragen in de klankbordgroepen (Borealis)

1. Wat maakt dat je met plezier, graag en goed (blijft) werkt(en)?
2. Wat houdt je tegen om langer te werken?
3. Wat kan de organisatie doen om te maken dat je wilt blijven werken?

Op de verschillende echelons werd telkens benadrukt dat het niet gaat over het al of niet afschaffen van brugpensioenen, maar dat het bedrijf door studie en bevraging wil zoeken naar mogelijkheden om oudere werknemers langer effectief en met plezier aan het werk te houden. Dit zal waarschijnlijk binnenkort nodig zijn door een veranderende regelgeving. Borealis zal dan de eerste horde (sensibilisering en opvang van weerstand) al genomen hebben. Het bedrijf zal dan klaar zijn voor actie omdat er ook al actiemogelijkheden bestudeerd en gepland werden samen met alle betrokkenen.

De resultaten van de klankbordgroepen werden in de verschillende vestigingen besproken met het management en de ESF-onderzoekers. De noodzaak van leeftijdsbewust personeelsbeleid werd

eerst vanuit macro-economische gegevens aange- toond en verbonden met de visie en missie van Bo- realis op diversiteit en duurzaam ondernemen. Cij- fers en grafieken over de eigen leeftijdsopbouw deden de wenkbrauwen verbaasd omhoog gaan. Er werd constructief gezocht naar wat wel en niet onder de verantwoordelijkheid van het bedrijf viel en waar wettelijke en juridische contextfactoren overheersend zijn. Het management zoekt nu naar krijtlijnen en randvoorwaarden waarbinnen het be- drijf leeftijdsbewust personeelsbeleid wil gaan uit- bouwen. Daarna worden werknemers en vakbon- den betrokken bij concrete vervolgcacties.

## Stad Hasselt

De Stad Hasselt is een organisatie van meer dan 800 personeelsleden, verdeeld over verschillende afdelingen en diensten. Het ESF-traject wordt samen met het LUC begeleid door de organisatieadviseur van het Stadsbestuur Hasselt en de Werkgroep Aandacht Personeel (WAP). Dit laatste is een be- staand forum dat samengesteld is uit vertegen- woordigers van verschillende lagen, diensten en functies van het Stadsbestuur. Beide hebben als opdracht via het optimaliseren van de betrokken- heid van het personeel de dienstverlening aan de burger (nog) te verbeteren. In een eerste bespre- king werd door een ESF-onderzoeker op basis van feiten en cijfers de noodzaak van langer werken aangetoond. Vervolgens werd samen met de werk- groep de methodiek van klankbordgroepen uitge- probeerd. Op deze wijze werd leeftijdsbewust per- soneelsbeleid meteen vertaald naar de bedrijfsspe- cifieke context, werd de betrokkenheid en het aan- voelen van de relevantie van het thema verhoogd en borrelden meteen een reeks grotere en kleinere actiepunten naar boven. Op een volgende WAP- vergadering werd teruggekeken en werd eenzelf- de sensibiliseringsactie met representatieve klank- bordgroepen voor de ganse organisatie gepland.

Na bespreking van deze resultaten in de WAP kwam als prioritair actiepunt 'Positief waarderen van een mutatie- en/of rotatiebeleid binnen de stadsdiensten' uit de bus. De WAP heeft gebrain- stormd over mogelijkheden en randvoorwaarden en is momenteel bezig aan een 'blauwdruk', een nota en een proces, om op de hoogste interne echelons steun voor deze actie te verkrijgen.

## Umicore

Umicore is een internationale metaal- en materia- lengroep met acht vestigingen in België. Er werken ongeveer 8 000 personeelsleden. Bij de sluiting van een interne afdeling in september 2003, waar veel oudere kaderleden werkten, werd geopteerd voor een wedertewerkstellingsbeleid in plaats van brug- pensioenen. Samen met de oudere kaderleden werd gezocht naar een nieuwe job binnen of buiten Umi- core. Er waren heel wat gesprekken over wensen en mogelijkheden en uiteindelijk werden quasi alle oudere kaderleden intern herplaatst. Al deze ka- derleden werden door een ESF-onderzoeker via diepte-interviews bevraagd en daaruit werden ad- viezen geformuleerd en lessen getrokken voor de toekomst.

Bij een herstructurering in de zomer van 2002 werd ook voor arbeiders een actie wedertewerkstelling gepland. Toen de ondernemingsraad via een inten- tieverklaring conform de Wet Renault op de hoogte gebracht werd, brak er een staking uit en werd na één week staking een akkoord bereikt op basis van het door de vakbonden geëiste brugpensioenen. Via klankbordgroepen met huidige werknemers, ge- sprekken van vakbondsverantwoordelijken en di- rectie HR wordt in dit ESF-onderzoek nagegaan waarom de actie wedertewerkstelling niet kon plaatsvinden en onder welke voorwaarden dit wel mogelijk zou zijn.

## Provincie Limburg

Het provinciebestuur Limburg stelt ongeveer 1 100 personeelsleden te werk over elf directies. Bij het provinciebestuur Limburg werd door de HR-ver- antwoordelijke meteen gewezen op het probleem van kennisoverdracht bij oude ambachten in Bok- rijk. We vormden een stuurgroep van HR, dienst- verantwoordelijken en vertegenwoordigers van de vloer en ESF-onderzoekers en bezochten samen het Kennispool project in Kortrijk. Uit verschillen- de vergaderingen bleek dat kennisoverdracht voor- al gezien wordt als traditioneel lesgeven. Informeel leren vindt weinig plaats door gebrek aan leercul- tuur en gebrek aan relationeel platform, dit wil zeg- gen voldoende open communicatie en respect voor elkaar. We besluiten onder begeleiding van een ESF-onderzoeker per ploeg te beginnen wer-

ken aan het leerklimate en de benodigde kennis te inventariseren. Daarbij blijkt ervaringskennis heel belangrijk en heel moeilijk omschrijfbaar. We zoeken samen naar mogelijkheden om zowel technische als ervaringskennis over te dragen.

## De pilootprojecten vergeleken

Als we een dynamiek op gang willen brengen, moeten we eerst een breed draagvlak creëren bij alle betrokkenen. Dit doen we bij Borealis en het Stadsbestuur Hasselt door het opzetten van klankbordgroepen waarin alle lagen en hoeken van de organisatie, jong én oud, vertegenwoordigd zijn. Vervolgens worden concretere projecten georganiseerd. De piloottrajecten leveren boeiend vergelijkingsmateriaal op tussen profit (Borealis) en non-profit (Stad Hasselt) organisaties. De context is immers zeer verschillend. In de Stad Hasselt moet iedereen werken tot 65 jaar maar kan men vervroegd pensioen (met een lager pensioen als gevolg) aanvragen vanaf 60 jaar en dat wordt slechts de laatste tien jaar vrij veel gedaan. In Borealis hebben de opeenvolgende herstructureringen van de laatste vijftien jaar (met brugpensioen vanaf 52 jaar) gemaakt dat de oudste werknemers er rond de 50 jaar zijn. Daarom is het des te opvallender dat in beide organisaties de redenen om met plezier, graag en goed te blijven werken zeer gelijklopend zijn. De vervolgcacties verschillen wel. In Borealis wil het management op basis van cijfers en ervaringen met huidige leeftijdsvriendelijke praktijken zelf krijtlijnen voor een beleid uitzetten, waarna de werknemers betrokken zullen worden voor uitwerking van concrete acties. In Stad Hasselt zetten de werknemers een intern sensibiliseringstraject op ten aanzien van de hoogste politieke en interne leidinggevenden om leeftijdsbewust personeelsbeleid op de beleidsagenda te plaatsen. In de maatwerkprojecten bij Umicore en de Provincie Limburg vertrekken we van specifieke vragen. Toch zijn de basisideeën en actievoorstellen over langer doorwerken en mogelijke stimulerende acties vanuit deze bedrijven heel sterk gelijkend met die uit Borealis en de Stad Hasselt.

## Conclusies

---

Uitgaande van de huidige gegevens zal er een tekort aan werknemers zijn, vooral in knelpuntsecto-

ren, maar waarschijnlijk ook in andere sectoren. Hieraan zal men via regelgeving iets trachten te doen, langer werken zal gestimuleerd worden. Organisaties die vandaag reeds aandacht besteden aan het uitbouwen van een goede relatie met oudere werknemers, en die samen met hun werknemers pro-actief op zoek gaan naar formules voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn een stap voor. Zij kunnen voor dit sensibiliseringsproces de nodige tijd nemen (Gratton, 2000) en samen met de vloer aan het bedrijf aangepaste oplossingen genereren, die kwalitatief beter kunnen zijn dan haastig bedachte, van bovenuit opgelegde maatregelen. Onze werking stimuleert ondernemingen bij het uitwerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid zodat bedrijf en werknemers voorbereid zijn op de toekomst. Deze win-win situatie wordt samen met de betrokken partijen uitgebouwd.

De doelstelling van het ESF-project zilveren instrumenten en processen is overdraagbare methodieken genereren. De output van het onderzoek is enerzijds een organisatie-ontwikkelingstraject in de vier organisaties en anderzijds overdraagbare methodieken en instrumenten die publiekelijk toegankelijk (zullen) zijn. Deze methodieken zijn voorlopig onderverdeeld in drie thema's: (1) sensibiliseren en draagvlak creëren, (2) leerklimate en kennisoverdracht bevorderen, (3) inplacement en rentiemanagement. Per thema wordt één of meerdere methodieken voorgesteld samen met concrete werkwijzen en tools.

*Hilda Martens*

*Frank Lambrechts*

*Anneleen Vandenberk*

*Sven De Weerd*

*Joke Manshoven*

*Limburgs Universitair Centrum*

## Noot

1. Voor meer info over leeftijdsbewust personeelsbeleid en het ESF project 'Zilveren instrumenten en processen' zie [www.ouderenenarbeid.be](http://www.ouderenenarbeid.be).

## Bibliografie

Gratton, L. (2000). *Living Strategy. Putting people at the Heart of Corporate Purpose*. London: Prentice-Hall.  
Hoge Raad voor de Werkgelegenheid (2004). *Verslag 2004*. Brussel.  
Martens, H., Vandenberk, A. & Deweerdt, S. (2004). Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid. In Heeren, J & Milis, K. (Eds), *Staten-Generaal van de*

*Limburgse Werkgelegenheid* (pp. 211-232). Tiel: Lannoo-Campus.

Martens, H., Lambrechts, F., De Weerd, S. & Vandenberk, A. (forthcoming). *Age diversity practices through an OD approach. Interventions in Belgian organizations*. Paper to be presented at Eastern Academy of Management, an International Conference on Managing in a Global Economy XI, June 26-30 2005. Cape Town, South Africa.

DIVERSITEITSBELEID MAAKT  
OVERAL OPBANG:

(OOK CARTOONS IN WITTE INKT  
KRIJGEN NU MEER KANSEN) ik