

Welke bedrijfstakken kraken onder demografische druk?

Een vergelijking Wallonië-Vlaanderen

Luc Sels
Wim Herremans
Sophie De Winne
Maarten Tielens

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven

6-2008

WSE Report

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – 3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be



Welke bedrijfstakken kragen onder demografische druk?

Een vergelijking Wallonië-Vlaanderen

Luc Sels
Wim Herremans
Sophie De Winne
Maarten Tielens

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

<p>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.</p> <p>Ontdek de werking in Vlaanderen via www.esf-agentschap.be.</p> 	<p>Kernthema's ESF 2007-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> Talenten activeren Arbeidskansen geven Ondernemen met mensen
<p>ESF investeert in jouw toekomst.</p>	

Sels, Luc, Herremans, Wim, De Winne, Sophie & Tielens, Maarten

Welke bedrijfstakken kraken onder demografische druk? Een vergelijking Wallonië-Vlaanderen
Luc Sels, Wim Herremans, Sophie De Winne & Maarten Tielens– Leuven: Katholieke Universiteit
Leuven. Steunpunt Werk en Sociale Economie / Leuven: Katholieke Universteit Leuven. Faculteit
Economie en Bedrijfswetenschappen, 2008, 24p.

ISBN-97 890-8873-017-7

Copyright (2008)

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – B-3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 - F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be

K.U.Leuven
Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen
Naamsestraat 69 – B-3000 Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, micro-film of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

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

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	V
1. Vergrijzing en regionale arbeidsmarkten	1
2. De evolutie van de bevolking op arbeidsleeftijd	1
3. De veroudering van de werknemerspopulatie	5
4. Sectoren onder demografische druk	8
5. Kwetsbare sectoren	13
6. Wat doen we er aan?.....	15
6.1 De aanwerving van vijftigplussers versterken	15
6.2 De opleidingsparticipatie versterken	18
6.3 De arbeidsmobiliteit verhogen	20
6.4 Werk maken van kennisretentie	21
7. Literatuur	23

1. Vergrijzing en regionale arbeidsmarkten

Dat de bevolking vergrijst, moeten we u eigenlijk niet meer vertellen. De impact van de demografische veranderingen op de arbeidsmarkt is echter onvoldoende bekend. De meeste prognoses blijven beperkt tot de bevolking in haar totaliteit en de verhouding van bijdragende actieven versus niet (langer) actieven. Het vergrijzingsdebat is dan in de eerste plaats een discussie over de betaalbaarheid van gezondheidszorg en pensioenen; een debat over sociale zekerheid, met andere woorden.

Veel minder aandacht gaat uit naar de snelheid waarmee en de mate waarin ontgroening en vergrijzing de omvang en samenstelling van de bevolking op arbeidsleeftijd treffen en de afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt onder druk zetten. De gevolgen van de interne vergrijzing van de beroepsactieve bevolking zijn evenmin bekend. Zo wordt zelden stilgestaan bij de omvang van de vervangingsvraag die hierdoor ontstaat – we doelen hiermee op de vacatures die ontstaan door een toename in (vervroegde) pensionering en andere vormen van definitieve uittrede uit de arbeidsmarkt. Evenmin gaat veel aandacht naar het sectorale niveau. Bedrijfstakken verschillen onderling nochtans sterk op het vlak van demografische samenstelling en bijgevolg ook in kwetsbaarheid voor processen van ontgroening en vergrijzing.

Verder is het opvallend dat regionale verschillen vaak over het hoofd gezien worden. De meeste lezers zullen al wel eens gehoord hebben dat de vergrijzing Vlaanderen harder zal treffen dan Wallonië. Maar wat betekent 'harder treffen'? Gaat het enkel om een verschil in snelheid van een in omvang vergelijkbaar effect (*uitstel*)? Is ook het peil van vergrijzing duidelijk verschillend? Zijn die verschillen voldoende substantieel om te concluderen dat de vergrijzing in het Waalse arbeidsmarktbeleid minder aandacht moet krijgen (*afstel*)?

In dit dossier geven we enkele eerste antwoorden. We schetsen eerst de demografische evolutie van de bevolking op arbeidsleeftijd in Wallonië. Om de cijfers in een juist perspectief te plaatsen, vergelijken we de Waalse foto met de dynamieken in het Vlaams Gewest en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. In een tweede stap kijken we naar de individuele bedrijfstakken. We zullen aantonen dat sommige bedrijfstakken de gevolgen van de demografische druk sneller en harder zullen voelen dan andere. We kijken daarbij naar hun kwetsbaarheid op korte termijn. In een derde stap kijken we naar enkele mogelijke remedies en de benodigde differentiatie naar regio.

2. De evolutie van de bevolking op arbeidsleeftijd

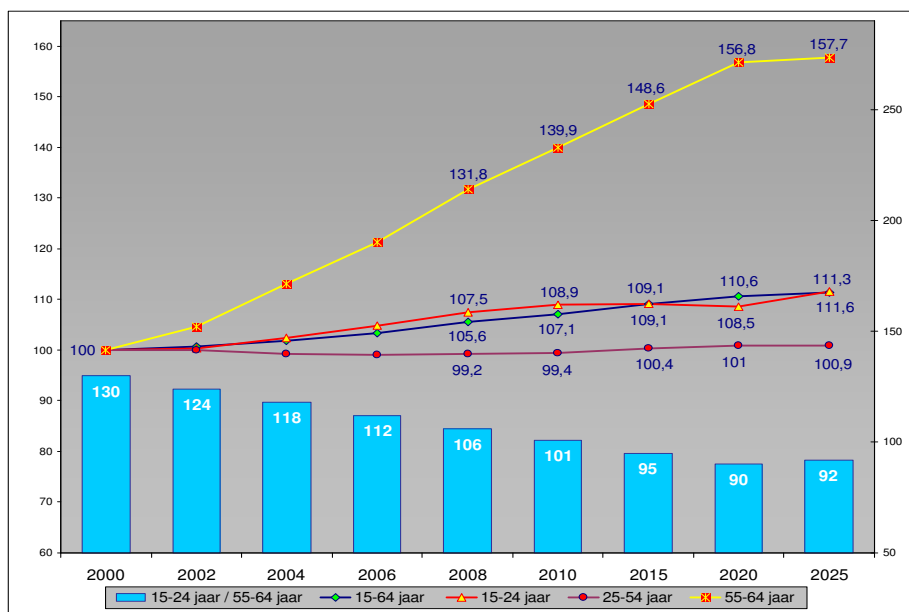
In Figuur 1 schetsen we voor het Waals Gewest de verwachte veranderingen in de samenstelling van de bevolking op arbeidsleeftijd (15-64 jaar) en de evolutie in de verhouding jongeren/ouderen in de periode 2000-2025. Hiervoor maken we gebruik van de bevolkingsvooruitzichten 2007-2060 van het Federaal Planbureau en de Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (Federaal Planbureau & ADSEI, 2008).¹ Voor alle duidelijkheid: de bevolking op arbeidsleeftijd telt alle inwoners die potentieel tot het arbeidsaanbod kunnen gerekend worden. Vanzelfsprekend is slechts een deel van dit potentiële aanbod ook feitelijk aan het werk. Zo tellen we in de leeftijdsgroep van 15-24-jarigen nog veel schoolgaanden, in de leeftijdsgroep 55-64-jarigen veel vroegtijdig uitgetreden personen, en in alle leeftijdsgroepen ook werklozen en niet-beroepsactieven.

Figuur 1 verduidelijkt dat in het Waals Gewest tussen 2010 en 2020 het aantal 15-64-jarigen licht zal stijgen. Voor elke 100 15-64-jarigen in 2000, zullen er 107,1 zijn in 2010; een peil dat nog licht zal stijgen tot 110,6 in 2020. In absolute aantallen uitgedrukt, krijgen we een evolutie van 2,16

¹ In mei 2008 publiceerden het Federaal Planbureau en de Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie nieuwe bevolkingsvooruitzichten met als referentiejaar 2007, die de vorige bevolkingsvooruitzichten met referentiejaar 2000 vervangen. De nieuwe vooruitzichten wijken op bepaalde punten sterk af van de vorige vooruitzichten. Het kan dan ook gebeuren dat er in deze analyses sterke afwijkingen bestaan met vorige analyses die zich nog baseerden op de vooruitzichten met referentiejaar 2000.

miljoen 15-64-jarigen in 2000 naar 2,39 miljoen in 2020. De prognoses wijzen echter uit dat de 'meest productieve' leeftijdsgroep tussen 25 en 54 jaar nagenoeg constant zal blijven. Voor elke 100 25-54-jarigen in 2000, zullen er anno 2020 nog 101 zijn. Deze evolutie gaat gepaard met een spectaculaire aanwas van het aantal 55-64-jarigen. Deze groei tekent zich momenteel aan hoog tempo af. Voor elke 100 55-64-jarigen anno 2000 zullen er al 139,9 zijn in 2010. Volgens de demografische prognose zet deze sterke groei zich door tot in 2020, wanneer deze indicator op 156,8 belandt. Bij de jongeren zien we een beperkte groei. Per 100 jongeren in 2000 zullen er in 2010 108,9 zijn en in 2020 110,6. Van een 'ontgroening' is in het Waals Gewest dus geen sprake.

Figuur 1. Evolutie/prognose (index 2000=100) van de bevolking op arbeidsleeftijd (15-64 jaar), de jongeren (15-24 jaar) en de ouderen (55-64 jaar) en van de verhouding jongeren/ouderen (Waals Gewest; 2000-2025)



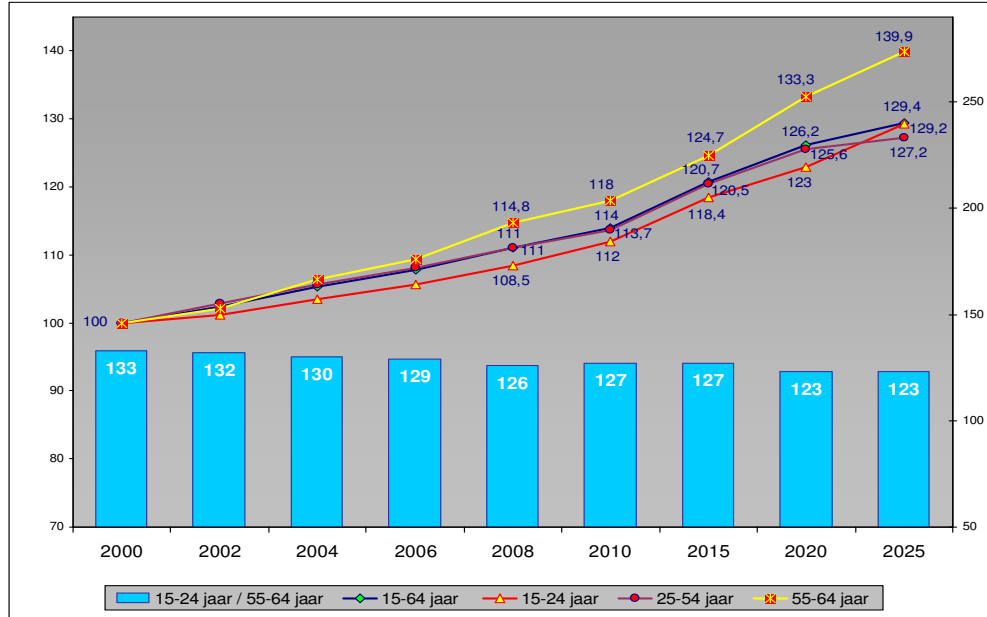
Noot Tot en met 2006 gaat het om feitelijke cijfers, vanaf 2008 om prognoses van het Federaal Planbureau gebaseerd op 2007 als referentiejaar.

Bron Federaal Planbureau, FOD Economie Algemene Directie Statistiek - Bevolkingsstatistiek en Bevolkingsvooruitzichten (bewerking Steunpunt WSE)

De impact van deze demografische evoluties is grafisch het makkelijkst te interpreteren op basis van de jong/oud-ratio (rechterschaa). De staven in Figuur 1 geven aan dat het Waals Gewest anno 2000 per 100 ouderen (55-64 jaar) nog 130 jongeren (15-24 jaar) in de bevolking op arbeidsleeftijd telde. Deze verhouding bedraagt in 2008 nog slechts 106 en bereikt in 2010 bijna de symbolische kaap van 1 op 1. De langetermijnprognose ziet ook deze verhouding in 2020 op een dieptepunt belanden. Dan zullen er naar schatting slechts 90 15-24-jarigen per 100 55-64-jarige inwoners zijn. Deze evolutie betekent dat de groep jongeren die zich potentieel aandient op de arbeidsmarkt gaandeweg kleiner wordt in verhouding tot de groep die de pensioenleeftijd bereikt.

De prognoses voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest verschillen op diverse punten van de Waalse voorspelling. We baseren ons voor de inschatting op het profiel dat geschetst wordt in Figuur 2.

Figuur 2. Evolutie/prognose (index 2000=100) van de bevolking op arbeidsleeftijd (15-64 jaar), de jongeren (15-24 jaar) en de ouderen (55-64 jaar) en van de verhouding jongeren/ouderen (Brussels Hoofdstedelijk Gewest; 2000-2025)



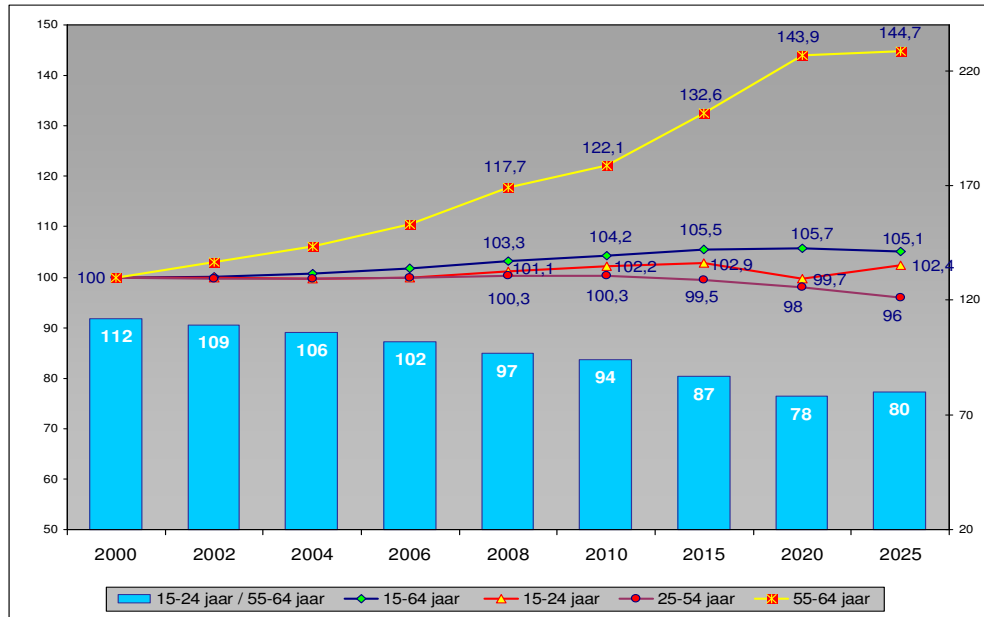
Noot Tot en met 2006 gaat het om feitelijke cijfers, vanaf 2008 om prognoses van het Federaal Planbureau gebaseerd op 2007 als referentiejaar.

Bron Federaal Planbureau, FOD Economie Algemene Directie Statistiek - Bevolkingsstatistiek en Bevolkingsvooruitzichten (bewerking Steunpunt WSE)

Opvallend is hier vooral dat het totale potentiële arbeidsaanbod nog heel sterk zal groeien. Voor elke 100 15-64-jarigen in 2000, zullen er naar schatting 126,2 zijn in 2020. Bovendien is de interne veroudering van de bevolking op arbeidsleeftijd veel zwakker in Brussel. Ook hier zien we een relatief sterke stijging van het aantal 55- tot 64-jarigen, maar dit gaat gepaard met een nagenoeg evenredige toename van de andere leeftijdsgroepen. De daling in de jong/oud-ratio is hierdoor veel minder spectaculair. We zien dat de balans hier positief blijft over de hele planningsperiode, met ook in 2020 nog steeds 123 jongeren per 100 ouderen.

Wanneer we de Brusselse en Waalse prognoses vergelijken met de demografische evolutie in het Vlaams Gewest, dan komen een aantal belangrijke verschillen en gelijkenissen naar voor. Figuur 3 legt haarfijn vast dat het Vlaams Gewest een grotere demografische druk ervaart.

Figuur 3. Evolutie/prognose (index 2000=100) van de bevolking op arbeidsleeftijd (15-64 jaar), de jongeren (15-24 jaar) en de ouderen (55-64 jaar) en van de verhouding jongeren/ouderen (Vlaams Gewest; 2000-2025)



Noot Tot en met 2006 gaat het om feitelijke cijfers, vanaf 2008 om prognoses van het Federaal Planbureau gebaseerd op 2007 als referentiejaar.

Bron Federaal Planbureau, FOD Economie Algemene Directie Statistiek - Bevolkingsstatistiek en Bevolkingsvooruitzichten (bewerking Steunpunt WSE)

Vlaanderen zal tussen 2015 en 2020 voor het eerst geconfronteerd worden met een stabilisatie van het aantal 15-64-jarigen. Met andere woorden, de groep van ‘potentiële’ deelnemers aan de arbeidsmarkt zal niet meer toenemen. Waar het Vlaams Gewest in 2015 naar schatting ongeveer 4,15 miljoen 15-64-jarigen zal tellen, blijft de prognose hangen op 4,16 miljoen in 2020 om vervolgens te dalen tot 4,13 miljoen in 2025. Belangrijk is dat de groep van personen op arbeidsleeftijd vergrijsst. Dit is een proces dat vandaag al aan de gang is. Terwijl het totale aantal jongeren tussen 15 en 24 jaar in Vlaanderen stabiel is sinds 2000, neemt het aantal 55- tot 64-jarigen jaar na jaar toe (+10% tussen 2000 en 2006). Na 2010 zal deze trend zich nog sterker manifesteren, met een nagenoeg constant aantal jongeren (al wordt een neerwaartse knik verwacht tussen 2015 en 2020) en een versterkte stijging van het aantal ouderen.

Indien we de evoluties van de verschillende leeftijdsgroepen in het Vlaams Gewest vergelijken met de overeenkomstige evoluties in het Waals Gewest, dan stellen we vast dat de vergrijzing van de bevolking op arbeidsleeftijd in Wallonië iets sneller verloopt dan in het Vlaams Gewest. Dit kan afgeleid worden uit de sterkere toename van het aantal 55-64-jarigen in het Waals Gewest. Voor elke 100 Waalse 55-64-jarigen in 2000, zullen er 156,8 zijn in 2020 (cf. Figuur 1). De evolutie van 100 naar 143,9 in het Vlaams Gewest is in die zin minder scherp. In het Waals Gewest gaat de vergrijzing echter gepaard met een lichte toename van het aantal jongeren, iets wat we in het Vlaams Gewest niet zien. Hoewel de jong/oud-ratio in Wallonië iets sterker daalt, blijft die ratio in Vlaanderen heel wat kleiner. In 2000 telden het Waalse en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest 133 respectievelijk 133 jongeren per 100 ouderen. Deze cijfers steken schril af tegen de 112 per 100 voor het Vlaams Gewest. De langetermijnprognose voor de jong/oud-ratio is duidelijk het meest zorgwekkend voor het Vlaams Gewest. In Vlaanderen situeert de 2020-bodem zich met 78 op 100 immers veel dieper dan de 90 op 100 in het Waals Gewest. Bij gelijkblijvende vraag naar arbeid zal het aansluitingsprobleem tussen arbeidsaanbod en arbeidsvraag zich dus vooral in Vlaanderen

scherper stellen. Immers, de groep jongeren die zich potentieel aandient op de arbeidsmarkt wordt gaandeweg kleiner in verhouding tot de groep die de pensioenleeftijd bereikt.

Toch hebben Vlaanderen en Wallonië een aantal zorgen gemeenschappelijk. We denken hierbij vooral aan de enorme stijging van het aantal 55-64-jarigen (Tabel 1).

Tabel 1. Evolutie van de bevolking naar arbeidsleeftijd: Waals Gewest, Brussels Hoofdstedelijk Gewest, Vlaams Gewest) (2000-2025).

Wallonië	2000	2004	2008	2010	2015	2020	2025
15-64 jaar	2.158.143	2.197.135	2.278.224	2.311.450	2.353.952	2.386.148	2.401.055
15-24 jaar	409.837	419.899	440.517	446.460	446.934	444.814	457.322
25-54 jaar	1.432.873	1.420.808	1.422.036	1.423.584	1.438.354	1.446.702	1.446.323
55-64 jaar	315.433	356.428	415.671	441.406	468.664	494.632	497.410
Brussel	2000	2004	2008	2010	2015	2020	2025
15-64 jaar	627.396	661.179	696.700	715.291	757.340	791.882	811.693
15-24 jaar	118.032	122.143	128.025	132.243	139.785	145.182	152.455
25-54 jaar	420.906	444.949	467.101	478.640	507.235	528.766	535.503
55-64 jaar	88.458	94.087	101.574	104.408	110.320	117.934	123.735
Vlaanderen	2000	2004	2008	2010	2015	2020	2025
15-64 jaar	3.933.668	3.960.548	4.062.881	4.098.574	4.148.746	4.159.362	4.132.614
15-24 jaar	716.051	713.981	723.950	731.563	736.995	713.846	733.241
25-54 jaar	2.581.059	2.570.489	2.589.787	2.589.490	2.567.934	2.529.512	2.478.387
55-64 jaar	636.558	676.078	749.144	777.521	843.817	916.004	920.986

Noot Tot en met 2006 gaat het om feitelijke cijfers, vanaf 2008 om prognoses van het Federaal Planbureau gebaseerd op 2007 als referentiejaar.

Bron Federaal Planbureau, FOD Economie Algemene Directie Statistiek - Bevolkingsstatistieken en Bevolkingsvooruitzichten (bewerking Steunpunt WSE)

Deze zeer sterke stijging van het aantal vijfenvijftigplussers betekent voor beide gewesten een sterke aanwas van een groep die momenteel een erg lage werkzaamheidsgraad laat optekenen, bij verlies van werk een geringe hertewerkstellingskans kent en bijgevolg bijzonder veel druk op de arbeidsbemiddeling uitoefent. Wil men de werkgelegenheid op een min of meer gelijk peil houden, dan zal in beide regio's veel meer werk gemaakt moeten worden van langere loopbanen en (her)tewerkstelling van vijftigplussers.

Ten tweede willen we er op wijzen dat – ondanks het meer ontwrichtende karakter van de vergrijzing in Vlaanderen – de daling van de jong/oud-ratio in beide gewesten spectaculair is (van 130 naar 90 in het Waals Gewest en van 112 naar 78 in het Vlaams Gewest). De demografische compositie van de bevolking op arbeidsleeftijd zal dus in beide landsdelen zeer grondig transformeren.

3. De veroudering van de werknemerspopulatie

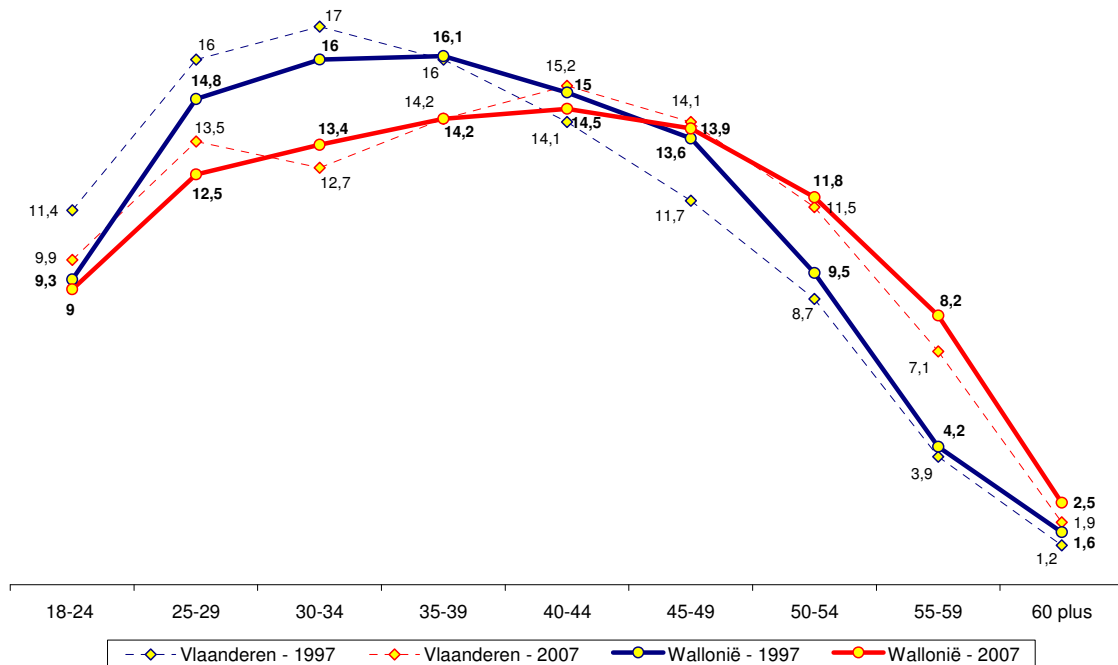
In de vorige paragraaf hadden we het over de demografische evolutie van het totale potentiële arbeidsaanbod. In wat volgt richten we het vizier op wie momenteel loonarbeid verricht, de werknemerspopulatie. We zullen verduidelijken dat deze werknemerspopulatie de afgelopen tien jaar sterk verouderd is, en dit niet alleen in het Vlaams, maar meer nog in het Waals Gewest.

We starten met de demografische profielen van de Vlaamse en Waalse werknemerspopulaties. Alle cijfers die we hanteren voor de opbouw van deze profielen zijn afkomstig van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid. Meer bepaald baseren we ons op de indeling van de tewerkgestelde werknemers naar woonplaats en activiteitstak, en dit op twee meetmomenten: 30 juni 1997 respectievelijk 30 juni 2007. De gepresenteerde cijfers beperken zich niet tot industrie en diensten, maar omvatten ook de primaire sector (landbouw, visserij), het openbaar bestuur, het onderwijs, de ge-

zondheidszorg en de maatschappelijke dienstverlening. Het gaat bovendien om cijfers voor de volledige werknemerspopulatie (met uitzondering van de werknemers in plaatselijke en provinciale besturen); cijfers, met andere woorden, die weinig aan de verbeelding overlaten.

In Figuur 4 vergelijken we het aandeel van verschillende leeftijdsklassen in de totale werknemerspopulatie op de twee meetmomenten en dit zowel voor het Waals Gewest (volle lijn, vet gedrukte percentages) als voor het Vlaams Gewest (dunne lijn). We verduidelijken graag even met het oog op een correcte interpretatie. De rode lijn geeft de leeftijdsverdeling weer anno 2007. Ze verduidelijkt dat midden 2007 11,8% van de Waalse werknemers 50 tot 54 jaar was, 8,2% 55 tot 59 jaar en 2,5% 60 jaar of ouder.

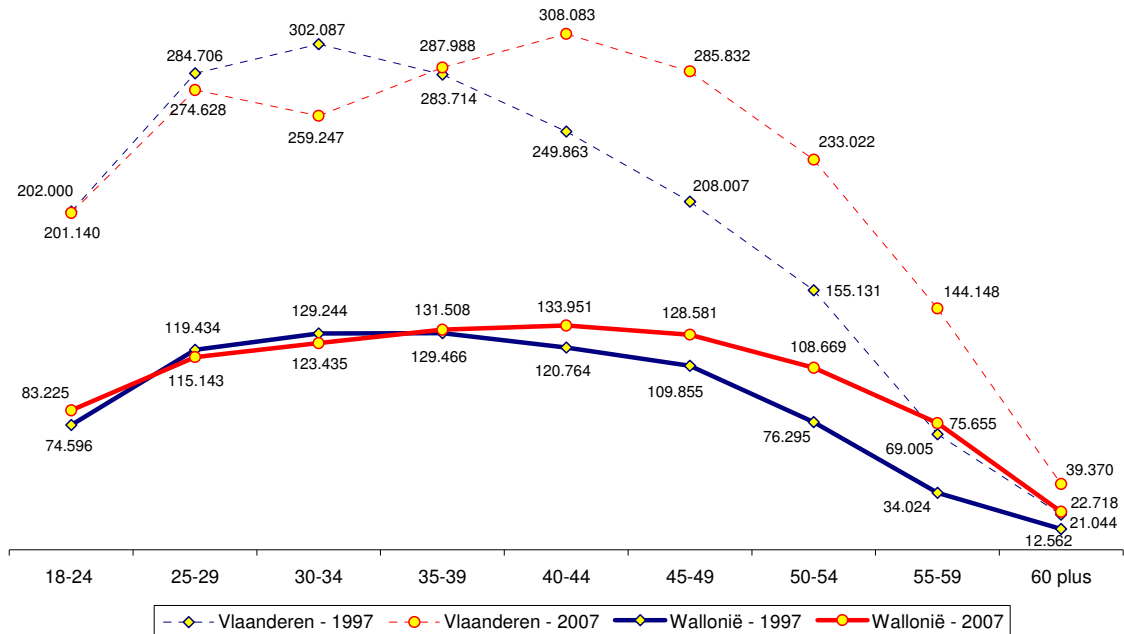
Figuur 4. Aandelen van de leeftijdsgroepen in de totale werknemerspopulatie: vergelijking 30 juni 1997 met 30 juni 2007 (Waals Gewest en Vlaams Gewest).



Bron: Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (bewerking Steunpunt WSE).

Uit de vergelijking blijkt onmiddellijk de relatieve veroudering van de actieve werknemerspopulatie. In het Waals Gewest zien we dat het aandeel van de jongeren in de werknemerspopulatie gedaald is. In 1997 (blauwe lijn) maakten de leeftijdsgroepen van 18 tot en met 34 jaar nog samen 40,1% uit van de totale Waalse werknemerspopulatie. Midden 2007 was dit gecumuleerde aandeel gezakt tot 34,9%. Het aandeel van de leeftijdsklassen van 50 jaar of ouder is in het Waals Gewest in amper tien jaar gestegen van 15,3% naar 22,5%. Voor het Vlaams Gewest zien we een soortgelijke verschuiving. Het aandeel van de werknemers tussen 18 en 34 jaar is er gedaald van 44,4% in 1997 naar 36,1% in 2007. Het aandeel vijftigplussers in de werknemerspopulatie is er gestegen van 13,8% in 1997 naar 20,5% in 2007. De vergrijzing van de werknemerspopulatie loopt in beide gewesten dus aan een soortgelijk tempo, de ontgroening daarentegen is drastischer in het Vlaams Gewest. In die zin lopen de evoluties in de werknemerspopulatie samen met de evoluties in de totale bevolking op arbeidsleeftijd (cf. supra), met een iets sterkere vergrijzing in het Waals Gewest, maar een beduidend snellere ontgroening in het Vlaams Gewest.

Kijken we naar de veranderingen in de absolute aantallen, dan krijgen we een veel concreter zicht op de omvang van de nakende risico's. We geven de resultaten weer in Figuur 5.

Figuur 5. Aantal werknemers per leeftijdsgroep: vergelijking 30 juni 1997 met 30 juni 2007.

Bron: Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (bewerking Steunpunt WSE).

Figuur 5 brengt in eerste instantie positief nieuws. De vergelijking wijst immers op een behoorlijke groei van de werknemerspopulatie. In het Waals Gewest waren er midden 1997 806.240 werknemers, en midden 2007 922.885 werknemers. Dit is een groei met 14,5%. In het Vlaams Gewest evolueerde het totaal aantal werknemers van 1.775.557 midden 1997 naar 2.033.458 midden 2007, eveneens een toename met 14,5%. Deze positieve trend indiceert een ruimere arbeidsparticipatie in beide gewesten.

We zien echter ook hier de relatieve veroudering van de werknemerspopulatie. Kijken we eerst naar de jongere leeftijdsklassen. In het Waals Gewest is het aantal werknemers in de ruimere leeftijdscategorie van 18 tot en met 34 jaar stabiel gebleven: 323.274 midden 1997 en 321.803 midden 2007. In het Vlaams Gewest daarentegen is er een substantiële daling van het aantal werknemers in deze leeftijdsklasse: 788.793 midden 1997 en 735.015 midden 2007. De terugval heeft zich vooral in de leeftijdsklasse 30-34 jaar voorgedaan.

We zien tegelijk in noord én zuid een sterke toename van het aantal werknemers in de leeftijdsklassen boven vijftig jaar. Ook hier zijn positieve kanttekeningen bij te maken. Immers, de cijfers zijn ten dele een weerspiegeling van een grotere arbeidsparticipatie van ouderen, toch één van de centrale doelen in het activerend arbeidsmarktbeleid. Aan deze evolutie zijn echter ook grote risico's verbonden omdat ze impliceert dat de komende vijf tot tien jaar een zeer omvangrijke groep werknemers de arbeidsmarkt zal verlaten. In het Waals Gewest waren in 1997 122.881 werknemers vijftig jaar of ouder. Midden 2007 was hun aantal al opgelopen tot 207.042. In het Vlaams Gewest zien we een toename van dezelfde grootteorde, namelijk van 245.180 naar 416.540 vijftigplussers. In het Waals Gewest betekent dit een toename met 68,4%, in het Vlaams Gewest met een nagenoeg identieke 69,9%.

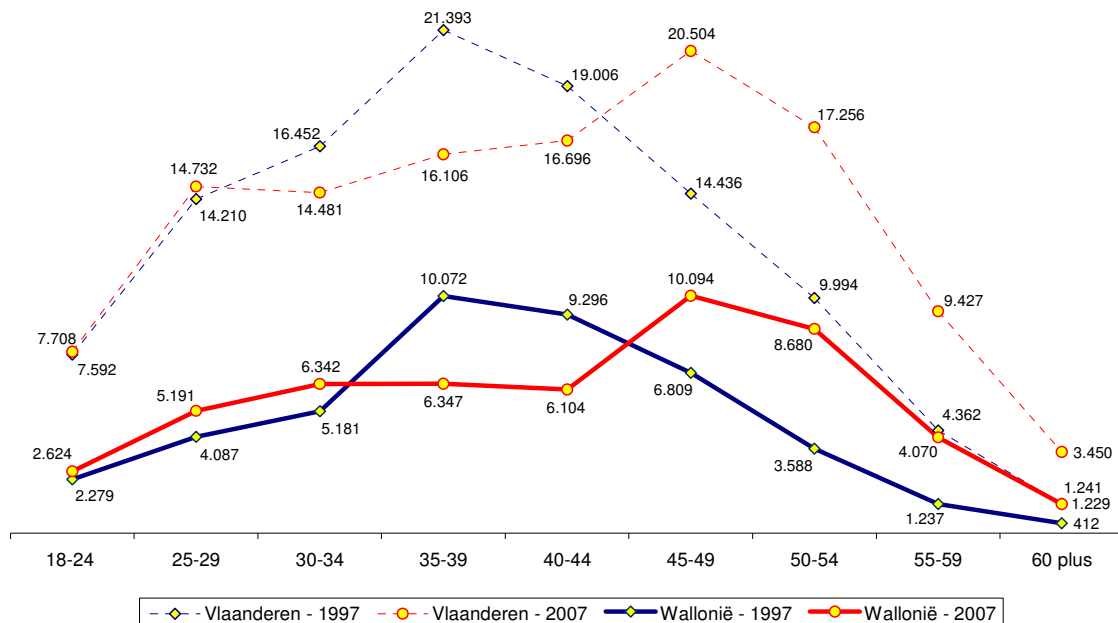
Met een gemiddelde uitstroomleeftijd van nog geen 58 jaar bij de loontrekkenden (cf. infra), zal deze interne veroudering van de werknemerspopulatie zich tijdens de volgende vijf jaar vertalen in een gigantische toename van het aantal vervangingsvacatures. Gezien de erg lage werkloosheid in het Vlaams Gewest zal dit de structurele knelpuntvacatures aanscherpen, en bijgevolg de rekrute-

ring sterk onder druk zetten. In het Waals Gewest kan eveneens bijkomende druk op de rekrutering verwacht worden, maar zal ook de arbeidsbemiddeling haar kans moeten grijpen om een nog vrij omvangrijke groep werkzoekenden klaar te stomen voor vervanging van de grote groep uitstromers.

4. Sectoren onder demografische druk

In wat volgt bekijken we de demografische verschuivingen in een selectie van specifieke bedrijfstakken. We maken daarbij steeds de vergelijking tussen de situaties op 30 juni 1997 en op 30 juni 2007, en dit zowel voor het Waals als voor het Vlaams Gewest. We starten bij transport en logistiek.

Figuur 6. Aantal werknemers per leeftijdsgroep. **Transport en logistiek:** vergelijking 30 juni 1997 met 30 juni 2007.



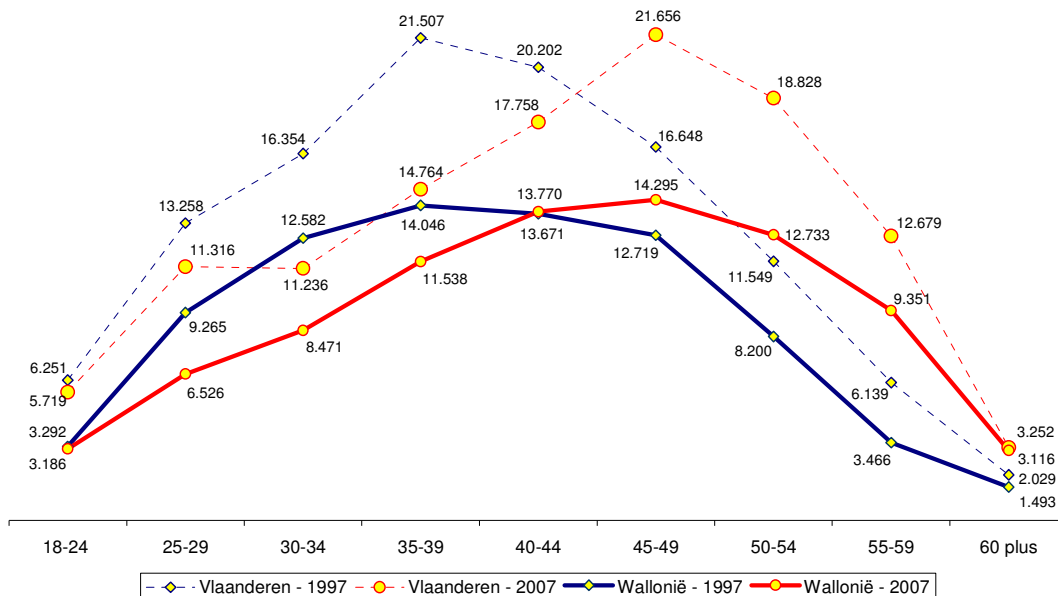
Bron: Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (bewerking Steunpunt WSE).

Het patroon voor de sector transport en logistiek vormt een meer extreme variant van de eerder toegelichte demografische verschuiving. De globale werkgelegenheid is zowel in het Waals als in het Vlaams Gewest toegenomen: van 42.961 naar 50.681 in het Waals Gewest (+17,9%) en van 108.686 naar 120.360 in het Vlaams Gewest (+10,7%). We zien tegelijk dat in beide gewesten de demografische piek verschoven is van de leeftijdsgroep 35-39 jaar naar de leeftijdsgroep 45-49 jaar. De sector is dus aan een hoog tempo vergrijsd. In het Waals Gewest telde de sector midden 1997 5.237 vijftigplussers (of 12,2% van de werknemers), midden 2007 was dit opgelopen tot 13.979 vijftigplussers (of 27,6% van de werknemers). In het Vlaams Gewest evolueerde het aantal vijftigplussers van 15.597 midden 1997 (of 14,4% van de werknemers) naar 30.133 midden 2007 (of 25,0% van de werknemers). We zien dus een relatief snellere vergrijzing in het Waals Gewest. In beide gewesten ligt het aantal vijftigplussers echter erg hoog, met een grote vervangingsvraag op korte termijn als gevolg.

We nemen de openbare besturen (exclusief plaatselijke en provinciale besturen) als tweede voorbeeld. De openbare besturen zijn vooral in het Waals Gewest een belangrijke werkgever. Midden 2007 was in het Waals Gewest 8,99% van de werknemers tewerkgesteld in de openbare besturen. In het Vlaams Gewest was dit slechts 5,76%. De groei van de werkgelegenheid in de openbare besturen is in beide gewesten bescheiden geweest: van 113.937 midden 1997 naar 117.208 midden 2007 in het Vlaams Gewest, en van 78.734 naar 82.986 in het Waals Gewest. Wat in Figuur 7 echter vooral opvalt, is dat voor beide gewesten de leeftijdsverdelingen anno 1997 en 2007 vormelijk bijna identiek zijn, maar met een duidelijk hogere mediaan in 2007. Deze geleidelijke verschuiving naar rechts van een quasi identieke verdeling is typisch voor sectoren die weinig personeelsverloop en sterk uitgebouwde loopbaanpaden hebben, met een instap op vroege leeftijd en een loopbaanlange trouw aan dezelfde werkgever.

De veroudering van het personeelsbestand is in de openbare besturen erg manifest. Kijken we eerst naar het Waals Gewest. Midden 1997 waren 13.159 Waalse werknemers uit de openbare besturen vijftig jaar of ouder. Midden 2007 was dit opgelopen tot 25.200. Dit is een evolutie van 16,7% naar 30,3% van de werknemers. In het Vlaams Gewest is de trend vergelijkbaar, met een toename van het aantal vijftigplussers van 19.717 naar 34.759, of een toename in aandeel van 17,3% naar 29,7%.

Figuur 7. Aantal werknemers per leeftijdsgroep. **Openbare besturen:** vergelijking 30 juni 1997 met 30 juni 2007.



Bron: Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (bewerking Steunpunt WSE).

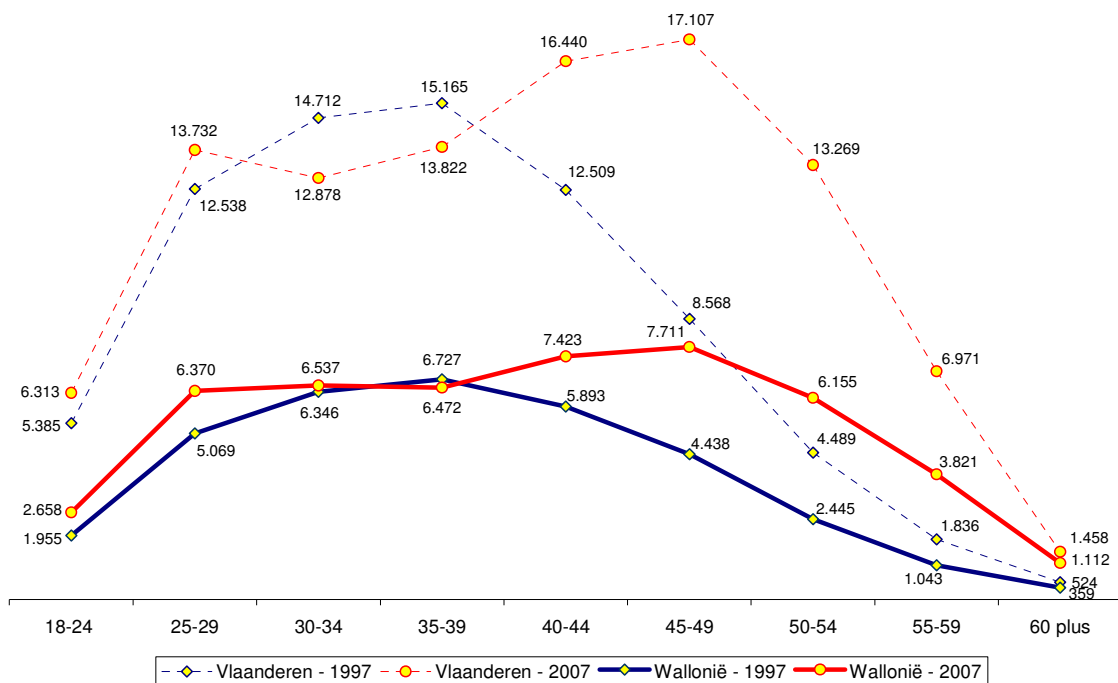
Op korte termijn biedt deze interne vergrijzing in de openbare besturen prachtige mogelijkheden om, zoals sommigen wensen, op een pijnloze wijze het overheidsapparaat af te slanken. Maar de periode van onverhoopte opportuniteiten zal zich vervolgens snel vertalen in een situatie van grote krapte ten gevolge van natuurlijk verloop van een heel grote groep ambtenaren. Er zal gemikt moeten worden op een versnelde aanzuivering met jonge, maar doorgaans minder ervaren krachten.

Daarbij blijft het de vraag of de overheid zich voldoende snel zal kunnen profileren tot een 'good employer', die in termen van arbeidsvoorwaarden en loopbaanperspectieven zijn slag kan slaan in de 'war for talent'. Het lijkt nuttig om, in voorbereiding op die krapte, alvast de aanwervingsvoorwaarden kritisch te herbekijken. De verschillende overheden blijven immers obsessief vasthouden

aan diplomavooraarden. Zo zien we dat de Vlaamse regering enerzijds de erkenning van elders verworven competenties promoot, maar dat in de aanwervingsvoorwaarden strikt wordt vastgehouden aan diploma-eisen. Kortom, de overheden moeten dringend werk maken van een meer flexibele toegang tot hun functies en beroepen. Het zal nodig zijn.

Een sector die in het kader van de vergrijzing bijzondere aandacht verdient, is de gezondheidszorg. Uit Figuur 8 kan afgeleid worden dat de totale werkgelegenheid in deze sector tussen midden 1997 en midden 2007 sterk is toegenomen: van 34.275 naar 48.259 in het Waals Gewest en van 75.726 naar 101.990 in het Vlaams Gewest. Let wel: het gaat hier om de stijging in aantal werknemers, niet om de stijging in arbeidsvolume of voltijdse equivalenten.

Figuur 8. Aantal werknemers per leeftijdsgroep. **Gezondheidszorg:** vergelijking 30 juni 1997 met 30 juni 2007.



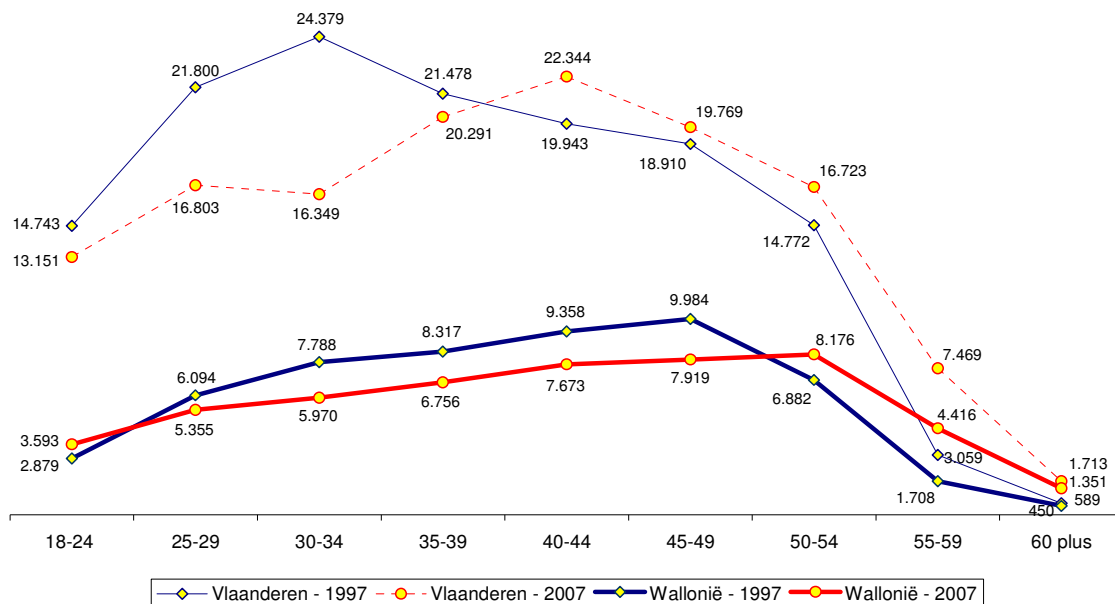
Bron: Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (bewerking Steunpunt WSE).

Opmerkelijk is dat de werkgelegenheidsgroei buitenproportioneel sterk is gerealiseerd in de hogere leeftijdsklassen. In het Waals Gewest zien we dat het aantal vijftigplussers is toegenomen van 3.847 in december 1997 tot 11.088 in december 2007. Daarmee is het aandeel van de vijftigplussers gestegen van 11,2% naar 22,9%. In het Vlaams Gewest zien we een stijging van 6.849 naar 21.698 vijftigplussers, of een toename van hun aandeel in de sectorale tewerkstelling van 9% naar 21,3%. De volgende protestgolf zou dus wel eens een 'grijze woede' in plaats van een 'witte woede' kunnen zijn. Wetende dat deze sector moet instaan voor de groeiende zorgbehoefte van een sterk verouderende bevolking, moet hier zeker in voldoende vervanging voorzien worden voor de grote uittrede die onvermijdelijk volgt op zulke relatieve veroudering van de werknemerspopulatie.

Een laatste profiel dat we met wat meer detail bekijken, is dat van de metaalsector. We nemen deze sector als voorbeeld, omdat de metaalsector – in tegenstelling tot de eerder besproken sectoren – in de periode 1997-2007 een negatieve tewerkstellingsevolutie heeft laten optekenen: van 53.460 naar 51.209 in het Waals Gewest en van 139.673 naar 134.612 in het Vlaams Gewest. Vraag is dan hoe dit zich vertaalt in leeftijdsverdelingen. Enerzijds treffen herstructureringen en

personeelsafvloeiingen in België doorgaans de oudere werknemerscategorieën, wat tot een relatieve verjonging kan leiden. Anderzijds vertaalt een krimpscenario zich ook in een lage aanwerfingsratio, wat tot een relatieve ontgroening kan leiden. Het antwoord schuilt in de leeftijdsverdelingen, gepresenteerd in Figuur 9.

Figuur 9. Aantal werknemers per leeftijdsgroep. **Metaalsector:** vergelijking 30 juni 1997 met 30 juni 2007.



Bron: Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (bewerking Steunpunt WSE).

We zien ook hier een relatief sterke interne veroudering. In het Waals Gewest telde de metaalsector midden 1997 9.040 vijftigplussers, zijnde 16,9% van de werknemers. Midden 2007 was dit aantal opgelopen tot 13.943 of 27,2% van de werknemers. Dat betekent dat intussen meer dan een op de vier werknemers uit de metaalsector de leeftijd van vijftig is gepasseerd. In het Vlaams Gewest is het aantal vijftigplussers gestegen van 18.420 naar 25.905, of een stijging in aandeel van 13,2% naar 19,2%. De Vlaamse metaalsector wordt echter gelijktijdig met een veel snellere ontgroening geconfronteerd. Het aantal werknemers in de leeftijdsgroepen 18-34 jaar is er teruggelopen van 60.922 midden 1997 naar 46.303 midden 2007. Dit is een daling in aandeel van 43,6% naar 34,4%. Het aandeel 18-34-jarigen in de Waalse metaalsector is ook gedaald, maar met een evolutie van 31,4% naar 29,1% is de verschuiving veel geringer.

Bij wijze van samenvatting geven we een overzicht van alle bedrijfstakken in Tabel 2. Voor elke bedrijfstak geven we twee indicatoren weer. Eerst schetsen we, in de vorm van een rangschikking van hoog naar laag op basis van de situatie in het Waals Gewest, het aandeel werknemers van vijftig jaar of ouder in de sectorale tewerkstelling (per 30 juni 2007). Vervolgens geven we een jong/oud-ratio weer, meer bepaald het aantal werknemers van 18 tot en met 29 jaar in de sectorale tewerkstelling gedeeld door het aantal werknemers van vijftig jaar of ouder. Bij wijze van voorbeeld: een ratio van 1 geeft weer dat tegenover elke 'oudere' werknemer een 'jongere' werknemer staat; een ratio van 2 geeft weer dat er per oudere werknemer twee jongeren actief zijn als werknemer in de sector; een ratio van 0,5 dat er per jongere twee oudere werknemers actief zijn in de sector.

Tabel 2. Aandeel werknemers van 50 jaar of meer in de sectorale werkgelegenheid (30 juni 2007) en verhouding aantal werknemers van 18-29 jaar op aantal werknemers van 50 jaar of meer (jong/oud-ratio; 30 juni 1997 versus 30 juni 2007) (Waals Gewest en Vlaams Gewest).

	Waals Gewest			Vlaams Gewest		
	Aandeel 50-plus (%)	Jong/oud-ratio 1997	Jong/oud-ratio 2007	Aandeel 50-plus (%)	Jong/oud-ratio 1997	Jong/oud-ratio 2007
1. Banken, verzekeringen, post, telecommunicatie	33,5	0,80	0,37	29,6	1,07	0,49
2. Onderwijs	30,9	0,58	0,46	28,3	0,62	0,68
3. Openbaar bestuur	30,4	0,95	0,39	29,7	0,99	0,49
4. Energie en water	29,9	0,45	0,62	26,6	0,32	0,82
5. Transport en logistiek	27,6	1,22	0,56	25,0	1,40	0,74
6. Metaalsector	27,2	0,99	0,64	19,2	1,98	1,16
7. Textiel, kleding en schoeisel	23,6	1,79	0,59	23,4	2,54	0,55
8. Overige dienstverlening	23,6	0,97	0,93	21,4	1,28	0,98
9. Gezondheidszorg	23,0	1,83	0,81	21,3	2,62	0,92
10. Productie van bouwmaterialen	22,4	1,33	0,73	21,3	1,55	0,85
11. Grafische nijverheid, papier, karton	21,2	1,61	0,72	17,7	2,46	1,10
12. Overige industrie	20,6	1,77	0,97	19,6	2,25	1,01
13. Ontspanning, cultuur en sport	20,5	1,98	1,26	18,3	2,47	1,75
14. Overige tertiaire diensten	19,5	2,17	1,37	16,9	2,50	1,28
15. Maatschappelijke dienstverlening	18,6	3,18	1,14	18,2	3,71	1,20
16. Voeding (incl. dranken en tabak)	17,6	3,14	1,30	18,3	3,05	1,24
17. Chemie, rubber en kunststof	17,4	1,37	1,06	20,8	1,35	0,76
18. Handel en verhuur	17,0	2,89	1,57	16,4	3,20	1,57
19. Garages	16,6	3,33	1,84	17,6	2,87	1,54
20. Bouwsector	16,4	2,96	1,84	18,7	2,58	1,52
21. Informatica, diensten aan bedrijven	16,0	2,20	1,58	12,8	3,70	2,30
22. Land-, tuin- en bosbouw, visserij	12,6	4,53	3,05	17,0	2,62	1,84
23. Horeca	11,9	7,71	3,39	15,3	5,74	2,57
24. Interim- en selectiekantoren	8,7	11,41	4,74	10,7	15,59	3,94

Bron: Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (bewerking Steunpunt WSE).

De top vijf van sterkst vergrijsde sectoren is nagenoeg identiek in de twee gewesten: de banken, verzekeringen, post en telecommunicatie, de openbare besturen, het onderwijs, de nutsvoorzieningen zoals energie en water, en de sector van transport en logistiek. Deze sectoren hebben met elkaar gemeen dat ze op korte termijn met een erg hoog natuurlijk verloop geconfronteerd zullen worden, en bijgevolg ook met een erg hoge vervangingsvraag.

Sectoren die momenteel een relatief klein aandeel vijftigplussers tellen, zijn bijvoorbeeld de interim- en selectiekantoren, de horeca en land- en tuinbouw (vooral in Wallonië), de informaticasector en de diensten aan bedrijven (vooral in Vlaanderen). Toch zien we ook in sommige van deze sectoren een zeer snelle veroudering van de werknemerspopulatie. Dit kan afgeleid worden uit de jong/oud-ratio. Dit is het meest radicaal in de interim- en selectiekantoren, met voor Vlaanderen een spectaculaire omslag van 15,59 naar 3,94 jongere werknemers per oudere werknemer. Maar ook in de horeca is de transitie verregaand. Zo zien we in het Waals Gewest een evolutie van 7,71 jongere werknemers per oudere werknemer in 1997 naar 3,39 jongere werknemers per oudere werknemer in 2007. Zeer aanzienlijke dalingen in deze jong/oud-ratio zijn ook op te tekenen in onder meer de gezondheidszorg, de maatschappelijke dienstverlening, de grafische nijverheid en de voedingssector.

5. Kwetsbare sectoren

We hadden het eerder over het aandeel vijftigplussers in de verschillende bedrijfstakken. Of een hoog aandeel vijftigplussers wel of niet op korte termijn problematisch is, hangt onder meer af van de gemiddelde uittredeleeftijd van werknemers in een sector. Die uittredeleeftijd kan hoger liggen wanneer werknemers overwegend in dienst blijven tot ze de leeftijd voor het (vervroegd) pensioen bereikt hebben. Maar die uittredeleeftijd kan ook heel wat lager liggen indien werknemers massaal gebruik maken van brugpensioenstelsels of systemen van vrijstelling voor oudere werkzoekenden, na verlies van een job op oudere leeftijd niet meer aan de slag geraken of vroegtijdig opteren voor inactiviteit. In tabel 3 wordt de gemiddelde uittredeleeftijd per sector weergegeven. We baseren ons hier op analyses die Herremans (2006) uitvoerde op het Datawarehouse Arbeidsmarkt en Sociale Zekerheid bij de Kruispuntbank Sociale Zekerheid. Deze gemiddelde uittredeleeftijden kunnen we momenteel niet opsplitsen naar gewest. We gaan er voor de eenvoud dus vanuit dat de gemiddelde uittredeleeftijden niet wezenlijk verschillen tussen Vlaanderen en Wallonië – een assumptie die we elders empirisch ondersteund hebben (Sels, Van Woensel en Herremans, 2008).

Nu we de gemiddelde uittredeleeftijd kennen, kunnen we ook de kwetsbaarheid van een sector voor kortetermijnuittrede berekenen. We gebruiken daartoe de *potentiële uittrede* als indicator. Om het aandeel potentiële uittredeers te bepalen, berekenen we welk aandeel van de in een sector actieve werknemers anno 2007 even oud was als de gemiddelde uittredeleeftijd in de sector, *of* minder dan vijf jaar jonger was dan de gemiddelde uittredeleeftijd *of* ouder was dan de gemiddelde uittredeleeftijd (met 65 jaar als maximum). We nemen de horeca als voorbeeld. We zien in kolom 2 van Tabel 3 dat de gemiddelde uittredeleeftijd 57,5 jaar is. We schatten in kolommen 3 en 4 de potentiële uittrede op 7,5% in het Waals Gewest en op 9,4% in het Vlaams Gewest. Dit is het aandeel van de horecawerknemers dat midden 2007 ofwel minder dan vijf jaar jonger, ofwel even oud, ofwel ouder was dan de uittredeleeftijd van 57,5 jaar. Anders uitgedrukt: midden 2007 was, in het Waals Gewest, 7,5% van de werknemers uit de horeca tussen 52,5 en 65 jaar. Dat is de groep die we, gegeven de vrij jonge gemiddelde uittredeleeftijd in deze sector, als 'potentiële uittredeers' op korte termijn beschouwen.

Tabel 3. Gemiddelde uittredeleeftijd per sector (België) en potentiële uittrede per sector (Waals Gewest en Vlaams Gewest, 2007).

	Gemiddelde uittredeleeftijd (1)	Potentiële uittrede Waals Gewest (%)	Potentiële uittrede Vlaams Gewest (%)
Metaal	56,3	23,8	16,5
Banken, verzekeringen, post en telecom	57,7	23,6	19,8
Textiel, kleding en schoeisel	55,6	20,2	20,2
Transport en logistiek	56,7	19,9	18,6
Productie van bouwmaterialen	56	19,6	18,5
Onderwijs	59,1	18,7	16,8
Energie en water	58,9	17,9	15,6
Openbare besturen	59,4	17,7	16,4
Grafische nijverheid, papier, karton	56,5	16,2	13,1
Overige industrie	56,8	15,7	14,5
Gezondheidszorg	57,7	14,9	12,8
Chemie, rubber en kunststof	56,9	13,4	15,7
Dranken, voeding en tabak	57,2	12,7	13,1
Overige tertiaire diensten	58,1	12,7	12,5
Garages	57,4	12,2	13,0
Bouw	56,6	12,1	13,9
Andere dienstverlening	59,5	11,9	9,5
Ontspanning, cultuur en sport	59,3	11,8	10,2
Maatschappelijke dienstverlening	58,1	11,7	10,5
Handel en verhuur	57,9	11,3	10,5
Informatica, diensten aan bedrijven	58,1	11,0	8,2
Horeca	57,5	7,5	9,4
Land-, tuin- en bosbouw, visserij	58,7	6,8	9,3

(1) Noot. De uittredeleeftijden voor de publieke diensten zijn overschat omdat terbeschikkingstelling voorafgaand aan pensioen niet als uittrede herkend wordt in de gehanteerde bron. Deze vervroegde uittrede wordt frequent in het onderwijs gebruikt.

Bron: Datawarehouse AM & SB bij de KSZ (Bewerking op basis van Herremans, 2006). VDAB, RSZ, Sociale Balans (Bewerking Steunpunt WSE)

Voorafgaand aan pensioen niet als uittrede herkend wordt in de gehanteerde bron. De potentiële uittrede ligt verhoudingsgewijs heel wat lager in 'jongere' sectoren zoals de informatica, de diensten aan bedrijven, de horeca en de landbouw.

Voorafgaand aan pensioen niet als uittrede herkend wordt in de gehanteerde bron. De potentiële uittrede ligt verhoudingsgewijs heel wat lager in 'jongere' sectoren zoals de informatica, de diensten aan bedrijven, de horeca en de landbouw.

Uit de analyse leren we dat een groot aantal sectoren erg kwetsbaar wordt voor de gevolgen van snelle vergrijzing en massale uittrede. De uitstroom door natuurlijk verloop zal in heel wat bedrijfstakken een zeer grote vervangingsvraag creëren. Toch moeten ook enkele nuances meege-
nomen worden. Ten eerste is een hoge potentiële uittrede niet altijd een risico. Het is soms ook een kans. We wezen eerder al op bijvoorbeeld de mogelijkheden die de uittrede uit de openbare

sector biedt voor een geleidelijke afslanking van het overheidsapparaat. Meer in het algemeen kan een hoog natuurlijk verloop ten gevolge van (vervroegde) pensionering sectoren en bedrijven in moeilijkheden toelaten af te slanken zonder over te moeten gaan tot collectief ontslag. Ten tweede betekent een lage potentiële uitrede niet noodzakelijk dat een sector geen problemen kent. Een groot verlies ten gevolge van vergrijzing is namelijk slechts één type van arbeidsmarktrisico. Daarnaast kunnen sectoren bijvoorbeeld ook lijden onder onvoldoende instroom uit het onderwijs, onvoldoende gekwalificeerde kandidaten, niet competitieve arbeidsvoorwaarden, etc. Ten derde is de potentiële uitrede slechts één indicator van personeelsverloop. Het is een indicator die vooral wijst op risico's eigen aan natuurlijk verloop, maar tegelijk voorbij gaat aan personeelsverlies ten gevolge van vrijwillig vertrek naar andere bedrijfstakken. Ten vierde wordt geen rekening gehouden met de interne samenstelling van de groep die hier als potentiële uitreders wordt omschreven. De kans op uitstroom is gemiddeld kleiner voor iemand die pakweg vier jaar jonger is dan de gemiddelde uitrededeleeftijd, en groter voor iemand die al 64 is. Deze graad van detail, waarbij per leeftijd een differentiële uitredkans wordt berekend, is in deze oefening nog niet voorzien. Met onze analysemethode lijnen we enkel per sector de groep werknemers af die zich rond de gemiddelde uitrededeleeftijd bevindt of deze al overschreden heeft. Het gaat om het aandeel werknemers met een hoge kans op uitstroom tijdens de volgende vijf jaren.

6. Wat doen we er aan?

Oudere werknemers zijn de afgelopen jaren steevast in termen van 'kost', 'last' en 'overtolligheid' beschreven. De kans is reëel dat we ze binnen afzienbare tijd eerder in termen van 'kapitaal', 'waarde' of 'onmisbare resource' zullen omschrijven. Het wordt immers dringen op de arbeidsmarkt. Vooral in het Vlaams Gewest kampen bedrijven vandaag al in toenemende mate met knelpuntvacatures. Dat Vlaanderen meer knelpunten ervaart, is niet alleen te wijten aan een hoger niveau van economische groei, maar ook aan de snellere ontgroening die de regelmatige aanzuivering met nieuwe arbeidskrachten doet opdrogen. Maar ook in het Waals Gewest mag met enige zorg naar de demografische evolutie gekeken worden. Immers, wanneer we zien hoe omvangrijk de groep is die de volgende jaren de arbeidsmarkt zal verlaten, dan hoef je geen statistische bolleboos te zijn om te beseffen dat er in diverse sectoren veel druk op de ketel komt, de vervangingsvraag sterk stijgt en het risico op kennisverlies toeneemt. Dan blijft de vraag: wat doen we er aan? We verkennen enkele pistes.

6.1 De aanwerving van vijftigplussers versterken

Ook al zien we dat de potentiële uitrede onder demografische druk een hoog peil bereikt, toch moeten we goed beseffen dat slechts een beperkt deel van de vijftigplussers momenteel aan het werk is. Dit blijkt uit Tabel 4 die voor het Waals en Vlaams Gewest de werkzaamheidsgraad (d.i. het aandeel werkenden in de bevolking) weergeeft.

Tabel 4. Evolutie van de werkzaamheidsgraad in de leeftijdsklasse 55-64 jaar (Waals Gewest; Vlaams Gewest; 2001-2006).

(%)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2001-2006
<i>Waals Gewest</i>							
50-64 jaar	40,1	40,1	42,0	42,2	44,6	44,3	+4,2
55-64 jaar	24,6	26,2	29,1	29,4	32,3	31,9	+7,3
<i>Vlaams Gewest</i>							
50-64 jaar	40,1	40,6	42,1	43,8	45,9	46,3	+6,2
55-64 jaar	24,5	25,6	26,5	29,5	30,7	31,4	+6,9

Bron: Eurostat Labour Force Survey (bewerking Steunpunt WSE)

In het Waals Gewest bedroeg de werkzaamheidsgraad bij de 55-64 jarigen in 2006 amper 31,9%. Het Vlaams Gewest deed niet beter met 31,4%. De evolutie is voor beide gewesten positief, met een stijging met 4,2 procentpunten (ppn.) voor het Waals Gewest en 6,9 ppn. voor het Vlaams Gewest in de periode 2001-2006. Maar de finale prestaties voor 2006 steken nog steeds schril af tegen het globale niveau voor de EU-27, namelijk 43,5%. De Stockholm-doelstelling, reeds daterend uit 2001, stelde dat 50% van de 55- tot 64-jarigen, voor de EU-25 als geheel, tegen 2010 aan het werk moet zijn. Zowel het Waals als het Vlaams Gewest staan in vergelijking met deze norm zwaar in het rood. Willen we de gevolgen van de demografische evolutie op de arbeidsmarkt kunnen ondervangen, dan blijft het verhogen van de werkzaamheidsgraad een van de beleidsprioriteiten.

Een van de belangrijkste hefboomen voor het opkrikken van de werkzaamheid is het stimuleren van de indiensttredingen. Om evoluties in de kans op indiensttreding te schatten, kijken we met behulp van de Enquête naar de Arbeidskrachten (EAK) naar het aandeel van alle indiensttredingen dat ingenomen wordt door vijftigplussers (Tabel 5). We hanteren deze maatstaf als een schatter van de aanwervingskansen. Let wel, deze maatstaf is slechts een ruwe indicator voor de kans dat men na verlies van de job en eventuele werkloosheid opnieuw aan de slag kan (d.i. de hertewerkstellingskans). De maatstaf omvat immers ook de directe, vrijwillige jobmobiliteit bij vijftigplussers. Indien iemand op eigen initiatief naar een andere werkgever verhuist, leidt dit namelijk ook tot een nieuwe indiensttreding.

Tabel 5. Aandeel vijfenveertigplussers en vijftigplussers in de nieuwe indiensttredingen (Waals Gewest; Vlaams Gewest; 2002-2006).

(%)	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Waals Gewest</i>					
Totaal 45-plussers	10,1	11,1	10,7	12,4	12,1
Totaal 50-plussers	nb	nb	4,9	5,9	5,6
<i>Vlaams Gewest</i>					
Totaal 45-plussers	10,1	10,2	12,1	12,4	12,4
Totaal 50-plussers	4,4	4,5	4,7	5,6	5,5

Noot: nb = niet betrouwbaar gegeven

Bron: FOD Economie – Algemene Directie Statistiek – EAK (bewerking Steunpunt WSE)

Ook op deze indicator ontlopen de twee gewesten elkaar nauwelijks. In 2006 had in het Waals Gewest 5,6% en in het Vlaams Gewest 5,5% van alle indiensttredingen betrekking op vijftigplussers, en 12,1% respectievelijk 12,4% op vijfenveertigplussers. Op zich valt hier wel wat positiefs over te zeggen. Zo geven de cijfers aan dat er ook op wat oudere leeftijd reële intredkansen zijn. 'Oud=out' is in die zin een karikatuur die ons niet veel verder helpt. Tevens zien we een positieve

trend voor de periode 2002-2006. Het aandeel van de vijfenveertig- en vijftigplussers in de indiensttredingen zit dus in de lift.

Maar de lift kruipt verdomd traag omhoog. Diverse overheden proberen er al jaren wat meer vaart in te krijgen met diverse stimuleringsmaatregelen, zoals de lastenverlaging 57+, het Activa 45+-plan dat middels RSZ-tussenkomsten de tewerkstelling van langdurig werkloze werkzoekenden beoogt en de Vlaamse tewerkstellingspremie 50+ die middels een loonpremie de aanwerving van werkloze werkzoekenden van 50 jaar of ouder wil stimuleren. Maar zichtbaar effect blijft uit. We weten bovendien dat het aantal indiensttredingen van vijftigplussers veel trager evolueert dan het aantal niet-werkende werkzoekende vijftigplussers (Sels, Van Woensel & Herremans, 2008). De vraag naar vijftigplussers loopt met andere woorden sterk achter op de stijging in het aanbod van werkzoekende vijftigplussers.

Om de kansen op hertewerkstelling significant te verhogen, zijn tal van flankerende maatregelen nodig. Ten eerste moet het vizier op selectieprocessen gericht worden. We moeten er op toezien dat oudere kandidaten niet alleen met jonge rekruteerders geconfronteerd worden (Loretto & White, 2006), gezien rekruteerders de neiging hebben (*in group bias*) om kandidaten uit hun eigen leeftijdscategorie hoger in te schatten (Gibson et al., 1993). Divers samengestelde selectiepanels kunnen sommige discriminaties modereren (Wilson et al., 2007).

Ten tweede speelt de wijze van loonopbouw een belangrijke rol. Jongere werknemers zijn vaak productiever dan hun loonniveau aangeeft, terwijl oudere werknemers vaak meer beloning (inclusief ontslagvergoeding) ontvangen dan hun productiviteitsniveau rechtvaardigt. Een stijgende loonleeftijd curve wordt zo gecombineerd met een parabolische productiviteit-leeftijd curve. Het is een bekend gegeven dat ouderen moeilijker opnieuw aan werk geraken in landen (OECD, 2006) en, meer in het algemeen, in jobs (Hirsch, Macpherson & Hardy, 2000) met een steile loon-leeftijd curve.

Ten derde moeten we goed nadenken over manieren om de bekendheid en doeltreffendheid te verhogen van de maatregelen die in voege zijn om werkgevers financieel te stimuleren tot werving uit oudere leeftijdsgroepen, en oudere werklozen en inactieven financieel aan te moedigen om lager betaalde jobs te aanvaarden en/of hun loonaspiraties neerwaarts bij te stellen. Onderzoek naar het *reservatieloon* – dit is het minimale loonniveau dat men bereid is te aanvaarden – geeft immers aan dat oudere kandidaten minder bereid zijn om een lager loon te aanvaarden (Ahn & García-Pérez, 2002; McFadyen & Thomas, 1997). Veelal hebben ze grotere financiële reserves opgebouwd, wat hen in de zoektocht naar een nieuwe baan minder ongeduldig en ook minder 'oferbereid' maakt.

Ten vierde mogen we in het eindeloopbaandebat het vizier niet langer alleen op de loontrekenden richten. Ook de opstart van een zelfstandige activiteit kan de werkzaamheid bij vijftigplussers ten goede komen. In Tabel 6 schetsen we het aandeel starters in de bevolking, uitgesplitst naar leeftijd.²

² Een starter wordt gedefinieerd als een persoon die in de loop van het tellingsjaar een zelfstandige activiteit is opgestart (als zelfstandige of als helper). Het gaat daarbij om een cumulatie van hoofdbezigheid, nevenbezigheid en zelfstandige activiteit na pensioen. Wie overschakelt van het ene naar het andere statuut (bijvoorbeeld van bijberoep naar hoofdberoep) wordt in de berekening niet als starter geteld. Transitie vanuit een statuut van inactiviteit of werkloosheid, maar ook vanuit een statuut van loontrekkende naar een zelfstandige activiteit, worden wel in rekening gebracht. De geografische afbakening is gebeurd op basis van de woonplaats van de verzekeringsplichtige, dus niet op basis van de plaats van uitoefening van de beroepsactiviteit.

Tabel 6. Aandeel starters in de bevolking naar leeftijd (Waals Gewest; Vlaams Gewest; 2002-2006)

(%)	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Waals Gewest</i>					
15-64 jaar	0,58	0,66	0,71	0,75	0,80
45-49 jaar	0,42	0,55	0,53	0,58	0,64
50-64 jaar	0,23	0,24	0,28	0,28	0,30
<i>Vlaams Gewest</i>					
15-64 jaar	0,75	0,84	0,90	1,00	1,06
45-49 jaar	0,57	0,67	0,67	0,74	0,84
50-64 jaar	0,27	0,32	0,31	0,34	0,37

Bron: RSVZ, FOD Economie Algemene Directie Statistiek - EAK (Bewerking Steunpunt WSE)

Het aandeel starters ligt in elk jaar en op elke leeftijd hoger in het Vlaams Gewest dan in het Waals gewest. Maar, afgaande op deze cijfers, zit het ondernemerschap in beide gewesten in de lift. De groei is echter vooral op naam te schrijven van de jongere leeftijdsgroepen. Bij de vijftigplussers blijft het aantal starters ook in 2006 nog gering. Het lijkt er dus niet op dat, zonder verdere sensibilisering en facilitering, de transitie naar zelfstandige arbeid een spoor is dat op korte termijn voor een 'boost' in de werkzaamheid bij vijftigplussers kan zorgen.

6.2 De opleidingsparticipatie versterken

Er bestaan nogal wat onjuiste opvattingen over het leervermogen, de leerwegen en de opleidingsparticipatiekansen van ouderen.

Een eerste misvatting is dat leidinggevendenden steeds bepalen wie wel en wie niet aan opleiding kan deelnemen en dat oudere werknemers zo weerhouden worden van deelname (Thijssen, 1997). Zoveel doelgerichtheid is doorgaans zoek in de personeelspraktijk. Leidinggevendenden hantieren zelden geboden en verboden ten aanzien van oudere werknemers. Ze worden in dit soort beslissingen veel vrijer gelaten dan jongere medewerkers. Met andere woorden, het lijkt alsof niet zozeer een tekort aan kansen het reële probleem is, maar veeleer het gebrek aan sociale druk en actieve motivatie tot opleidingsdeelname. Diverse studies geven namelijk aan dat ouderen minder uit zichzelf de stap zetten naar opleiding en andere ontwikkelingsactiviteiten (Cully et al., 2000; Newton et al., 2006).

Een tweede denkfout betreft de mate waarin formele opleiding gecompenseerd kan worden door informele leeractiviteiten (bv. begeleiding op de werkplek, zelfstudie). We geloven nogal snel dat de investering in formele opleiding niet zo belangrijk is, want dat het gemis wel gecompenseerd zal worden door meer intensief informeel leren. Onderzoekresultaten geven echter aan dat er bij oudere werknemers veeleer sprake is van *interdependentie* dan van compensatie. Anders geformuleerd: de mate waarin wordt deelgenomen aan formele leeractiviteiten hangt positief samen met deelname aan informele leeractiviteiten, en vaak vormt het ene de aanleiding tot het andere.

Een derde misvatting draait rond het leervermogen van ouderen. Stellen dat het leervermogen onverminderd op peil blijft, is wetenschappelijk niet ernstig en zou getuigen van een misplaatst scholingsoptimisme. We weten dat ouderen *gemiddeld* meer tijd en inspanning nodig hebben om opleidingstaken te klaren en *gemiddeld* meer moeite hebben om volledig nieuwe inzichten te verwerven (Kanfer & Ackerman, 2004). Het cruciale probleem is hier echter dat we de ouderen als één homogene groep behandelen, met een geringe spreiding rond een gemiddeld lager leervermogen. Men gaat zo voorbij aan de vaststelling dat onderlinge verschillen tussen ouderen vaak groter zijn dan deze tussen jongeren (Hansson et al., 1997). Men maakt bovendien de fout – zo

typisch aan een deficitmodel – om relatieve veroudering en terugval in leerprestaties als een onomkeerbaar proces te zien, dat vanaf een bepaalde leeftijd voor iedereen onvermijdbaar is.

Een vierde fout sluit aan bij het probleem van vervroegde uittrede. Hét argument waarom werkgevers minder geneigd zijn te investeren in opleiding van oudere werknemers is de zogenaamd te korte *terugverdienperiode*. Als de eindmeet zo dichtbij is, waarom dan nog investeren? De ideeën van een te korte terugverdienperiode voedt op haar beurt de overtuiging van werkgevers dat ouderen oninteressant zijn en de stelling van vakorganisaties dat er helemaal geen jobs voor ouderen zijn en uitstapregelingen dus hard nodig zijn. Sels & Theunissen (2007) toonden echter in een Acerta-studie aan dat het hier wel degelijk om een misvatting gaat. De kans op kortetermijnverloop is bij aanwerving van 18-25 jarigen – de jonge wolven op de arbeidsmarkt – veel groter dan bij 46-50 en zelfs 51-55-jarigen. Ouderen hebben in vergelijking met jonge rekruten weliswaar een beduidend kleiner aantal actieve jaren voor de boeg, maar de kans dat ze deze jaren bij dezelfde werkgever spenderen, is veel groter.

Kijken we naar de cijfers in verband met de opleidingsdeelname, dan zegt niets ons dat deze misverstanden stilaan uitgeklaard geraken (Tabel 7). Voor alle duidelijkheid: we geven hier cijfers voor alle werkenden, niet enkel de werknemers.

Tabel 7. Aandeel van de werkenden (25-64 jaar) dat deelgenomen heeft aan opleiding naar leeftijd (Waals Gewest; Vlaams Gewest; 2002-2006; referentieperiode van 4 weken).

(%)	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Waals Gewest</i>					
25-64 jaar	4,7	6,1	7,0	6,6	5,9
45-49 jaar	3,9	5,9	6,4	5,8	5,7
50-54 jaar	nb	5,8	5,5	5,7	4,6
55-64 jaar	nb	nb	5,0	5,2	4,5
<i>Vlaams Gewest</i>					
25-64 jaar	7,8	8,7	11,4	10,1	9,3
45-49 jaar	7,9	8,2	10,4	10,3	8,1
50-54 jaar	5,9	7,9	10,2	8,7	8,0
55-64 jaar	4,5	6,0	7,6	7,7	6,0

Noot: nb = niet betrouwbaar gegeven

Bron: FOD Economie – Algemene Directie Statistiek – EAK (bewerking Steunpunt WSE)

Ook hier valt op dat de opleidingsparticipatie in het Vlaams Gewest op alle meetmomenten en in elke leeftijdscategorie hoger ligt dan in het Waals Gewest. De trends zijn echter gelijklopend. Na een positieve trend tussen 2003 en 2004 treden een afvlakking en terugval op. Een duurzame groei in de opleidingsparticipatie van oudere werkenden blijft dus uit. Nochtans wijzen resultaten van de OECD (2006) op het belang van opleidingsparticipatie voor de verlenging van de loopbaan. Een internationale vergelijking toont een positief verband aan tussen de mate waarin oudere werkenden deelnemen aan training en de pensioenleeftijd. Ook een recent rapport van de Nederlandse Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA) geeft aan dat ouderen die op het werk meer in scholing participeren, ook langer actief blijven op de arbeidsmarkt, en dat training het meest effectief is voor laag opgeleide oudere werknemers (Fouarge & Schils, 2008).

Opleiding is echter slechts één instrument voor investering in loopbaanlange inzetbaarheid. Loopbaanbegeleiding is een tweede vorm, die met name in het Vlaams Gewest structureel ondersteund wordt. Loopbaanbegeleiding groepeerd een reeks activiteiten, zoals face-to-face of groeps gesprekken, die personen in om het even welke loopbaanfase trachten te helpen met loopbaanvraagstukken. Daarnaast wordt van loopbaanbegeleiders verwacht dat ze mensen ondersteunen bij het ontwikkelen van competenties die nodig zijn om de loopbaan succesvol te sturen (OECD,

2004). In een recente empirische toets, stellen Verbruggen & Sels (2008) vast dat deelnemers aan loopbaanbegeleiding er inderdaad in slagen een duurzame verbetering te realiseren in hun zelfsturing. De langetermijnverbetering in zelfsturing blijkt zich bovendien te vertalen in een toename van de opleidingsdeelname en arbeidsmobiliteit. Gezien de grote klemtoon op blijvende inzetbaarheid bij oudere werknemers en werkzoekenden, is bijzondere aandacht voor de mogelijke rol van loopbaanbegeleiding uitermate belangrijk.

6.3 De arbeidsmobiliteit verhogen

We verwachten een positief effect van een toename van de arbeidsmobiliteit op de werkzaamheid bij vijftigplussers. We willen hierbij twee kanttekeningen maken. Ten eerste moet het pleidooi gelezen worden tegen de achtergrond van de lage arbeidsmobiliteit op de Belgische arbeidsmarkt. We kennen, in Europees vergelijkend perspectief, een relatief hoge gemiddelde anciënniteit bij de werkgever en een relatief lage graad van arbeidsmobiliteit. We verwachten positieve effecten van een zekere toename van de mobiliteit. Ten tweede pleiten we niet voor meer mobiliteit bij de vijftigplussers (hoewel die ook positieve effecten kan hebben als het om mobiliteit naar arbeid met een hogere kwaliteit en lagere werkdruk gaat; Bound et al., 1998). Met de geringe kansen op hertewerkstelling bij ouderen, zou zo'n pleidooi onverantwoord zijn. We pleiten wél voor een wat hogere arbeidsmobiliteit bij de 'aankomende' oudere werknemers, vooral dan bij de leeftijdscategorie 40-50 jaar.

De beweging die we zoeken, is echter vooralsnog niet uit de cijfers af te leiden. Zoveel blijkt uit Tabel 8, waar we ons beperken tot een indicator van *job* mobiliteit: het aandeel werknemers dat een andere betrekking heeft dan een jaar eerder.

Tabel 8. Jobmobiliteitsgraad naar leeftijd (Vlaams Gewest; Waals Gewest; 2002-2006).

(%)	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Waals Gewest</i>					
15-64 jaar	3,6	3,8	3,3	3,8	3,9
30-39 jaar	4,7	4,0	4,1	4,5	4,6
40-49 jaar	2,1	2,4	2,2	2,3	2,5
<i>Vlaams Gewest</i>					
15-64 jaar	6,5	5,6	5,6	5,8	6,2
30-39 jaar	6,8	5,8	5,6	6,4	6,8
40-49 jaar	3,6	3,2	3,9	3,6	4,3

Bron: FOD Economie – Algemene Directie Statistiek – EAK (bewerking Steunpunt WSE)

We zien een kleine maar weinig overtuigende toename van de mobiliteit bij de dertig- en veertigplussers, die zich bovendien beperkt tot het Vlaams Gewest. De mobiliteitsgraden blijven in Europees vergelijkend perspectief aan de zeer lage (Waals Gewest) tot lage (Vlaams Gewest) kant. Er zijn meerdere argumenten aan te halen pro wat meer mobiliteit.

Ten eerste kan meer mobiliteit in wat latere loopbaanfasen – we kijken hier vooral naar de veertigplussers – de *ervaringsvariatie* verhogen. Ze zou op deze manier ook, indirect, de inzetbaarheid op hogere leeftijd ten goede kunnen komen. Immers, werknemers leren dankzij arbeidsmobiliteit hun competenties in meerdere contexten inzetten, verbreden hun door ervaring verworven competenties, versterken door de confrontatie met verandering een aantal cruciale metacompetenties zoals aanpassingsvermogen en worden frequenter aangezet tot her- en bijscholing. Op die manier is er ook minder risico op de ervarings- en scholingsconcentratie die vaak als oorzaak gezien worden van beperkte inzetbaarheid en schaarse kansen op hertewerkstelling op oudere leeftijd.

Ten tweede kan men verwachten dat op een arbeidsmarkt met een gemiddeld wat hoger niveau van mobiliteit, werknemers ook sneller banen, bedrijven en bedrijfstakken verlaten die een krimpende werkgelegenheid kennen en zwakke toekomstperspectieven bieden; met andere woorden, sneller op zoek gaan naar banen, bedrijven en bedrijfstakken die veel groeibedrijven kennen, sterk staan in toekomstprognoses en een stijgende vraag naar arbeid vertonen. Deze snellere herallocatie van werkgelegenheid uit tanende economische activiteiten naar de groeipolen, kan de uitstoot in werkloosheid inperken en er in groeisectoren voor zorgen dat de werkgelegenheid sneller op een hoog peil komt.

Ten derde kan een hoge gemiddelde anciënniteit, gecombineerd met een geringe arbeidsmobiliteit, de kloof tussen *insiders* en *outsiders* versterken. Zij die werk hebben, blijven langdurig bij dezelfde werkgever. Voor outsiders impliceert die grote stabiliteit van de werkgelegenheid dat hun integratiekansen afnemen (Lindbeck & Snower, 1988). Op arbeidsmarkten met weinig arbeidsmobiliteit zijn er gemiddeld minder vacatures per kandidaat en bijgevolg ook minder tornooien waarin werkzoekenden hun kans kunnen gaan. Dit leidt tot minder mobiliteit tussen werk en werkloosheid, met een oplopende langdurige werkloosheid voor de outsiders als gevolg. Dit is een relatie die voor de Belgische en Vlaamse arbeidsmarkt met argusogen gevolgd moet worden. Dat leren we onder meer uit de studie van de transities van werkloosheid naar werk of van inactiviteit naar werk door de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid (2006). De Raad stelt op basis van de Labour Force Survey grote verschillen vast tussen de landen van de EU15. Op basis van de gegevens van 2004 en 2005 behoort België, met Griekenland en Zweden, tot de groep van de landen waar die transities het minst voorkomen. Van de Belgische werkzoekenden uit 2004 had gemiddeld maar een op de vijf werk in 2005. Al beklemtoont de Raad dat de kans om van werkloosheid over te gaan naar werk in het Vlaams Gewest beduidend hoger is.

Ten vierde bestaat het gevaar dat op arbeidsmarkten met weinig mobiliteit en een gemiddeld hoge anciënniteit, loyaliteit als regel en mobiliteit als uitzondering worden gezien. In zulke context kan mobiliteit, zeker als deze gepaard gaat met korte periodes van transitie- of frictiewerkloosheid, een stigma opgekleefd krijgen en bijgevolg de hertewerkstellingskansen beperken. Dit kan nog versterkt worden door krachtige leeftijdsnormen. Een leeftijdsnorm is het overheersende beeld van wat mensen zouden moeten doen of bereikt zouden moeten hebben op een bepaalde leeftijd (Greller & Simpson, 1999; Neugarten, Moore & Lowe, 1965). Deze leeftijdsnormen kunnen zo sterk zijn dat werknemers en werkzoekenden op een bepaalde leeftijd een label opgeplakt krijgen in termen van 'op schema', 'voor op schema' of 'hinkt achterop'. Op een arbeidsmarkt, gedomineerd door honkvastheid, kunnen werkloosheid of arbeidsmobiliteit bij veertig- en zeker vijftigplussers al snel geassocieerd worden met 'achterop hinken'. Volgens de dominante leeftijdsnorm horen ze immers 'voorbij halfweg' op de hiërarchische ladder van hun werkgever te staan. De afwijking van de leeftijdsnorm kan als een stigma de kansen op reïntegratie tijdens de te schaarse tornooien hypothekeren.

Met het oog op een sterkere arbeidsmobiliteit moeten we het debat aandurven over de houdbaarheid van een sterke anciënniteitskoppeling van lonen en ontslagbescherming. Deze anciënniteitskoppeling creëert immers een slechts schijnbaar comfortabele *gouden kooi*. Werknemers ervaren immers geen prikkel om elders naar werk te zoeken, ook al zou dat hun langetermijninzetbaarheid ten goede komen en het risico op ervaringsconcentratie indijken. Mobiliteit staat immers gelijk aan afstand doen van anciënniteitswinsten en opgebouwde ontslagrechten.

6.4 Werk maken van kennisretentie

Sectoren die een hoge potentiële uitrede laten optekenen, kunnen proberen tijd te winnen. Tijd winnen kan maar als ze er in slagen de soms behoorlijk 'jonge' gemiddelde uitrededeleeftijden op te trekken. We weten dat dit inspanning vraagt van zowel werkgevers als werknemers. Aan de kant

van de werkgever komt het er op neer om minder vervroegd uit te *stoten*, meer ontwikkelingskansen te creëren en een loopbaan lang te werken aan de inzetbaarheid van werknemers. Aan de kant van de werknemer komt het er op neer om minder vervroegd uit te *treden*, meer ontwikkelingskansen te grijpen en een loopbaan lang waakzaam te blijven voor tanende inzet en inzetbaarheid. Vanzelfsprekend moeten overheid en sociale partners de nodige prikkels voorzien om het gedrag van beide actoren de juiste richting uit te sturen.

Tegelijk moeten we echter ook beseffen dat loopbanen niet eeuwig rekbaar zijn. Pleidooien voor langer werken moeten realistisch blijven. Er zit wel wat rek op de elastiek, maar de rek is eindig. De in dit dossier voorspelde massale uitrede waar sommige sectoren op korte termijn mee zullen worden geconfronteerd, is dan ook onvermijdbaar. Het enige wat bedrijven en sectoren dan resteert, is om minstens te garanderen dat met de (vele) mensen niet tegelijk de (vele) kennis verloren gaat. We moeten stilaan beginnen beseffen dat ons een groot probleem van *lost knowledge* te wachten staat. De generaties die de volgende jaren uitreden zijn immers niet alleen erg omvangrijk, het gaat ook om de generaties die de grote technologische revoluties van de jaren zeventig en tachtig hebben gedragen. Naast de brain drain over de landsgrenzen krijgen we te maken met een brain drain over de pensioneringsgrenzen.

De uitrede van 'mensen' zullen we niet kunnen tegenhouden, de uitrede van hun 'kennis' daarentegen wel. Naast retentie van mensen moeten bedrijven dus ook zorgen voor retentie van kennis. Een degelijk kennisretentiebeleid steunt op vier pijlers.

- *Kennisrecuperatie*. Een bedrijf kan proberen om verloren kennis opnieuw op te vissen. Dit gebeurt frequent door processen die men ten gevolge van kennisverlies niet langer zelf kan 'bemensen', uit te besteden. Een andere vorm van recuperatie die stilaan aan populariteit wint in sommige bedrijven, is het herinschakelen van gepensioneerden als consultants, contractors of quasi-oproepkrachten. Denk aan het beeld van de emeritus-hoogleraar die de gaten in de personeelsbezetting dicht rijdt door als *éminence grise* nog enkele vakken te doceren. Of aan de gepensioneerde techniek die eens per maand weer opgeroepen (of gesmeekt) wordt om te helpen bij het onderhoud van de vergane gloriën uit het machinepark. Deze vorm van kennisrecuperatie heeft als voordeel dat ex-werknemers niet alleen de vaardigheid, maar ook de culturele bagage van het bedrijf hebben. Ze kennen hun weg in het sociale netwerk. Er is echter één heel groot risico verbonden aan deze praktijk. Hij geeft namelijk het erg bedrieglijke gevoel dat je nog over de - in feite al verloren - kennis beschikt. De oplossing is niet duurzaam.
- *Kennisondersteunend HRM*. Bij kennisondersteunend human resource management moet men zich laten leiden door vier vragen. (1) Welke competenties hebben we in huis, welke competenties moeten we in de komende periode 'aanzuiveren' als we continuïteit van onze processen willen garanderen? (2) Hoe pakken we de vervanging van kernwerknemers aan? Hoe verzekeren we dat vervangers degelijk voorbereid zijn op kritische posities? (3) Hoe kunnen we in ons belonings-, beoordelings-, loopbaan- en ontwikkelingsbeleid het belang van kennisretentie beklemtonen? (4) Hoe kunnen we hooggekwalificeerde en ervaren oudere werknemers overtuigen langer te blijven? Er is onder de noemer van kennismanagement een ruime waaier van praktijken beschikbaar die op een of meerdere van deze vragen inspelen. Denk aan modellen van successiemanagement, het werken met op kennisoverdracht gerichte mentoringsystemen en task forces, het opstellen van competentieportfolio's en fleximatrices, het aanstellen van skill resource managers per belangrijke functiecategorie, etc. Tijd om deze hippe concepten om te zetten in bedrijfspraktijk.
- *Kennistransfer*. Er zijn tientallen technieken denkbaar die toelaten om dag in dag uit werk te maken van kennistransfer tussen werknemers, teams, uitstromers en instromers, etc. Voor meer expliciete, formaliseerbare kennis kan vanzelfsprekend beroep gedaan worden op

vorming, training en opleiding. Maar ook voor meer impliciete of taciete vormen van kennis – de vaak moeilijk formaliseerbare ervaringskennis – zijn tal van technieken beschikbaar. Denk in dit verband aan het gebruik van successie-interviews, mentoringsystemen, support groups of *communities of practice*, storytelling-technieken en after action reviews. Veel van de goed bedoelde initiatieven op dit domein botsen echter op motivatiebarrières: een te geringe bereidheid van ervaren werknemers om kennis te delen met de ‘nakomelingen’ en een te geringe bereidheid van minder ervaren medewerkers om de beschikbare kennis te gebruiken.

- *IT applicaties*. Ook op het vlak van informatie- en communicatietechnologie zijn er heel wat mogelijkheden om kennistransfer sterker te verankeren. IT kan vier belangrijke functies vervullen: (1) minder ervaren werknemers verbinden (‘connecting’) met meer ervaren werknemers, (2) het versnellen van leerprocessen door meer intensieve collaboratieve interactie, e-learning programma’s en directe ondersteuning bij probleemoplossing, (3) het documenteren van kennis door ‘lessons learned’ en kritieke incidenten bij klanten of in bepaalde projecten op te slaan in databanken en zo ter beschikking te stellen voor collega’s, (4) het in kaart brengen van bij medewerkers beschikbare ervaring en competenties in bijvoorbeeld competentieportfolio’s op het intranet. Klinkt allemaal erg mooi. Toch kampen heel wat organisaties met de vraag *welke kennis* nu precies wel en niet in de databanken moet. Welke kennis is cruciaal? En hoe weet ik of het opslaan van informatie uit het verleden ook betekent dat ik informatie heb die nuttig is in de toekomst?

Er is nog wat tijd voor het zoeken naar antwoorden. Maar zeker geen zee van tijd ...

7. Literatuur

Ahn, N. & García-Pérez, J.I. (2002). Unemployment duration and workers’ wage aspirations in Spain, *Spanish Economic Review*, 4: 103-118.

Bound, J., Schoenbaum, M., Stinebricker, T.R. & Waidmann, T. (1998). *The dynamic effects of health on the labour force transitions of older workers*, Working paper 6777, National Bureau of Economic Research Working Paper Series.

Cully, M., Vanden Heuvel, A., Wooden, M., & Curtain, R. (2000). Participation in, and barriers to, training: The experience of older adults. *Australasian Journal on Ageing*, 19(4), 172-179.

Fouarge, D. & Schils, T. (2008). *Training older workers. Does it help make them work longer?* Tilburg: OSA publicatie A230.

Federaal Planbureau & Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (2008). *Bevolkingsvoorzichten 2007-2060*. Brussel: Planning Paper 105.

Gibson, K.J., Zerbe, W.J. & Franken, R.E. (1993). The influence of rater and ratee age on judgments of work-related attributes. *The Journal of Psychology*, 127 (3): 271-280.

Greller, M.M. & Simpson, P. (1999). In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource Management Review*, 9 (3): 309-347.

- Hansson, R. O., DeKoekkoek, P. D., Neece, W. M., & Patterson, D. W. (1997). Successful aging at work: Annual review, 1992–1996: The older worker and transitions to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 202-233.
- Herremans, W. (2006). *De arbeidsmarkt voorbij. Een analyse van uitredepatronen bij vijftigplussers*. Leuven: Steunpunt WAV.
- Hirsch, B.T., Macpherson, D.A. & Hardy, M. A. (2000). Occupational age structure and access for older workers. *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (3): 401-418.
- Hoge Raad voor de Werkgelegenheid. (2006). *Verslag 2006*. Brussel: Hoge Raad voor de Werkgelegenheid.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Lindbeck, A. & Snower, D.J. (1988). Job security, Work Incentives and Unemployment. *Scandinavian Journal of Economics*, 90(4): 453-474.
- Loretto, W. & White, P. (2006). Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal*, 16 (3): 313–330.
- McFadyen, R.G. & Thomas, J.P. (1997). Economic and psychological models of job search behavior of the unemployed. *Human Relations*, 50 (12): 1461-1484.
- Neugarten, B., Moore, J. & Lowe, J. (1965). Age norms, age constraints, and age socialization. *American Journal of Sociology*, 70: 710-717.
- Newton, B., Hurstfield, J., Miller, L., Akroyd, K., & Gifford, J. (2006). *Training participation by age amongst unemployed and inactive people*. Research Report no. 291, Department for Work and Pensions, Leeds.
- OECD (2004). *Career guidance and public policy. Bridging the gap*. Paris: OECD.
- OECD (2006). *Work longer, live longer*. Parijs: OECD.
- Sels, L. & Theunissen, G. (2007). *Hoezo, een te korte terugverdienperiode? De retentie van jonge en oude rekruten vergeleken*. Leuven: Acerta/K.U.Leuven
- Sels, L., Van Woensel, A. & Herremans, W. (2008). Over rode, oranje en groene lichten in het eindeloopbaan debat. De boordtabel eindeloopbaan 2007. *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 18 (1): 8-32.
- Thijssen, J.G.L. (1997). Zicht op ouderenbeleid. Van afvloeiing naar inzetbaarheid. *Issue Paper HRM in de praktijk*, Deventer: Kluwer.
- Verbruggen, M. & Sels, L. (2007). *Is employability maakbaar?* Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Wilson, M., Parker, P. & Kan, J. (2007). Age bias in employment: Impact of talent shortages and age on hiring. *University of Auckland Business Review*, 9 (1): 33-41.