



De weg naar langer werken

Het Minerva-plan van KBC, een nieuwe aanpak



Inhoudsopgave

WOORD VOORAF	3
DE LANGE WEG NAAR LANGER WERKEN	5
Introductie	
1. Het demografische feit	
2. Het werkzaamheidsdebacle	
- Leeftijdspiramides van de bank- en verzekeringssector en KBC	
- Gedeelde verantwoordelijkheid	
TALENTENVERKWISTING OF DUURZAME INZETBAARHEID?	18
1. Ouderen ruimen plaats voor jongeren	
2. Eindeloopbaanbeleid start bij het verlaten van de schoolbanken	
- Uit de oude doos: 45 jaar als leeftijdsgrens	
- Problematiseren van een leeftijdsgroep	
- Levensfase-denken	
- Creatie van de 'lost generation': Communicatie	
HET MINERVA-PLAN VAN KBC. LANGER WERKEN ALS HAALBARE KAART	23
1. De i-deal	
- i-deal in Belgische organisaties	
- Win-win	
- Vrijwillig en persoonlijk	
2. De i-deal bij KBC	
- Track 1: Hetzelfde werken	
- Track 2: Minder werken	
- Track 3: Lichter werk	
- Track 4: Minder en lichter werken	
- Track 5: Inzet buiten KBC	
- De stakeholders	
3. Naar een flexibel loopbaanmodel	
4. De grenzeloze organisatie	
VOORWAARDEN VOOR HET SLAGEN VAN EEN LOOPBAANBELEID	40
1. Cultuur en vooroordelen	
- Ziekteverzuim	
- Betrokkenheid	
- Loopbaangesprek	
2. Inbedding in een duurzame visie op ondernemen	
SLOTWOORD	46

Woord vooraf

Volgens officiële statistieken (Federaal Planbureau, 2013) vergrijst de Belgische bevolking in toenemende mate, ook als de totale bevolking groeit: in 2030 zal naar verwachting 22% van de bevolking 65 jaar en ouder zijn (tegenover 17% in 2010). Dit heeft de Belgische federale overheid onder druk gezet om maatregelen te overwegen tegen de groeiende pensioenlast en tevens de wet op de pensioenleeftijd aan te passen. Ook bedrijven worden geconfronteerd met de uitdagingen van het beheer van een ouder wordende beroepsbevolking. Als een van de grotere werkgevers in België is KBC geen uitzondering op deze onvermijdelijke trend. KBC heeft er echter voor gekozen om deze uitdaging proactief aan te pakken.

Dit document werd gezamenlijk opgesteld door KBC en SD Worx. Met de hulp van de onderzoeksexpertise van SD Worx beschrijft het hoe KBC een radicale stap in hr-management heeft gezet: van een uniforme benadering voor iedereen naar een meer geïndividualiseerde aanpak, met name meer afgestemd op de behoeften van oudere werknemers. KBC geeft een nieuwe invulling aan het begrip 'zelfbeschikking' in het kader van het eindeloopbaanbeleid (en de overgang naar het pensioen). De werknemers kunnen nu zelf beslissen over de beste manier om tot de pensioenleeftijd gemotiveerd te blijven op de werkplek. Dit is helemaal in lijn met de groepsstrategie van KBC die de prestaties van de werknemer koppelt aan 'empowerment' (ruimte voor individueel ondernemerschap) en 'accountability' (individuele verantwoordelijkheid nemen), en is een voorbeeld van de actieve verankering van de bedrijfsactiviteiten van KBC in het kader van duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dergelijke aanpak zou ook het antwoord kunnen zijn, of dit op zijn minst zou kunnen trachten, op de uitdaging om hr-praktijken te innoveren naar een meer gediversifieerd personeelsbeleid afgestemd op uiteenlopende behoeften. Bovendien moet de technologische vooruitgang helpen met flexibeler werken, om daardoor de werknemers te motiveren en hun tevredenheid te verhogen. Het voorbeeld van KBC bewijst dat bedrijven niet hoeven te wachten tot een (nieuw) wettelijk kader aanwezig is om innovatieve en creatieve oplossingen te bedenken in al hun eenvoud. Inderdaad, alleen al door simpelweg de aanpak van de vergrijzing binnen het bedrijf te heroriënteren van een 'top-down' naar een 'bottom-up', 'case-by-case'-benadering, zullen mensen gestimuleerd worden om langer te blijven werken. Hierdoor ontstaat een triple win: voor werknemers, bedrijven en de maatschappij in het geheel.

Veel leesplezier!



Thomas Leysen,
Voorzitter van de Raad van Bestuur KBC Groep





De lange weg naar langer werken

Introductie

Terwijl België worstelt met zijn nationale schuldgraad en competitiviteit moeten bedrijven oplossingen uitwerken voor stijgende loonkosten en ouder wordend personeel. Tegelijk dienen onze organisaties erover te waken dat skills en ervaring niet verloren gaan wanneer oudere medewerkers vervroegd met pensioen gaan. In *De weg naar langer werken* houden SD Worx en KBC Bank en Verzekeringen de demografische ontwikkelingen en hun impact op de arbeidsmarkt tegen het licht. De focus van deze white paper ligt evenwel op het Minerva-plan van KBC, de innovatieve oplossing die de Bank-Verzekeraar heeft uitgewerkt voor zijn ouder wordende medewerkers.

Tot voor kort beschouwden vele organisaties hun oudere werknemers nog al te gemakkelijk als een 'kostenpost'. Door gebruik te maken van de regelingen voor vroegtijdige uittreding kon die gemakkelijk worden geschrapt. Zelf zag KBC Bank en Verzekeringen zich recent voor een dilemma geplaatst. Er moest een antwoord worden geformuleerd op de demografische verschuivingen in het personeelsbestand. Uit jaarstatistieken bleek dat het KBC-personeel langzaam ouder wordt. De gemiddelde leeftijd van mannelijke medewerkers steeg van 43,6 jaar in 2008 naar 44 jaar in 2012. Bij vrouwen steeg de gemiddelde leeftijd van 40,1 jaar in 2008 naar 41,2 jaar in 2012. Bovendien vertegenwoordigen medewerkers ouder dan 46 jaar maar liefst

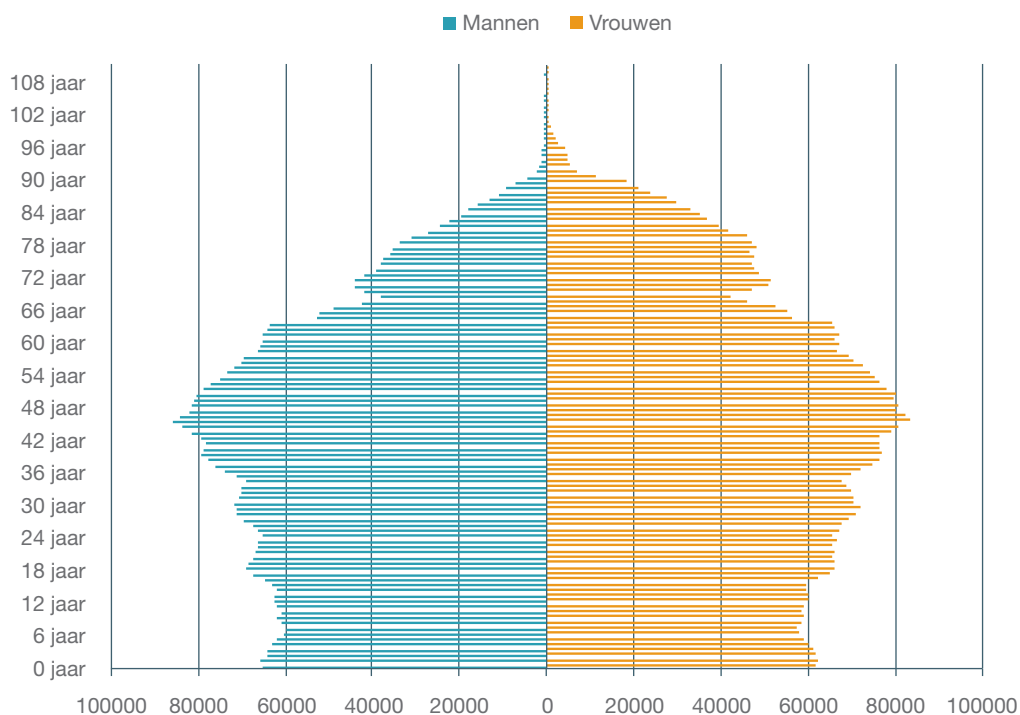
46 procent van het totale KBC-personeelsbestand. Voeg daarbij een aantal interne reorganisaties, de reductie van het aantal nieuwe aanwervingen en de revisie van de corporate strategie en deze demografische trend maakte langer werken onontkoombaar. Omdat deze zorg werd gedeeld door zowel de nationale als de regionale échelons van de organisatie, besloot KBC Bank en Verzekeringen oplossingen te zoeken die oudere werknemers zouden motiveren om langer te werken, terwijl tegelijkertijd de loonkosten werden bewaakt. Inderdaad, bij leeftijdsbewust personeelsbeleid moet een organisatie de retentiekost van oudere werknemers afzetten tegen de kost van een braindrain (verlies van kennis en ervaring).

Bij de uitwerking van het plan stelde KBC echter vast dat een standaardoplossing voor alle oudere medewerkers zo goed als uitgesloten was. Het uiteindelijke resultaat, het nagelnieuwe Minerva-plan dat uitvoerig in deze paper wordt toegelicht, is dan ook gebaseerd op een individuele overeenkomst van de werknemer met de werkgever, de zogenaamde 'i-deal'. Voor oudere werknemers blijkt deze i-deal een bijzonder sterke motivatie te zijn om langer te werken. Bij deze aanpak op maat primeren de individuele voorkeuren en besognes van de medewerker, en wordt uiteindelijk veel ruimte vrijgemaakt voor flexibiliteit en een 'zachte landing' van de loopbaan.

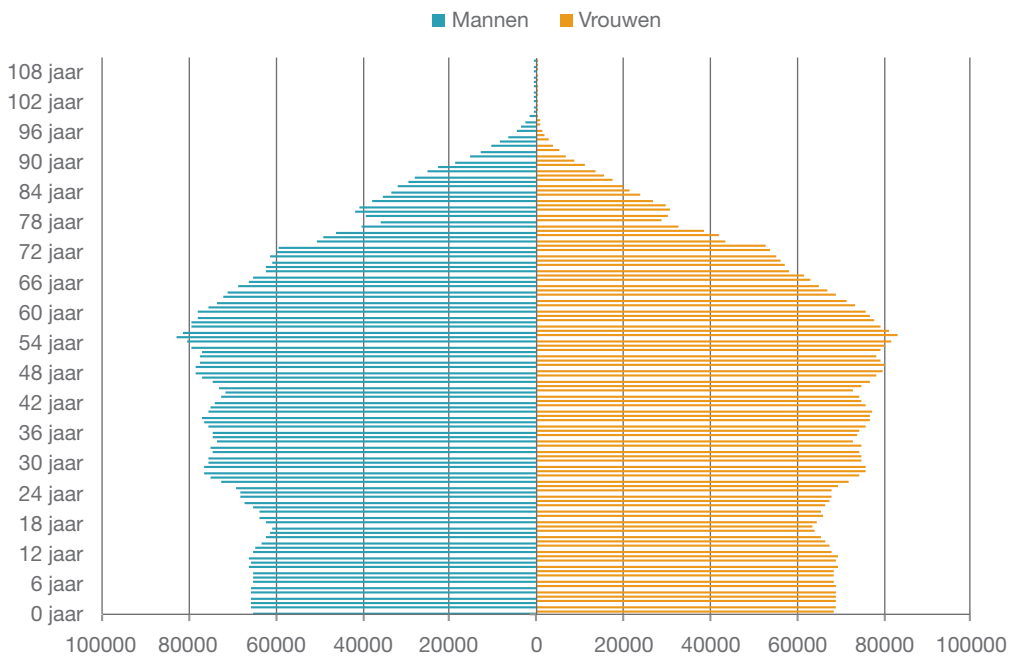
1. Het demografische feit

De demografische ontwikkeling in België spreekt boekdelen: massaal stevenen de babyboomers op het einde van hun loopbaan af. Tussen 2005 en 2009 verlieten 210.000 vijftigplussers de arbeidsmarkt. Voor de periode 2010-2014 zullen er dat nog eens 300.000 zijn. De komende vijftig jaar zal de

Belgische leeftijdspiramide meer en meer de vorm van een trechter aannemen. Haast vanzelfsprekend komt de financiering van pensioenen, gezondheidszorg en werkloosheid door deze demografische verschuiving zwaar onder druk. De krimpende beroepsbevolking zal de sociale uitkeringen



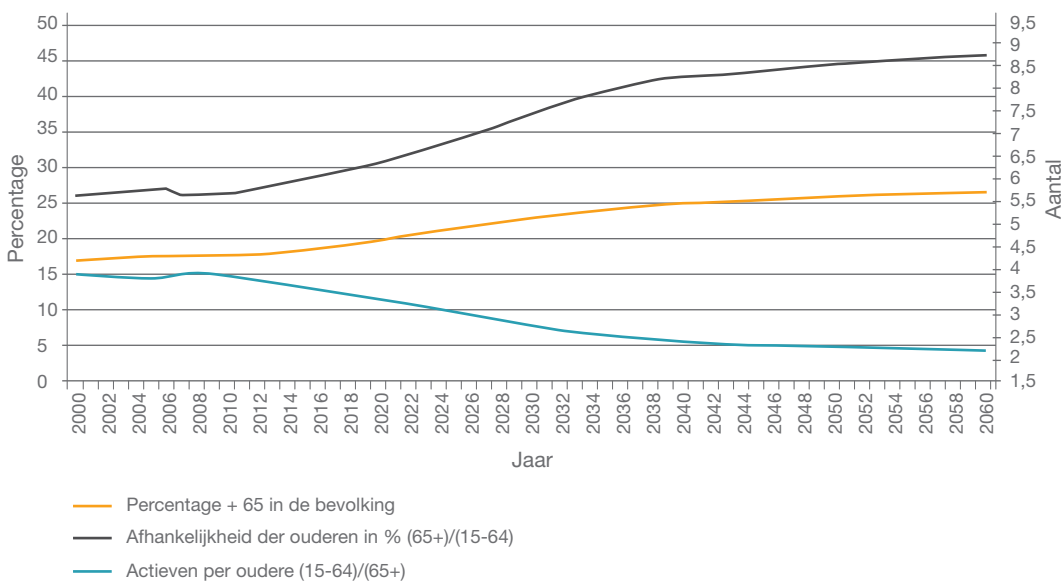
Figuur 1. Leeftijdspiramide België 2010
Bron: Federaal Planbureau, 2013



Figuur 2. Leeftijdspiramide België 2020
Bron: Federaal Planbureau, 2013

moeten financieren voor de groeiende groep niet-actieven. De verhouding tussen het aantal mensen op beroepsactieve leeftijd (16-64 jaar) en de groep 65-plussers wordt kleiner. Een indicator die de verhouding weergeeft tussen het aantal niet-actieve ouderen en het aantal actieven is de **afhan-**

kelijkheidsratio. Die zal de komende vijftig jaar spectaculair toenemen van 27 naar 44 procent, wat betekent dat er in 2060 nog slechts 2,25 actieven per gepensioneerde zullen werken, tegenover 3,70 actieven per gepensioneerde nu. Op haar beurt wijst de Nationale Bank van



Figuur 3: Afhankelijkheidsratio van 65-plussers in % voor de periode 2000-2060



België erop dat de pensioenuitgaven sneller stijgen dan het bruto binnenlands product (bbp). Meer specifiek zullen de budgettaire kosten van de vergrijzing volgens de Studiecommissie voor de Vergrijzing (SCvV: juli

2013) evolueren van 25,8% van het bbp in 2012 over 29,1% van het bbp in 2030 tot 31,2% van het bbp in 2060. Dat betekent dat België in 2060 maar liefst 10 miljard euro bovenop het huidige budget zal nodig hebben

Tabel 1: De budgettaire kosten van de vergrijzing op lange termijn volgens het referentiescenario van de SCvV van juli 2013 (in % van het bbp).

Componenten van de budgettaire kosten van de vergrijzing	2012	2030	2060	2012-2060
Pensioenen	10,2	13,6	14,7	4,5
Gezondheidszorg	8,1	9,0	10,7	2,6
Werkloosheid	2,0	1,3	1,1	-0,9
Overige sociale uitgaven*	5,5	5,3	4,6	-0,8
Totaal	25,8	29,1	31,2	5,4

* Voornamelijk de uitgaven voor arbeidsongeschiktheid, werkloosheid met bedrijfstoeslag en kinderbijslag

om de kosten van de vergrijzing op te vangen. Bovendien zijn in geen enkel land ter wereld gepensioneerden meer afhankelijk van de staat dan in België (OESO: 2013), een logisch gevolg van het in België geldende repartitiesysteem. De huidige wettelijke pensioenen worden immers gefinancierd uit de sociale bijdragen en inkomensbelastingen van de

huidige generatie werkenden. Wie werkt, betaalt de pensioenen in de veronderstelling dat toekomstige werkende generaties zijn pensioen zullen betalen. Uitgerekend de smaller wordende basis van de Belgische leeftijdspiramide maakt de financiering van de vergrijzing op zijn zachtst gezegd problematisch.



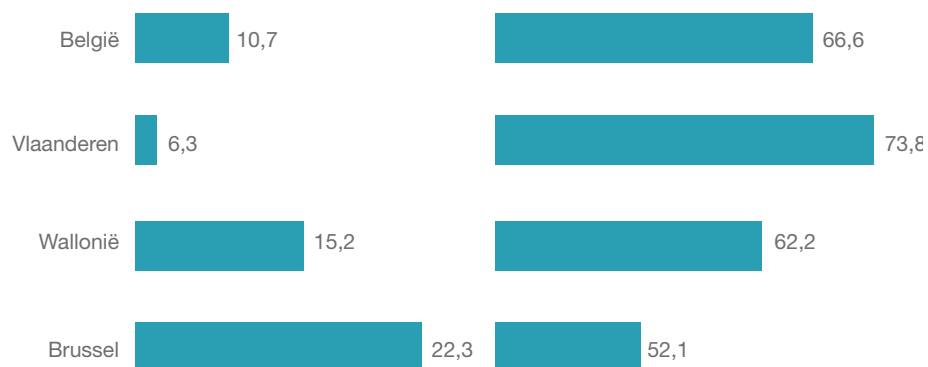
Overheid, werkgevers, werknemers en eigenlijk alle actoren in de samenleving zullen maatregelen moeten nemen om dit maatschappelijke probleem op te lossen. Financieringsmodellen moeten worden herdacht. In hr-beleid en ondernemingscultuur moet de focus worden verlegd op langere loopbanen. De arbeidsmarkt zal zodanig moeten worden hervormd dat meer mensen langer aan de slag blijven. Om langer werken aan te

moedigen stelt de OESO voor de marginale belastingvoet voor oudere werknemers te halveren. Ook het systeem van vervroegde pensionering zal veel strenger moeten worden hervormd. Met het bestaande systeem van vervroegde pensionering zou volgens de OESO de wettelijke pensioenleeftijd van 65 naar 73,5 jaar moeten worden opgetrokken. Een stevige basis van maatregelen is dus nodig om de piramide overeind te houden.

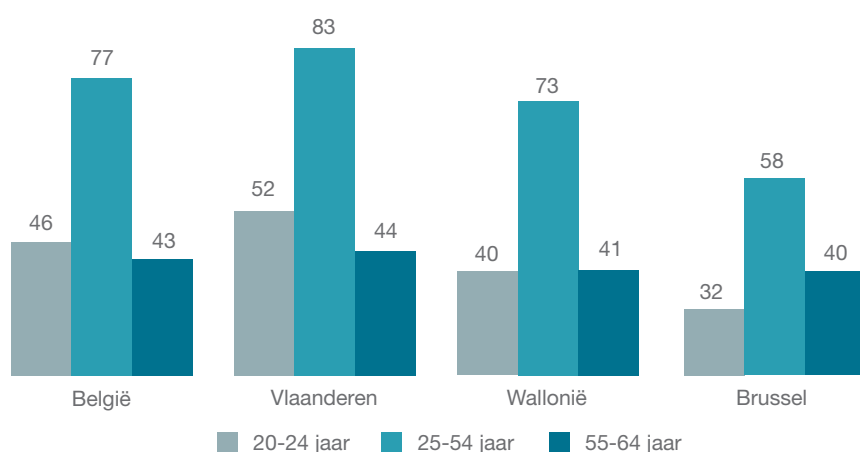
2. Het werkzaamheidsdebaacle

Het fundamentele Belgische probleem ligt bij de lage tewerkstellingsgraad (61,8%) en de lage effectieve pensioenleeftijd (59,3 jaar). Die tewerkstellingsgraad vertoont sterke regionale verschillen, maar ook de verschillen per

leeftijdscategorie zijn opvallend. Een groot deel van de ouderen zit zonder werk, doordat een negatief beeld bestaat over hun productiviteit.



Figuur 4. Werkloosheidsgraad en werkzaamheidsgraad (2011)
Bron: VDAB, België en de gewesten. Een socio-economische analyse (voorjaar 2013)



Figuur 5. Werkzaamheidsgraad volgens leeftijd (2011)
Bron: VDAB, België en de gewesten. Een socio-economische analyse (voorjaar 2013)

Ook organisaties zullen langer werken mogelijk moeten maken. Uit onderzoek van SD Worx en WES blijkt in ieder geval dat Belgische bedrijfsleiders hun medewerkers tot hun 65ste in dienst willen houden. De overgrote meerderheid (83 procent) van de Belgische kmo's is ronduit gewonnen voor de loopbaan tot 65. Een niet mis te verstaan signaal, want het klein- en middenbedrijf vormt nog altijd het gros van de Belgische bedrijven, goed voor bijna 60 procent van de totale tewerkstelling.

Vier op de tien organisaties is zelfs onvoorwaardelijk voorstander van werken tot het pensioen. Nog eens vier op de tien is bereid om werknemers in dienst te houden als aan bepaalde voorwaarden is voldaan: hun gezondheid moet het toelaten, ze moeten voldoende gemotiveerd blijven en ze moeten het werkritme kunnen volgen. Ook de helft van de werknemers denkt effectief te stoppen met werken op zijn 65ste. Bij de huidige 25- tot 29-jarigen is dat al 72 procent. Deze generatie rekent met andere woorden op een volledig traject.

Hoewel altijd wel een kloof zal blijven bestaan tussen de gewenste en verwachte pensioenleeftijd zien we in de loop der jaren een duidelijke evolutie in het verwachtingspatroon van Belgische werknemers. In 2012 verwacht-

te de doorsnee Belg te moeten werken tot zijn 63ste, terwijl hij tien jaar eerder op 60 jaar dacht te kunnen uitstappen. In 2007 gaven KBC-medewerkers aan graag op 58 jaar te willen stoppen, terwijl de verwachte pensioenleeftijd op 61 jaar lag, wat lichtjes onder het Belgische gemiddelde uitkwam zoals dat in figuur 6 is uitgezet. Uit een recent intern onderzoek bij KBC-medewerkers (2013) bleek dat ze langer wilden werken als ze dicht bij huis of deeltijds konden werken.

Toch heeft de generatie 55-plussers op dit moment iets van een 'lost generation'. Dat is een beetje paradoxaal, want met de kinderen het huis uit is deze generatie de rijkste van allemaal. In de V.S. beschikt ze over een koopkracht van 1 triljoen dollar, wat haar als consumenten tot een bijzonder gegeerde doelgroep maakt. Als 'producent' worstelen 55-plussers met een slechter imago. Vooral ook in België, dat in internationaal perspectief bijzonder slecht scoort. Het foute beeld van de 'oudere, minder productieve' medewerker zorgt er nog steeds voor dat bedrijven 55-plussers uit de organisatie stoten. Getuige daarvan de lage werkzaamheidsgraad bij ouderen, en de talrijke brugpensioenen die waardevolle medewerkers finaal de arbeidsmarkt uitwerken. Soms op eigen vraag, soms gedwongen. Maar altijd met een erg hoge kost voor de maatschappij.



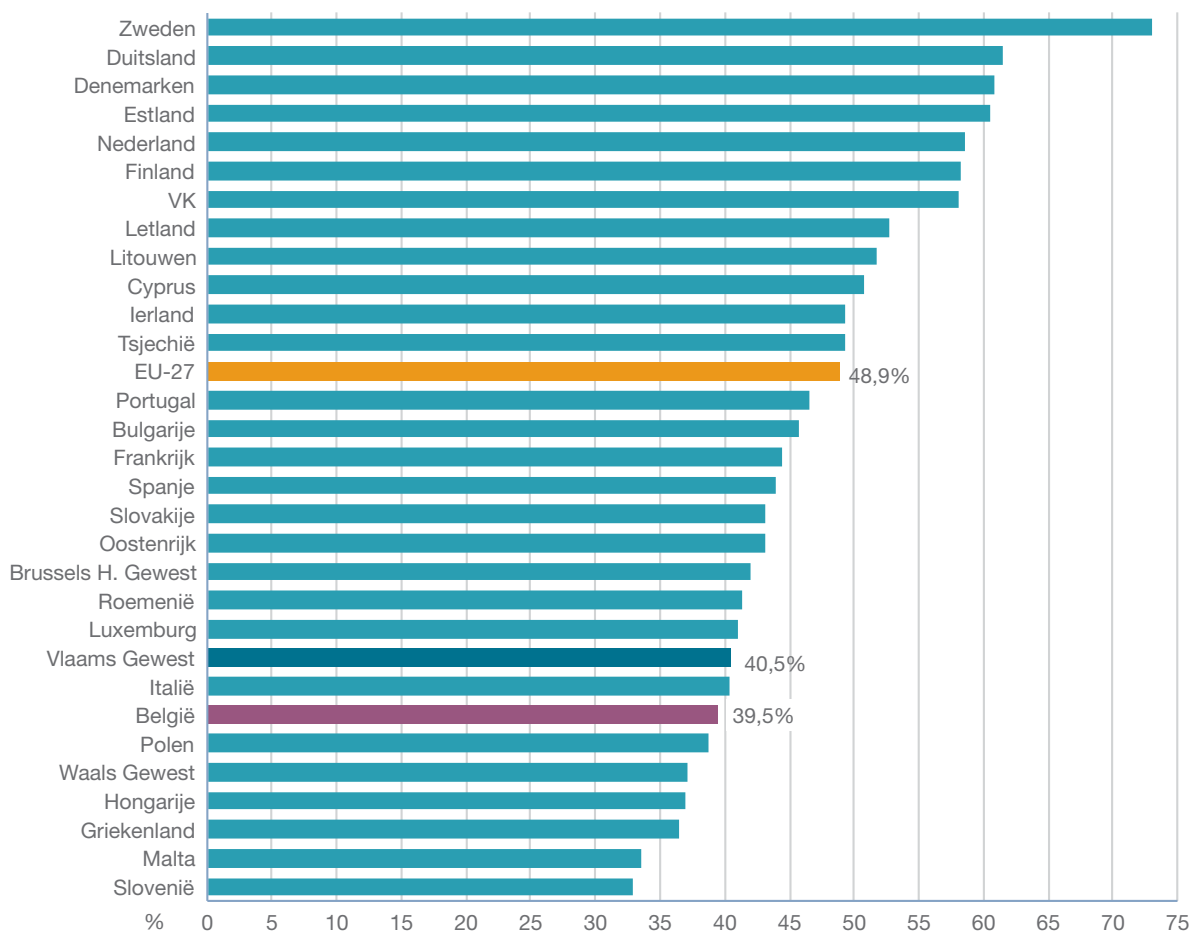
Figuur 6: Verwachte pensioenleeftijd en gewenste pensioenleeftijd bij Belgische werknemers. Bron: Onderzoek NV België, SD Worx, 2012

Wat de tewerkstelling van 55-plussers betreft, bengelde Vlaanderen zo recent als 2012 nog aan de staart van het Europese peloton, en dat ondanks een sterke stijging van de tewerkstelling van 55-plussers sinds 2001, het jaar waarin amper één op de vier Vlaamse 55-plussers nog werkte. In 2006 was dat aantal opgelopen tot 31,4 procent, in 2012 tot iets meer dan 40 procent.

De stijging van het aandeel werkende ouderen is voornamelijk een gevolg van de recente instroom van vrouwen, die steeds langer actief blijven op de arbeidsmarkt. Toch kan deze positieve ontwikkeling niet verhinderen dat de Lissabon-doelstelling voor 2010 van 50 procent tewerkstelling bij 55-plussers niet werd gehaald. Bij gelijkblijvend beleid zal Vlaanderen diezelfde doelstelling, die in het

Pact 2020 werd overgenomen, ook in 2020 niet halen. Ter vergelijking: in Duitsland, Groot-Brittannië en Nederland werkt nu al meer dan 55 procent van de 55-plussers. In Zweden is dat zelfs 70 procent. De lage arbeidsdeelname van de Vlaamse ouderen staat in schril contrast met de erg hoge arbeidsdeelname van onze 25 tot 49-jarigen (86,8%), waar we enkel de Nederlanders moeten laten voorgaan.

Niet-activiteit heeft een erg hoge kost voor de maatschappij. Bruggpensioen - of 'werkloosheid met bedrijfstoelage' zoals het nu minder eufemistisch heet - kost de maatschappij handenvol geld. Zonder ontslagkost, gespreid over zeven jaar, loopt de totale kost van één bruggpensioen van 58 tot 65 jaar al gauw op tot 130.000 euro, deels ten laste van de werkge-



Figuur 7: Werkzaamheid 55- tot 64-jarigen. België en de gewesten in internationaal perspectief, 2012. Bron: FOD Economie ADSEI - EAK, Eurostat LFS (Bewerking Departement WSE)

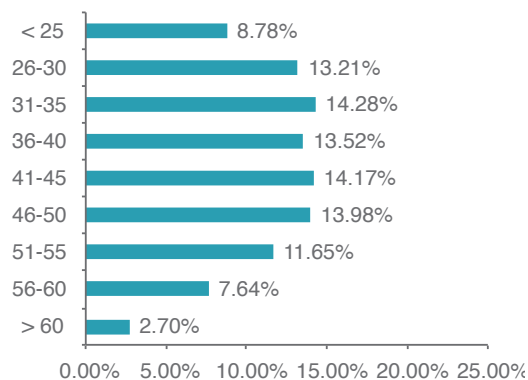
ver en deels ten laste van de werkloosheid. Voor de 118.000 bruggepensioneerden zou dat neerkomen op een totale kost van ruim 15 miljard euro.

De hamvraag is of we dat geld wel efficiënt besteden, en of we het niet beter zouden besteden aan de activering van oudere én jongere werkzoekenden. We zouden deze 15 miljard gemakkelijk kunnen gebruiken om langer werken en werkhervatting aan te moedigen, voor beide partijen in de arbeidsrelatie. De sociale zekerheid zou niet alleen een vangnet, maar ook een trampoline naar nieuw werk kunnen zijn. Zo zouden we al dat talent ook kunnen valoriseren en, als gemeenschap, onze kijk op deze verloren generatie kunnen wijzigen.

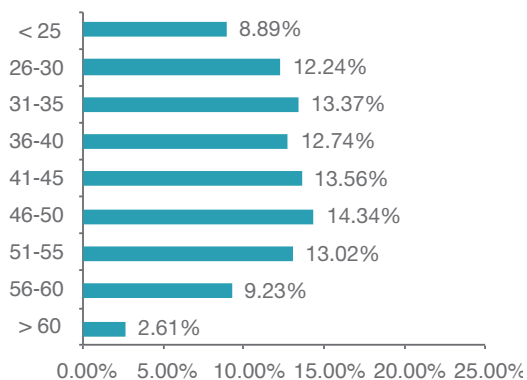
Leeftijdspiramides van de bank- en verzekeringssector en KBC

De leeftijds piramide van de Belgische bevolking vertoont een duidelijke knik aan de bovenkant. Bij grote ondernemingen is die knik nog iets meer uitgesproken.

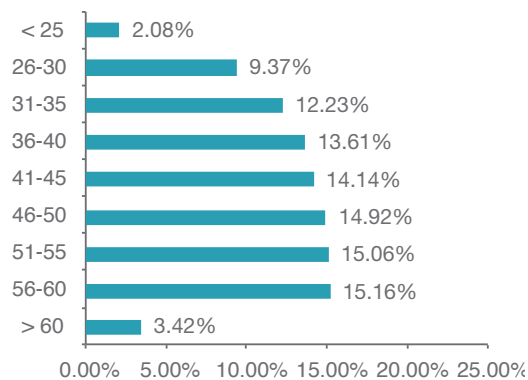
In de bank- en verzekeringssector wordt een piek zichtbaar bij de leeftijdscategorie tussen de 55 en 59 jaar (15,06 procent tegenover 7,64 procent voor België). Bij KBC bevindt 9 procent van de medewerkers zich in deze groep, maar treffen we een opvallend groot aantal medewerkers aan in de groep tussen 46 en 55 jaar (36,33 procent tegenover 29,98 procent in de sector).



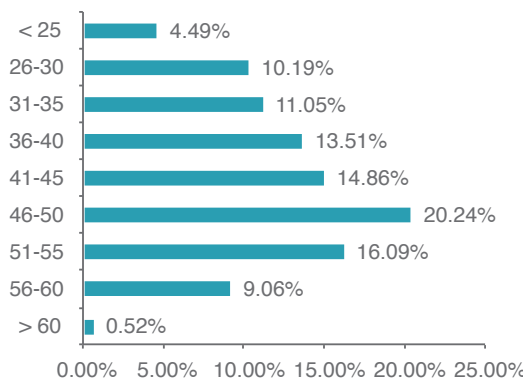
Figuur 8: Leeftijdspiramide Belgische werknemers



Figuur 9: Leeftijdspiramide grote organisaties (>1000)



Figuur 10: Leeftijdspiramide Belgische bank- en verzekeringssector



Figuur 11: Leeftijdspiramide KBC

Bron figuren 8-10: Performance Dashboard, SD Worx, 2013 en figuur 11: Data KBC

Gedeelde verantwoordelijkheid

Dertig jaar geleden heeft KBC een groot aantal jonge mensen aangetrokken vanwege een sterke groei van de activiteiten. Die medewerkers bereiken nu allemaal de leeftijd van 50 jaar. Tegelijk zijn in de jaren daarna, voornamelijk tijdens crisisperiodes, minder jongeren aangeworven, waardoor de leeftijds-piramide van KBC behoorlijk verouderde. Op dit moment bereikt een dertigtal KBC-medewerkers per jaar de leeftijd van 62 jaar. Binnen vijf jaar zullen er dat driehonderd zijn en binnen tien jaar zelfs vijfhonderd. Al deze mensen vragen zich af hoe de laatste jaren van hun loopbaan eruit zullen zien.

Binnen de groep 50-plussers bestaat alvast een sterke vraag naar deeltijds werk. Op een paar jaar tijd groeide het aantal deeltijdse medewerkers van 35 naar 40 procent, een indicatie dat parttime werk voor velen een deel van de oplossing is.

Toch komen grote verschillen tussen de afdelingen aan het licht. Sommige afdelingen hebben een erg grote groep oudere werknemers, andere zijn dan weer extra jong. Tegelijk verschillen ook de wensen van de 50-plussers zelf, zodat deeltijds werk niet voor iedereen een oplossing biedt. Een standaardbeleid lijkt daarom niet aangewezen.

Mensen langer aan het werk houden is niet alleen de verantwoordelijkheid van de werkgever, maar van alle belanghebbenden. Overheid, vakbonden, werkgever en werknemer moeten een bijdrage leveren.

De **overheid** kan werk maken van een flexibele arbeidsreglementering. Ze kan de sociale wetgeving aanpassen, zodat organisaties mensen langer in dienst houden en werknemers zelf langer blijven werken. Het kluwen aan premies, maatregelen en doelgroepverminderingen is duidelijk aan vereenvoudiging toe. Met de introductie van landingsbanen, het ervaringsfonds en het werkgelegenheidsplan voor 45-plussers zijn de eerste stappen gezet. Eindeloopbaanstelsels zoals brugpensioen, canada dry en vervroegd pensioen worden geleidelijk afgebouwd of ontmoedigd. Toch is dat niet genoeg. De overheid kan nog heel wat stappen zetten. Zo kan ze juridische barrières uit de weg ruimen, waardoor creatieve oplossingen voor langer werken kunnen worden gerealiseerd.

Een nationale taskforce voor arbeidsdeelname van oudere werknemers

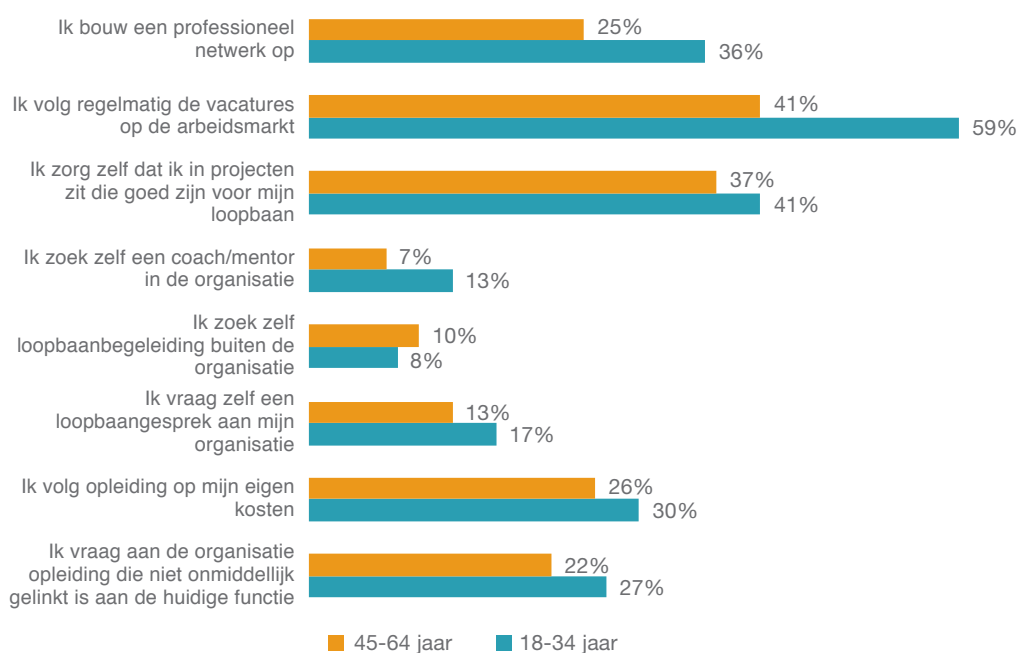
Erik Luts, Algemeen Directeur Directe Kanalen en Ondersteuning KBC

“Voor onze economie is langer werken een van de belangrijkste vraagstukken. Spijtig genoeg maakt regelgeving een aantal oplossingen onmogelijk. Bij het implementeren van creatieve oplossingen struikelen we telkens weer over de wetgeving. Het Minervaplan kan een beweging in gang zetten van mensen die creatief willen nadenken over deze thematiek. De tijd is rijp voor een nationale taskforce die zich buigt over de arbeidsdeelname van oudere werknemers.”



Op zijn beurt draagt ook de **werknemer** een deel van de verantwoordelijkheid. Meer en meer groeit het besef dat medewerkers met een andere bril naar zichzelf en hun loopbaan moeten kijken. Nog te veel mensen hebben het idee dat ze een 'vaste' plaats hebben. Te weinig werknemers houden zich 'fit' voor de volgende carrièrestap, terwijl ze morgen misschien naar een andere job moeten uitkijken. Hoeveel werknemers zijn er niet die passief een actie van hun werkgever afwachten om hun job of carrière een nieuwe wending te geven? Uit onderzoek blijkt dat oudere werknemers weinig initiatief vertonen in het kader van hun loopbaan. In het oude,

enigszins paternalistische systeem dat op anciënniteit, 'zekerheid' en de verticale loopbaan gebaseerd was, nam slechts een kleine minderheid de loopbaan in eigen handen. Zodra iemand een vaste job had, ontstond een soort comfortzone, zodat investeren in netwerken, bijscholing of heroriëntering overbodig leken. Toch zijn dat uitdagingen voor elke werknemer, die bij mentale flexibiliteit en weerbaarheid alleen maar voordeel heeft. Is inzetbaarheid tegenwoordig de dag niet de beste garantie op werkzekerheid?



Figuur 12: Acties die werknemers zelf nemen om hun loopbaan vorm te geven
Bron: Loopbaanonderzoek, SD Worx-Vacature, 2010

Uit onderzoek van SD Worx en Vacature in 2011 blijkt dat ouderen en jongeren verschillende loopbaaninitiatieven nemen: 36 procent van de jongere werknemers cultiveren hun professionele netwerk, tegenover slechts 25 procent van de ouderen. Meer jongeren dan ouderen gaan zelf een loopbaangesprek vragen in de organisatie.

In workshops heeft ook KBC het eindloopbaangedrag van medewerkers bevraagd. Die bleken maar zelden stil te staan bij hun laatste loopbaanjaren, tot ze bijvoorbeeld geconfronteerd werden met loopbaanverlenging of belangrijke wijzigingen.

Op dit moment bevindt de banksector zich in woelig vaarwater. De vele veranderingen leggen ook bij de KBC-medewerker de nood aan ondersteuning bij heroriëntering bloot. KBC wil medewerkers aanzetten tot het nadenken over de loopbaan en het maken van eigen keuzes, ook over de 'laatste' jaren.

Naast de overheid en de werknemer dient ook de **organisatie** stappen te zetten om

langer werken te faciliteren. Een aantal organisaties is wakker geschud door het verplichte werkgelegenheidsplan 45-plus. Zij grijpen deze verplichting aan om grondig over het hr-beleid voor hun oudere werknemers na te denken. Andere organisaties zien deze wetgeving als één van de vele administratieve verplichtingen en stellen louter pro forma een 45-plusplan op. Sommige organisaties hebben nog helemaal geen plan gemaakt. Zij zijn zich misschien niet bewust van de verplichting of wachten af hoe streng de controle zal zijn. Los van de nieuwe verplichting stemt een kleine groep zijn hr-beleid op de grote groep ervaren medewerkers af. Ook KBC wacht niet langer af en kiest resoluut voor een vernieuwd eindloopbaanbeleid. Met het **Minerva-project*** wijst KBC de in België gangbare praktijk van de talentvernietiging af en kiest resoluut voor een mensgerichte talentvalorisatie.

* De keuze voor Minerva als overkoepelende naam vormt een stille verwijzing naar Hegel's Uil van Minerva, symbool voor de kennis die iemand op het einde van een periode heeft verworven en waarop hijzelf maar ook anderen een beroep kunnen doen.



Talentverkwisting of duurzame inzetbaarheid ?

1. Ouderen ruimen plaats voor jongeren

Bruggpensioen was in de jaren zeventig de manier waarop organisaties plaats konden maken voor jongere werkrachten zonder oudere werknemers pijn te doen in hun portemonnee. Die 'oplossing' is in de huidige context te duur en inefficiënt. Op dit moment wordt ernstig getwijfeld aan de geldigheid van de stelling dat oudere werknemers laten afvloeien daadwerkelijk extra jobs voor jongeren oplevert. De arbeidsmarkt is nu eenmaal geen 'gesloten vat' met een vaste hoeveelheid banen. Bovendien worden bruggepensioneerden bij herstructureringen niet vervangen.

Los van de effecten op de arbeidsmarkt van deze uitstootpolitiek kan men zich vragen

stellen bij de organisatie-interne effecten. Jarenlang hebben bedrijven doelbewust talent en ervaring laten afvloeien, terwijl ze aan de andere kant dienden te investeren in de opleiding van pas afgestudeerden. Ook KBC installeerde minder dan tien jaar geleden nog incentives om mensen vervroegd te laten uitstappen. Vroegstoppers konden rekenen op diverse gunstmaatregelen. Ten laatste op hun zestigste gingen medewerkers met pensioen. Ze deden dat goed voorbereid, en met plezier.

Tijdens de crisis moesten vele organisaties afbouwscenario's uitdokteren om grote ontslagpremies te vermijden. Ook hier werd gretig gebruik gemaakt van mogelijkheden om medewerkers met vervroegd pensioen te sturen. Op die manier verminderde het totaal aantal VTE in de loonmassa en werden afslankingsdoelstellingen op schijnbaar pijnloze manier bereikt.

KBC beseft maar al te goed dat ze op die manier talent heeft vernietigd. Met de aanpak bereikte men de rationaliseringsdoelstellingen op korte termijn, terwijl het vertrekkende talent op lange termijn bijzonder kostbaar bleek. De organisatie moest vaststellen dat ze zelf een 'lost generation' kweekte, en dat tegen een te hoge maatschappelijke prijs. Daarom besloot KBC het systeem van talentdestructie om te vormen tot een systeem om mensen met jarenlange ervaring zo lang mogelijk in te zetten op een haalbare manier.

Erik Luts, Algemeen Directeur Directe Kanalen en Ondersteuning KBC

“De laatste jaren word ik in mijn omgeving geconfronteerd met mensen die stoppen met werken en zich daar niet goed bij voelen. Deze mensen hebben vaak het gevoel dat ze, ondanks het feit dat ze gedurende jaren expertise hebben opgebouwd, van de ene dag op de andere door het systeem worden uitgestoten. Dit heeft mij aan het denken gezet over de manier waarop vele organisaties, ook KBC, met talent op het einde van de loopbaan omgaan.”

2. Eindeloopbaanbeleid start bij het verlaten van de schoolbanken

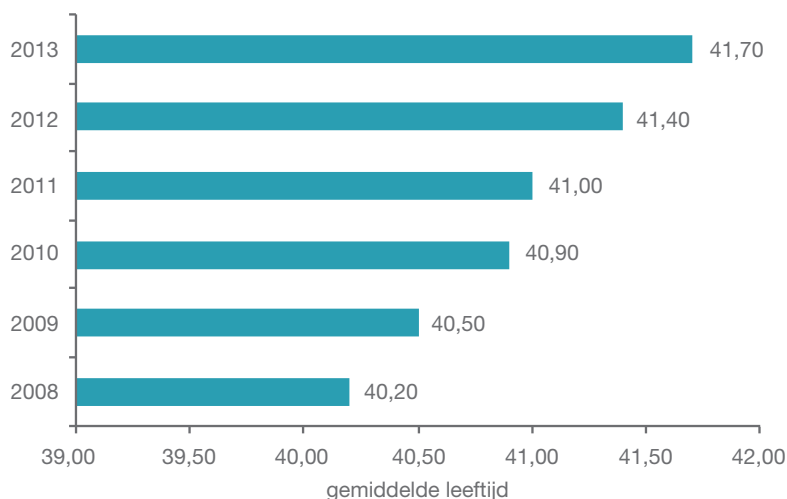
Het bestaande loopbaanbeleid is een kind van zijn tijd. De overheid focust vooral op loopbaanonderbreking, tijdskrediet, eindeloopbaan en pensioen. Als samenleving hebben we er alle belang bij dit beleid, dat hoofdzakelijk is gericht op uitdoven, om te buigen naar een positief beleid, gericht op de stimulering en (her)waardering van talent. En dat niet alleen voor het einde van de loopbaan, maar voor de hele loopbaan, van begin tot einde.

Duurzaam, leeftijdsbewust personeelsbeleid start op de schoolbanken. Ook organisaties moeten werkbaar werk creëren voor mensen in elke loopbaanfase. Wanneer zich een specifieke, leeftijdsgerelateerde problematiek aandient, kan het nuttig zijn acties te starten voor werknemers uit de betrokken leeftijdsca-

tegorie, maar is het cruciaal die acties te kaderen in een loopbaanbeleid voor de hele werknemerspopulatie.

Uit de oude doos: 45 jaar als leeftijdsgrens

Voor het 45-plusplan stelt de wetgever 45 jaar als grensleeftijd in. Deze grens is echter achterhaald zodra we hem uitspreken. De verwachte levensduur stijgt spectaculair. Het aantal gezonde jaren van bejaarden neemt toe. Hoe relevant kan een leeftijdsgrens van 45 jaar zijn als mensen 85 jaar oud worden en zullen moeten werken tot hun 65ste? Hoe relatief is die grens als in de Verenigde Staten maatregelen voor oudere werknemers bedoeld zijn voor 70-plussers?



Figuur 13: Leeftijdsevolutie Belgische werknemers
Bron: Performance dashboard SD Worx 2013

Problematiseren van een leeftijdsgroep

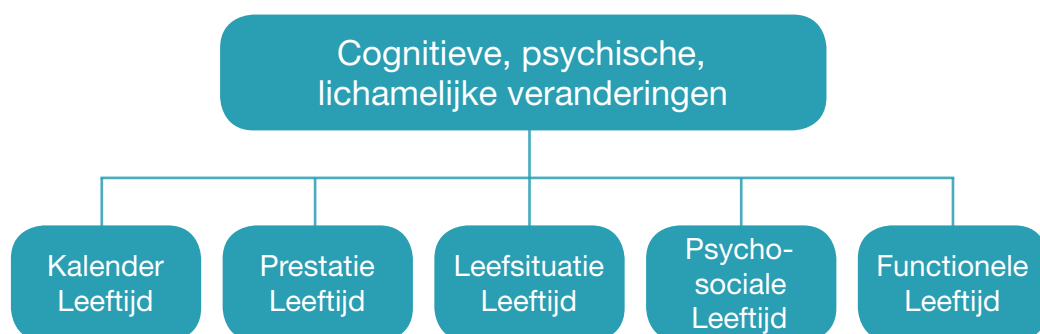
Los van de relativiteit van de leeftijdsgrens is het ook de vraag of het problematiseren van de 45-plusser een goed idee is. Doelgroepen of kansengroepen zijn bijna uitgegroeid tot een karikatuur van het Belgische arbeidsmarktbeleid. Als je geen blanke hoogopgeleide man tussen 30 en 45 bent behoort je tot een kansengroep. Wat zegt een kalenderleeftijd trouwens over de manier waarop een werknemer zijn werk doet of tegen werken aankijkt? U behoort misschien tot de plus-1m70 of de min-1.75 aan elk oog of de plus-2 kinderen. Kan men binnen die categorie algemene uitspraken doen over iemands houding ten opzichte van zijn loopbaan, jobinhoud of ontwikkeling? Een specifiek hr-beleid voor een leeftijdsgroep is niet zinvol. Een standaardbeleid uitrollen in de richting van één van de hokjes waar men medewerkers heeft ingestopt is dat evenmin.

Levensfase-denken

In sommige hr-middelen probeert men de leeftijdsgrenzen te omzeilen door te spreken over levensfasen: de fase van de jonge alleenstaande, het stel met kleine kinderen, de

empty-nesters, enz... Stigmatisering op basis van leeftijd wordt in deze benadering dan wel moeilijker, maar ook bij deze opdeling moet men voorzichtig zijn met standaardisering of veronderstellingen. Vele 'oudere jongeren' hebben bv. nog jonge kinderen uit een tweede relatie. Niet alle jongeren zijn ambitieus (of geven die ambitie een heel andere invulling) en mensen die thuisgebleven zijn tot hun kinderen zijn opgegroeid, komen vaak met een grote drive terug op de arbeidsmarkt.

De levensfase-benadering leunt sterk aan bij het begrip leefsituatie-leeftijd in het model van Nauta & co. Hun stelling is dat kalenderleeftijd minder bepalend is voor de manier waarop we werk kunnen blijven doen dan andere vormen van 'leeftijd'. De verschillende 'leeftijden' in dit model hebben alle een invloed op de behoeften van werknemers. De **prestatieleeftijd** geeft aan waar we ons op professioneel niveau bevinden: hoe presteren we in onze functie, op welk niveau bevinden zich onze competentie? De **psychosociale leeftijd** gaat over perceptie: hoe oud voelen we ons en hoe kijken anderen naar ons? De **functionele leeftijd** is de puur lichamelijke kant: wat kan ons lichaam nog aan? Al deze 'leeftijden' beïnvloeden onze kijk op werk. Acties of opdelingen van medewerkers louter op basis van kalenderleeftijd zijn dus bijzonder arbitrair. Een individuele aanpak is de enige juiste.



Figuur 14: Leeftijdsituatie-leeftijd
Bron: Nauta, De Lange & Gortz, 2010



Creatie van de ‘lost generation’: communicatie

Ook in de communicatie rond de verplichte 45-plusplannen kan een leeftijdsgrens weerstand opwekken. Een 42-jarige vraagt zich af waarom hij of zij geen gebruik kan maken van het loopbaangesprek of een extra opleiding en een 47-jarige voelt zich misschien beledigd omdat hij zich nog te jong voelt voor een eindloopbaanplan.

Bedrijven zullen daarom moeten werken aan hr-praktijken die duurzame tewerkstelling op elke leeftijd bevorderen en aan communicatie die niet stigmatiseert. Wie medewerkers op

latere leeftijd gemotiveerd aan de slag wil, begint daar niet aan wanneer iemand 45 jaar wordt, maar kan beter zorgen voor een geïntegreerd hr-beleid dat van kracht is voor elke nieuwe medewerker die in dienst komt. In dat licht werkt KBC aan een sterke inbedding van het Minerva-project in de algemene hr-visie en in de visie op loopbanen binnen de bank en verzekeringen. Tegelijk is de individuele keuze een basispijler van het project, het bewijs dat Minerva geen standaardpakket voor een bepaalde doelgroep is, maar een pad dat in dialoog met de medewerker wordt aangepast aan de behoeften van organisatie en medewerker.

Loopbaanbeleid is maatwerk

Eric Vandenbempt, Directeur HR België KBC

“Het loopbaanbeleid van de bank en verzekeringen geldt voor medewerkers van alle leeftijden. Minerva richt zich momenteel op een bepaalde doelgroep maar daarnaast voeren we een talentbeleid voor alle medewerkers. Ook hierin zoeken we een specifieke aanpak per persoon.”



Het Minerva-plan van KBC

Langer werken als haalbare kaart

Op zoek naar een nieuwe win-win

Erik Van Acker, Directeur CSR KBC

“Met het Minerva-project opent KBC Bank en Verzekeringen het interne debat rond het ‘einde’ van de professionele loopbaan. Oudere medewerkers wordt een kader geboden waarbinnen ze kunnen nadenken over de rol die ze de komende jaren in de organisatie willen opnemen. Op haar beurt bekijkt de organisatie welke kansen ze medewerkers kan bieden (ondanks het ‘verouderde’ wetgevend kader). Tegelijk wil KBC het debat buiten de organisatie op gang trekken. Als grote werkgever gaan we het debat aan, zodat we samen met de overheid, andere organisaties, de sociale partners en alle andere stakeholders kunnen reflecteren, ontwikkelen, experimenteren en implementeren. Behalve een concreet plan is het Minerva-project een zoektocht naar een nieuwe win-win.”

Met het Minerva-plan zet KBC Bank en Verzekeringen krachtig in op werkbaar werk voor alle medewerkers. KBC biedt medewerkers een loopbaanpad aan waardoor ze langer inzetbaar kunnen blijven. De organisatie is zich sterk bewust van de snelheid waarmee haar werknemerspopulatie verouderd en van de hoge eisen die de uiterst concurrentiële marktgeving aan mensen stelt. KBC streeft er daarom naar iedere medewerker met zijn individuele talent en ervaring op een duurzame manier in te zetten.

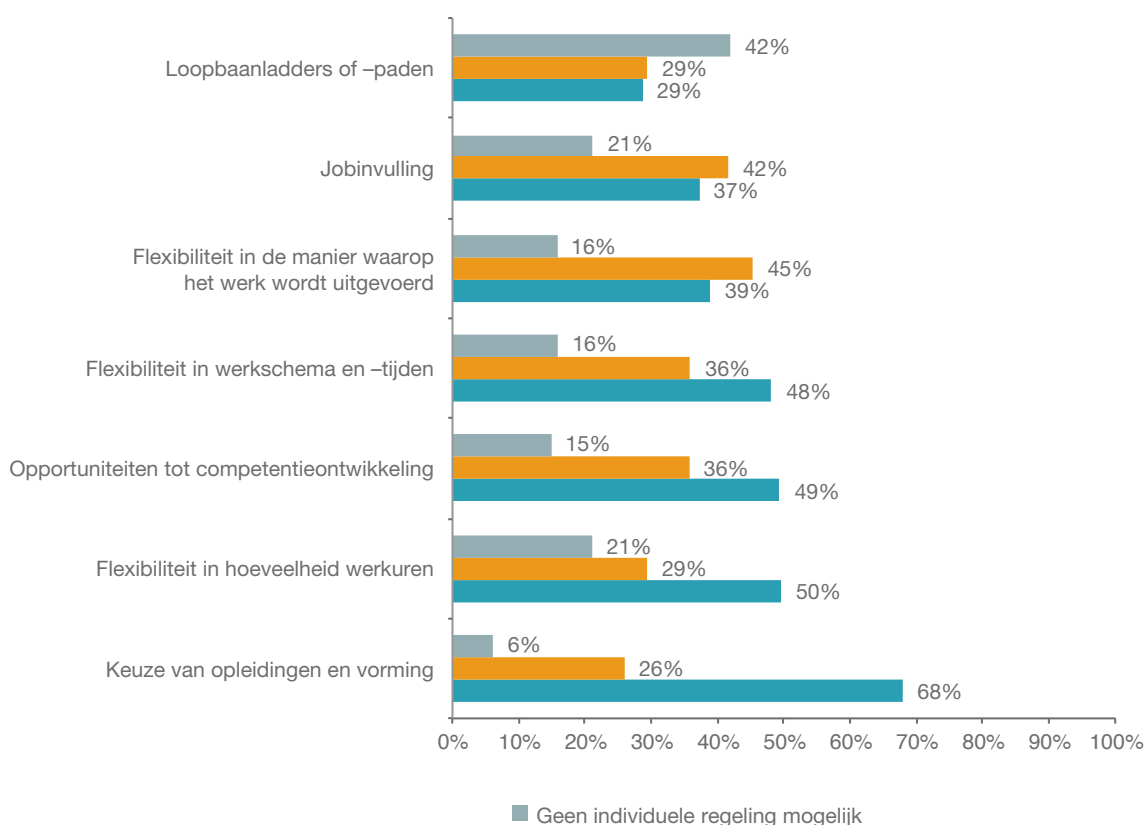
KBC installeerde al eerder het mobility-center, een inplacement-systeem waarbij medewerkers werden begeleid bij een interne loopbaanwending. Minpunt aan dit initiatief was de eenzijdigheid ervan. Bij het mobility-center deed de werkgever de werknemer een aanbod. Met Minerva wil KBC zijn werknemers actiever aan het stuur van hun loopbaan. De komende jaren focust de organisatie

primair op de grote groep babyboomers. Men wil medewerkers uit deze groep aan boord houden en extra motiveren, in het besef dat een standaardaanpak niet werkt. Vandaar de keuze voor de i-deal, de individuele overeenkomst tussen werknemer en werkgever.

1. De i-deal

i-Deals zijn vrijwillige, gepersonaliseerde overeenkomsten die afwijken van wat standaard mogelijk is in de organisatie. De i-deal wordt afgesloten tussen een werknemer en diens werkgever, met een win-win

voor beide partijen (Rousseau, Ho and Greenberg, 2006). De i-deal situeert zich tussen de formele arbeidsovereenkomst en de onuitgesproken verwachtingen van het psychologisch contract. De i-deal wordt in



Figuur 15: Loopbaan
Bron: Onderzoek Sustainable careers, AMS-SD Worx, 2012

dialogo tussen werkgever en werknemer gesloten. Er volgt geen formalisering via een contract. Wederzijdse verwachtingen worden wel geëxpliciteerd zodat hierover geen misverstand kan bestaan. De i-deal wordt afdwingbaar omdat hij in de organisatie en het team openlijk wordt gecommuniceerd. Deze transparantie zorgt tegelijk voor een rechtvaardigheidsgevoel (er is geen verborgen agenda, iedereen kan dit gesprek aangaan) en anderzijds voor een wederzijds engagement (iedereen kent onze afspraak, ik moet mij hieraan houden).

i-Deal in Belgische organisaties

Een meerderheid van de Belgische organisaties beschouwt loopbanen als een individuele aangelegenheid. Dat blijkt uit het loopbaanonderzoek dat SD Worx voerde bij 782 organisaties. Daarin stelt 70 procent van de respondenten dat de verantwoordelijkheid van loopbaanontwikkeling bij de medewerkers ligt en liefst 91 procent dat medewerkers zich in eerste instantie zelf goed moeten voelen over hun loopbaan. i-deals lijken in dit plaatje te

passen. Ze blijken in de meerderheid van de organisaties mogelijk te zijn, en nog wel onder diverse vormen.

Win-win

Als een i-deal goed wordt uitgewerkt, is het effect positief, zowel voor de medewerker als voor de organisatie: er ontstaat een match tussen de verwachtingen van de medewerker en die van de organisatie. Correct ingezette medewerkers zijn meer gemotiveerd. Ze leveren ook sterke(re) prestaties op het vooraf afgesproken niveau. Omdat ze niet continu op de limiet van hun kunnen presteren, zijn ze beter in staat op veranderingen in hun werk te anticiperen.

Vrijwillig en persoonlijk

Een ander belangrijk kenmerk van i-deals is dat de werknemers zelf het initiatief nemen en de 'deal' sluiten. Door het individuele karakter van de afspraak kan nog beter rekening worden gehouden met de behoeften van de

werknemer. Werknemers beschouwen het loopbaanpad dat ze kiezen als waardevol, omdat de track het resultaat is van zelf gestuurde en gepersonaliseerde afspraken. Meer in het bijzonder leidt deze individuele deal met de werkgever tot een sterkere waardering van de arbeidsrelatie.

In zijn breedste betekenis kan de i-deal alle aspecten van de samenwerking tussen werknemer en werkgever bestrijken:

- De inhoud van de job, zowel qua zwaarte (functieniveau, doelstellingen) als qua takenpakket ('jobcrafting')
- Arbeidsvoorwaarden zoals werkplek, ergonomie en tijd en plaats van tewerkstelling
- Het totale verloningspakket
- Statuut en tewerkstellingsvorm (deeltijds)

Vaak handelt de i-deal over één of enkele van deze aspecten. Een cruciale voorwaarde bij het sluiten van de i-deal is een gemeenschappelijk kader waarbinnen onderhandeld kan worden en een gemeenschappelijke waardenset die houvast biedt.

Case

Wees eerlijk tegen jezelf

Marianne Van Damme, vroeger opleidingsconsulent KBC, nu relatiebeheerder Time4society

"Toen ik terugkwam uit mijn jaar onbetaald verlof heb ik de personeelsconsulent en het hoofd van de herinsetploeg mijn wensen duidelijk kunnen maken. Dat kon op een open en eerlijke manier gebeuren. Zelf had ik alvast een goed inzicht in wat ik wou en in wat ik kon en niet kon. Ik kan me voorstellen dat niet iedereen precies weet welke richting hij uit wil met zijn loopbaan. Die mensen zou ik de raad geven: 'Wees eerlijk tegen jezelf, zowel wat betreft inhoud en niveau van de job, als van de tijdsbesteding die je acceptabel acht. Je mag niet bang zijn dat kenbaar te maken, maar je moet ook de consequenties dragen van je keuze.' Achteraf werkt zo'n beslissing erg bevrijdend. Je moet de keuze op tijd maken. Als je te lang wacht wordt het moeilijker. Je moet luisteren naar signalen uit je omgeving en praten met mensen die je vertrouwt. Het voordeel van Minerva is dat je zelf een keuze kan maken, en je wordt begeleid bij het maken van die keuze."

2. De i-deal bij KBC

De meerwaarde van het Minerva-project

Dirk De Backere, woordvoerder Nationaal LBC-NVK en Secretaris Ondernemingsraad KBC

“Met de i-dealgesprekken krijgen alle medewerkers de kans na te denken over het einde van hun loopbaan, niet alleen diegenen waarvan de werkgever vond ‘dat het niet goed meer ging’. Het Minerva-project heeft een duidelijke meerwaarde: het biedt elke medewerker vanaf een bepaalde leeftijd dezelfde opties. Bovendien kiezen onze mensen zelf, wat het project zeer motiverend maakt.”

Mensen blijven spontaan langer werken als ze zelf bewust een job kiezen die ze graag doen en waar ze goed in zijn. Dat is het uitgangspunt van het Minerva-project. Een sleutelrol is daarin weggelegd voor de i-deal, de gepersonaliseerde overeenkomst tussen de medewerker en KBC. Medewerkers kiezen zelf hoe ze de laatste jaren van hun loopbaan invullen. Dit principe van zelfbeschikking verhoogt de betrokkenheid van de medewerker en versterkt zijn of haar engagement om opnieuw voluit te gaan, in de nieuwe overeenkomst.

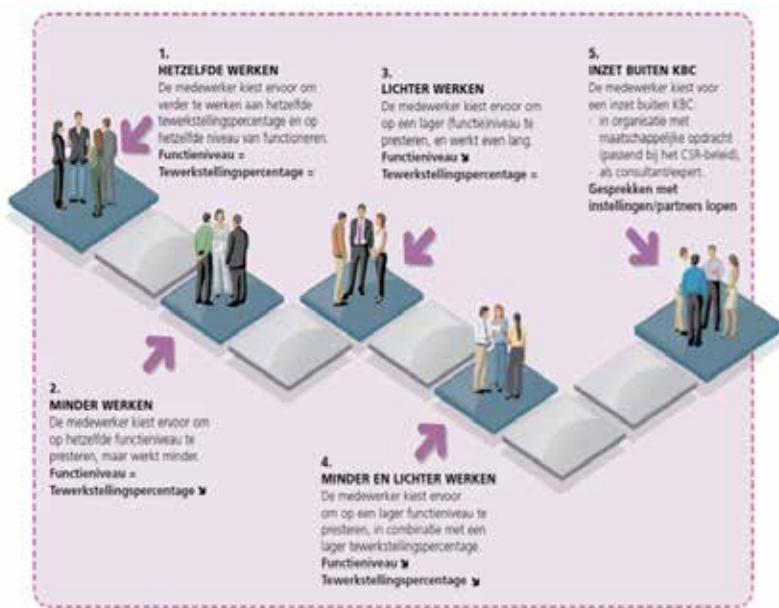
In een gesprek tussen werknemer en werkgever wordt een aantal aspecten van de arbeidsrelatie vastgelegd. Met de i-dealgesprekken krijgen KBC-medewerkers de mogelijkheid individuele voorkeuren bespreekbaar te maken op vier niveaus:

- **Interesse en Competenties:** Sluit wat ik nu doe aan bij mijn huidige talenten en interesses?
- **Niveau:** Wil en kan ik op dit niveau (werkdruk, verantwoordelijkheid, complexiteit) blijven werken?
- **Tijd:** Wil en kan ik nog evenveel tijd besteden aan mijn werk bij KBC?
- **Loopbaanduur:** Hoe lang wil ik aan de slag blijven?

Vanuit het antwoord op deze vier dimensies wordt in dialoog met de leidinggevende een loopbaanpad (of ‘track’) gekozen. Dit pad wordt opgebouwd in de loop van meerdere gesprekken. Voorwaarde voor het welslagen van de ‘deal’ is dat de leidinggevende over voldoende communicatievaardigheden en een open geest beschikt. Daarnaast moet hij van de organisatie een duidelijk kader krijgen waarbinnen hij dit gesprek kan voeren. Begeleiding voor medewerker en leidinggevende wordt geboden via opleiding en coachingsessies. Niet iedereen weet duidelijk waar hij naartoe wil met zijn loopbaan, zodat deze begeleiding een absolute must is.

In de praktijk onderscheidt KBC vijf mogelijke tracks. Kenmerkend voor de vijf tracks is dat ze vertrekken van volstreekte evenwaardigheid. De medewerker kan kiezen voor:

- eenzelfde tewerkstellingspercentage op hetzelfde niveau of nog verder doorgroeien
- een lager tewerkstellingspercentage op hetzelfde functieniveau
- een zelfde tewerkstellingspercentage op een lager functieniveau
- minder werken op een lager niveau
- buiten KBC werken met de werkzekerheid van KBC



Figuur 16: De vijf tracks van het Minerva-plan
Bron: KBC

Op track 5 na, berusten alle tracks op bestaande oplossingen. Track 1 en 2 zijn in se niet nieuw, deze opties behoren tot de gebruikelijke loopbaantransities bij vele organisaties. Tracks 3, 4 en 5 zijn nieuw in die zin dat ze in het verleden niet als evenwaardige opties werden gepresenteerd. Track 5 is de meest radicale optie in die zin dat men de mogelijkheid krijgt om buiten KBC te gaan werken terwijl men de voordelen van het werknemerschap bij KBC behoudt. Belangrijk is dat hr-professionals met deze tracks, of een combinatie daarvan, tegemoet kunnen komen aan de individuele wensen van medewerkers. Met de vijf tracks van Minerva krijgen zij een loopbaanpad op maat aangeboden, of ze nu halverwege hun loopbaan zijn, dan wel op het einde ervan.

Een leeftijdsbewust hr-beleid en de i-deal gaan hier perfect samen. Voorwaarde voor een geslaagde i-dealaanpak is dat levenslang leren en interne jobmobiliteit standaardpraktijk zijn in de organisatie. Van hun kant dienen werknemers het belang in te zien van fysieke en mentale fitness gedurende hun hele loopbaan. Dat is vooral van belang voor de KBC-medewerkers die voor Track 1 kiezen, waarin veel aandacht wordt besteed aan ontwikkelingsmogelijkheden (die overigens in alle Tracks ruim aanwezig zijn).

Track 1: Hetzelfde werken

De medewerker geeft aan dat hij geen intentie heeft zijn tewerkstellingspercentage te verminderen. Inherent aan deze track is dat men op hetzelfde prestatie-elan wil verder werken tot aan de pensioendatum of zelfs de ambitie heeft nog verder door te groeien. Alle partijen geloven in deze keuze en willen hier dan ook ten volle voor gaan. Ze doen al het nodige om dit maximaal te ondersteunen zodat het kan slagen.

Track 2: Minder werken

De medewerker kiest voor behoud van functieniveau maar wil minder werken. Deze reductie van de arbeidstijd (deeltijdse contracten van 50 tot 90 procent, in sprongen van 10 procent) komt overeen met een reëel deeltijds takenpakket, inclusief deeltijdse doelstellingen. In principe kan dit track verschillende vormen aannemen en flexibel worden toegepast. Het tewerkstellingspercentage kan 'horizontaal' of 'verticaal' worden aangepast. Horizontale aanpassing komt neer op minder uren per dag (halve dagen of elke dag later starten of vroeger stoppen). Verticale aanpassing betekent minder volledige dagen (werken in

blokken van dagen of bijvoorbeeld gedurende bepaalde maanden niet werken en de rest van de tijd voltijds werken als dat organisatorisch haalbaar is). Deze keuze probeert men zo veel mogelijk binnen de afdeling zelf te realiseren. Deeltijds werken bij KBC gecombineerd met deeltijds werken buiten KBC wordt ook welwillend bekeken mits enkele belangrijke voorwaarden zijn vervuld, zoals het vermijden van belangenvermenging.

Track 3: Lichter werken

De medewerker wenst een functie met minder verantwoordelijkheden en/of lagere complexiteit zonder aan zijn tewerkstellingspercentage te raken. In vele business units bestaan functies op verschillende niveaus, waardoor het mogelijk is deze stap binnen de unit te zetten. In het kader van jobcrafting (medewerkers kunnen mee hun takenpakket vormgeven) is het ook aangewezen dat deze keuze zo vaak mogelijk binnen de eigen afdeling gebeurt voor zover haalbaar. Zo wordt vermeden dat de medewerker ook nog in een nieuwe context moet gaan werken.

Nog al te vaak heeft deze keuze een 'negatieve' connotatie. Ook dat tracht KBC maximaal op te vangen. De aanpak door de leidinggevende en de communicatie rond de beslissing wordt voor dit track extra ondersteund.

Track 4: Minder en lichter werken

De medewerker kiest om beide vorige opties te combineren. Hij stapt in een functie van een lager niveau en zal ook minder uren gaan werken.

Track 5: Inzet buiten KBC

De medewerker geeft bij deze keuze aan dat hij interesse heeft om buiten KBC te werken met de werkzekerheid van KBC. We gaan hier later dieper op in.

Door deze tracks naast elkaar te positioneren,

kunnen KBC-medewerkers keuzemogelijkheden vergelijken. Vooral het feit dat het bedrijf deze mogelijkheden als volledig evenwaardig erkent, sterkt de medewerker om effectief een alternatief loopbaanpad te kiezen. Het Minerva-plan stimuleert medewerkers met andere woorden om bewust stil te staan bij de eindelooppaanfase.

Essentieel is wel dat er voldoende transparantie bestaat over de effecten die de keuze voor bijvoorbeeld een lichtere functie op het loonpakket van de medewerker heeft. Daarom biedt KBC zijn medewerkers simulatietools aan waar de betrokkenen in alle discretie de impact van een functiewissel kunnen simuleren.

De stakeholders

KBC streeft zeer bewust een win-win na voor alle stakeholders:

De **medewerker** krijgt geen 'oplossing' opgelegd, maar kan zelf kiezen. Door het keuzemoment goed voor te bereiden is er duidelijkheid en transparantie over het verdere verloop van de loopbaan. De medewerker kan rekenen op een commitment van KBC.

De **werkgever** kan gericht en proactiever omgaan met de krapte op de arbeidsmarkt door ervaren talent gemotiveerd in de organisatie te houden. Door het Minerva-plan is KBC ook in staat een betere langetermijnplanning van zijn resources te maken.

Op haar beurt wil de **overheid** werknemers ontraden de arbeidsmarkt vroegtijdig te verlaten. Met het Minerva-plan schept KBC een kader dat waardevolle alternatieven biedt, al blijkt bij de uitwerking ervan dat ook de arbeidswetgeving moet worden versoepeld. De **sociale partners** bouwen mee aan een positief verhaal dat werknemers die langer willen werken ondersteunt. Het eindelooppaanbeleid wordt in een sfeer van gelijkwaardigheid en zelfbeschikking gevoerd.

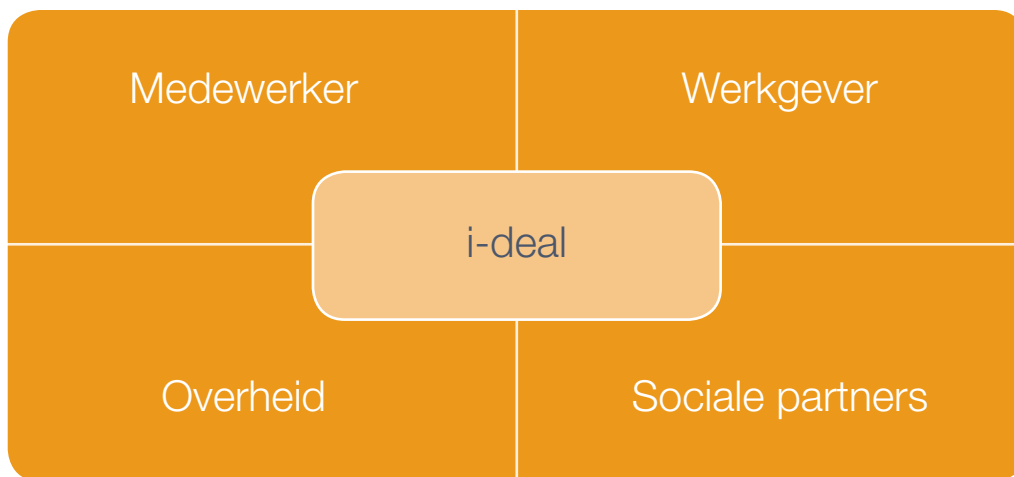
De ultieme stakeholder, tot slot, is **de klant**. KBC heeft zijn Minerva-plan dan ook ontwik-

keld met de eindklant in gedachten. Gemotiveerde medewerkers zijn immers enthousiaster en klantvriendelijker. Ze hechten doorgaans meer belang aan een goede dienstverlening, wat op zijn beurt tot een grotere tevredenheid bij de klant zelf leidt.

Finaal moet er altijd een 'reality check' plaatsvinden, waarbij de i-deal op zijn haalbaarheid wordt getest. Het uiteindelijke resultaat moet namelijk datgene zijn waar alle

partijen in geloven en zich voor willen engageren. Onrealistische verwachtingen moeten hier ook in alle openheid kunnen besproken worden.

Vanwege van hun specificiteit gaan we nog even verder in op twee mogelijkheden uit de lijst: de mogelijkheid om werk met minder verantwoordelijkheid of complexiteit te verrichten en de optie om buiten de organisatie te werken.



Figuur 17: Stakeholders van de i-deal
Bron: KBC

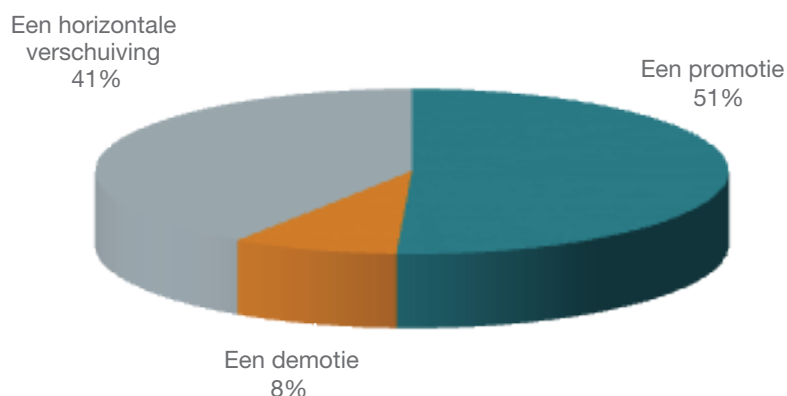
3. Naar een flexibel loopbaanmodel

In het traditionele loopbaanconcept wordt de loopbaan voorgesteld als een stijgende lijn. Transitie zijn steevast promoties: meer verantwoordelijkheid, een hogere functie, meer salaris, een ontwikkeling die zich ook in ons taalgebruik installeerde: we 'maken carrière' en 'beklimmen de corporate ladder'. Dit in wezen normatieve kader is in vele organisaties stevig verankerd. Wie door minder overtuigende prestaties een minder complexe job op een lager échelon krijgt aangeboden, krijgt geen promotie, maar 'demotie'. Zeker wanneer het een 'gedwongen' stap terug betreft, opgelegd door de hiërarchie, wordt dit ervaren als een blaam.

Mensen die een stap terug moeten zetten in een traditionele bedrijfshiërarchie hebben vaak het gevoel dat ze gefaald hebben. Niet alleen vinden ze van zichzelf dat ze tekort zijn geschoten, ook uit hun omgeving komen reacties die daarop lijken te wijzen. De partner houdt hardnekkig vol dat het geen schande is en dat hij of zij nu wat meer tijd voor hobby en gezin zal hebben. De buurman informeert naar het verdwijnen van de bedrijfswagen en de familie blijft denken dat men nog steeds een leidinggevende functie heeft.

Recente pogingen om loopbaantransities te casten als 'remotie' blijven in dit oude conceptuele kader steken. In hun boek *Remotie, een stap terug is een stap vooruit* spreken Tania Verheyen en Bob Vermeir hun voorkeur uit voor het gebruik van de term 'remotie' als ze het hebben over een verandering in de organisatie naar een functie met minder verantwoordelijkheid of complexiteit. Toch klinkt ook in de term 'remotie' nog altijd het traditionele loopbaanconcept door. Door zijn verwijzing naar 'demotie' heeft ook 'remotie' een negatieve connotatie. Bij KBC noemt men het daarom gewoon 'Lichter werken', wat het gewoon ook is.

Er moeten dus een paar mythes sneuvelen. Ten eerste moeten we **stoppen loopbanen per definitie als verticale loopbanen te bekijken**. Loopbanen kunnen tal van wendingen krijgen. Mensen kunnen van jobs in privébedrijven overstappen naar het onderwijs, deeltijds voor een werkgever gaan werken en daarnaast een job als zelfstandige uitoefenen. Na tien jaar leidinggeven kan men ervoor kiezen om als expert een nieuwe weg in te slaan. Als topverkoper de buitendienst inruilen voor de binnendienst kan een



Figuur 17:
Bron: Onderzoek Sustainable Careers, AMS-SD Worx, 2012



perfecte stap zijn om meer tijd te krijgen voor je gezin. KBC neemt de optie om te werken in een andere functiecategorie bewust mee op als één van de evenwaardige keuzes bij de i-deal.

Ten tweede moeten we het opgelegde loopbaantraject inruilen voor de **individuele keuze**. Het engagement van medewerkers stijgt zienderogen wanneer ze zelf hun loopbaan in handen kunnen nemen en hun eigen job kunnen vormgeven. De traditionele, directieve insteek kunnen we best achterwege laten, vanwege te demotiverend. De keuze voor een bepaalde loopbaantransitie

mag met andere woorden niet worden opgedrongen.

Tot slot moet de keuze ook een **positief karakter** hebben: het moet een bewuste keuze voor een bepaald traject zijn, een traject op maat van de individuele voorkeuren. De negatieve focus op zwakkere prestaties of lagere motivatie is te destructief gebleken en kostte de maatschappij handenvol geld. Positieve keuzes vanuit een i-deal zullen ook altijd evenwaardige keuzes blijken te zijn, omdat ze steunen op de voorkeuren van de individuele medewerker.

Heroriëntatie is een carrièrewending, geen demotie

Erik Luts, Algemeen Directeur Directe Kanalen en Ondersteuning KBC

“We moeten niet langer denken dat iedereen zo snel mogelijk wil stoppen met werken. Veel medewerkers willen graag tot het einde van hun loopbaan een bijdrage leveren. Daar moeten we rekening mee houden. Deze bijdrage betekent niet dat mensen tegen hetzelfde ritme willen verder werken. Velen willen op een bepaald moment in hun loopbaan gewoon anders werken. Spijtig genoeg is minder werken of minder verantwoordelijkheid nemen nog één van de grootste taboes in Belgische organisaties. Hoewel het water hen aan de lippen staat, blijven veel medewerkers gewoon doorgaan vanwege angst voor gezichts- en statusverlies. Soms zien mensen zich dan door de omstandigheden gedwongen om uit te stappen. Om te vermijden dat het zover moet komen, kun je beter het gesprek aangaan. We kunnen een carrièrewending beter als een positieve ontwikkeling bekijken, dan als een negatief gegeven.”

Case

Betere work-lifebalans door deeltijds werk

Griselda Raes, Coördinator Start it @kbc

“Als adjunct binnen een groot kantoor heb ik in het begin van mijn carrière te veel hooi op mijn vork genomen. Ik ben zeven jaar thuis geweest met een burn-out maar de drive om terug te komen werken is altijd gebleven.

Gelukkig had ik tijdens mijn afwezigheid contact gehouden met de personeelsdienst en kon ik met hen mijn terugkeer in een deeltijdse functie bespreken. Ook het interne herinzet-team van KBC heeft mij geholpen om op zoek te gaan naar een gepaste functie-inhoud

Ik vrees dat veel collega's, ook al staat het nu expliciet in het Minerva-plan vermeld als optie, veel moeite zullen hebben om een stap terug te zetten, zoals ik heb gedaan. Bij velen speelt het ego hierin een belangrijke rol. Men is bang voor de reactie van collega's, familie en vrienden. Men ziet dit soort loopbaanwending nog steeds als een 'falen'. Ik was zodanig zwaar tegen de muur gelopen dat het voor mij duidelijk was: eerlijk kunnen zijn met mezelf was mij het meeste waard en ik had dan ook veel minder moeite met die stap.

Ik mis wel de autonomie die ik had in de vorige functie maar je moet alles in de balans leggen. Ik ervaar meer plezier in mijn werk omdat ik mijn werk en privé nu veel beter kan combineren. Ik ben efficiënter want op vier uren tijd moet ik dingen opstarten en afwerken. Ik denk nog niet na over de volgende zeven jaar. Ik ben heel tevreden met mijn job nu.”

4. De grenzeloze organisatie

KBC lanceert met de vijfde track in het Minerva-plan een nieuwe kijk op tewerkstelling. Medewerkers in vast dienstverband krijgen de mogelijkheid om buiten de bank te gaan werken met behoud van hun arbeidsovereenkomst bij KBC.

De traditionele, lineaire loopbaan geeft mensen vaak het gevoel gevangen te zitten in een tredmolen. Willen we in België evolueren naar een flexibele loopbaan, met meer transities, dan is een mentaliteitswijziging nodig bij zowel werkgever als werknemer. Track 5 bewijst dat deze mentaliteitswijziging bij KBC alvast is ingezet, en dat een transitionele loopbaan geen hersenspinsel is.

Bij KBC Bank en Verzekeringen is het principe van duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen (CSR) al lange tijd ingeburgerd. KBC wil zijn sociale rol opnemen als verantwoordelijke speler met bijzondere aandacht voor diegenen die steun kunnen gebruiken. Op verschillende niveaus wordt

interactie opgezet met de maatschappij in functie van voortdurende uitwisseling van waarden, cultuur, knowhow en ervaring. In het kader van dit CSR-beleid startte KBC een aantal strategische samenwerkingen met een concrete maatschappelijke focus. Er werden afspraken rond tewerkstelling van KBC-personeel gemaakt met:

- **Socres:** een organisatie die de know-how van de profit en de non-profit sector wil samenbrengen
- Een aantal **grootstedelijke projecten**, zoals bijvoorbeeld Leuven Klimaat Neutraal
- Een **werkgeverskoepel** van instellingen uit zowel het onderwijs als de zorg en de sociale economie

KBC Bank en Verzekeringen wil ook graag een aantal medewerkers in profitorganisaties tewerkstellen. Op initiatief van HazelHeart-Wood stapte KBC, samen met een aantal andere grote profitorganisaties, in het project **Experience@Work**. De doelstelling van deze

Case

Een totaal nieuwe wereld

Marianne Van Damme, vroeger opleidingsconsulent KBC, nu relatiebeheerder Time4society

“Het feit dat je in een totaal nieuwe wereld stapt is erg spannend. Ik was een beetje bang om in een kleinere organisatie te gaan werken, maar mijn wereld is vergroot. Ik vroeg me af of ik nog wel evenveel bewegingsvrijheid, ondersteuning en knowhow zou vinden als bij de bank. Daarom is het zo fijn bij Track 5 dat je de navelstreng met KBC behoudt. Ik heb het beste van twee werelden. Ik was echt bang dat die kleine organisatie te benepen ging zijn maar dat is niet zo. Er gaan andere werelden open, je komt in contact met de sociale sector, de warme kant van de maatschappij, en tegelijk heb ik nog de zekerheid van de grote bank.

Time4society is een jong en dynamisch team, zeer professioneel. Toch was het op sommige vlakken erg anders. Je moet bijvoorbeeld 's morgens je uur van aankomst noteren op een blad papier. Vanaf dag 1 was echter duidelijk dat de verwachtingen hoog gespannen waren. Uitbollen is het dus helemaal niet.”



samenwerking is ervaring en know-how uit de deelnemende bedrijven onderling en naar andere organisaties toe te delen. Via een multi-company-databank waarin competenties worden geregistreerd kunnen personen tijdelijk of voor langere duur in functie van concrete behoeften en vaardigheidsprofielen elders ingeschakeld worden.

‘Track 5 is een prachtige manier om mensen, met de zekerheid van een contract bij KBC, toch de mogelijkheid te geven om hun talent elders in te zetten,’ zegt Erik Van Acker, Directeur, CSR. ‘Al blijft deze optie natuurlijk een surrogaat voor de ideale arbeidsmarkt waar mensen die zin hebben om over te stappen flexibel en met beperkte drempels uit hun “gouden kooi” kunnen stappen.’ Deze nieuwe manier van tewerkstellen heeft verschillende voordelen. De werknemer krijgt de kans zich te heroriënteren, met behoud van werkzekerheid. Bij een eventuele terugkeer naar de bank of verzekeraar kan de verrijking die deze stap met zich meebrengt zelfs benut worden. De bewuste en begeleide keuze naar een nieuwe omgeving kan voor de medewerker de noodzakelijke steun betekenen om een definitieve wending in zijn loopbaan te maken, die hij anders misschien gedwongen had moeten maken. Met Track 5 biedt KBC een oplossing voor een reëel tekort

aan geschoolde arbeidskrachten op de arbeidsmarkt. Zelf kan de organisatie de kosten van een vervroegde uitstap (zoals ontslagvergoeding, overgangsregeling, werkloosheid met bedrijfstoeslag) beperken

Het Minerva-plan bevat een aantal creatieve en menselijke oplossingen. Het is een significante stap naar een flexibel loopbaanmodel. Jammer genoeg stuit de organisatie op een aantal juridische beperkingen. De mouw die KBC hier in overeenkomst met de betrokken medewerker aan past is complex en omslachtig. Nu werkgevers hun verantwoordelijkheid nemen om de arbeidsmarkt te flexibiliseren en daartoe valabele oplossingen aanreiken, lijkt het de beurt aan de overheid om een volgende stap te zetten. Een aantal noodzakelijke ingrepen in de wetgeving dringt zich op. (Zie kaderstuk “Werken buiten de organisatie?”)

Deze uitwisseling van talent tussen organisaties hoeft niet beperkt te blijven tot een bepaalde leeftijdsgroep. Succesverhalen kunnen andere organisaties inspireren. Met de nodige aanpassingen op juridisch vlak kan het Minerva-project de Belgische bedrijfs wereld op ideeën brengen.

Werken buiten de organisatie, met een contract van de organisatie?

De juridische onmogelijkheid van een globaal hr-beleid

Leen Van Damme, Director Legal Consulting SD Worx

Werknemers die kiezen voor Track 5 behouden hun KBC-contract, maar gaan in een andere organisatie werken. Om dit Track juridisch mogelijk te maken werd een aantal arbeidsrechtelijke opties bestudeerd:

- 1) Het sluiten van een **tweede arbeidsovereenkomst** naast de bestaande. In dat geval wordt de bestaande arbeidsrelatie geschorst, waardoor de werknemer een aantal rechten behoudt (onder meer groepsverzekering).
- 2) Tijdelijke terbeschikkingstelling of **detachering**. Een groep ondernemingen kan hiermee een alternatieve oplossing creëren om mensen langer aan het werk te houden op een flexibele basis, buiten de eigen onderneming. Dat is meteen ook een oplossing voor zowel organisaties die een tekort aan ervaren personeel hebben, als voor organisaties die een overschot hebben. De detachering kan erin bestaan om wederzijds personeel in te zetten in tijdelijke opdrachten.
- 3) De schorsing van de overeenkomst in combinatie met het **statuut van zelfstandige in bijberoep**. Ook in dit geval is er sprake van een schorsing van de bestaande arbeidsovereenkomst. De betrokken werknemer zal zich wel bij een sociaal verzekeringsfonds voor zelfstandigen moeten aansluiten. Daarnaast gelden ook een aantal boekhoudkundige en fiscale verplichtingen.
- 4) Het verrichten van **toegestane arbeid na pensionering**. Afhankelijk van het statuut (prestaties als werknemer of als zelfstandige) kan een gepensioneerde tot een bepaald plafond bijkomende prestaties leveren met behoud van het pensioeninkomen.

Arbeidsrechtelijk blijkt het dus perfect mogelijk om werken buiten KBC te faciliteren of te organiseren. Maar door de loutere omvang van de reglementering vergt het uitwerken van deze alternatieven veel tijd. In principe is voor elke case maatwerk nodig, wat het uiteraard moeilijker maakt om een globaal beleid uit te werken.

Een mogelijk kader voor een globaal beleid biedt de wetgeving op de zogenaamde **werkgeversverbanden**, ook wel bekend als 'co-sourcing'. We denken dan specifiek aan de regelgeving op de tewerkstelling van personeel in verschillende ondernemingen. Momenteel biedt deze wetgeving geen volwaardig alternatief voor KBC doordat er beperkingen bestaan op het vlak van de doelgroep, het statuut van de betrokken werknemers en de samenwerkingsvorm (die van een **Economisch Samenwerkingsverband**).

Op dit moment is het dus (nog) niet mogelijk om een globale juridische onderbouw uit te werken op basis van deze wetgeving op werkgeversverbanden. Hiervoor is een **aanpassing** van deze wetgeving noodzakelijk. Zowel de doelgroep als het samenwerkingsverband zouden moeten worden uitgebreid: de regelgeving zou voor alle werknemers, alle vormen van arbeidsovereenkomsten (zowel voltijds als deeltijds) en alle, of toch een bredere waaier van vennootschapsvormen moeten gelden.

Ook voor **detachering** (optie 2) is aanpassing van de regelgeving vereist omdat het werkgeversgezag tijdens de uitvoering van de tijdelijke opdracht wordt overgedragen aan een andere werkgever. Momenteel kunnen bedrijven behorend tot eenzelfde financiële of economische groep voor bepaalde kortstondige projecten personeel onderling detacheren met overdracht van werkgeversgezag. Er is evenwel nog verdere uitwerking binnen de Nationale Arbeidsraad (N.A.R.) noodzakelijk, waardoor het in de praktijk weinig haalbaar is om zelfs binnen dezelfde economische of financiële groep dergelijke samenwerking op te zetten. Een versoepeling van dit luik van de wetgeving omtrent terbeschikkingstelling van personeel zou een oplossing zijn, namelijk:

- samenwerkingsverbanden buiten dezelfde economische of financiële groep;
- tijdelijke opdrachten in plaats van kortstondige opdrachten met een rol voor de ondernemingsraden van de betrokken ondernemingen in plaats van voor de N.A.R.

Werken buiten de organisatie, met een contract van de organisatie?

Nathalie Bekx, CEO TRENDHUIS & TIME4SOCIETY

Time4Society is een vzw die gegroeid is uit het onderzoek van mijn bedrijf Trendhuis: uit onze jaarlijkse enquêtering bij Belgische werknemers in opdracht van het Europees Sociaal Fonds blijkt dat ze via hun bedrijf graag tijd willen schenken aan de maatschappij. Bijgevolg organiseert Time4Society social teambuildings en trainings voor bedrijven waarin zowel leidinggevenden, bedienden en arbeiders samen een sociaal, ecologisch of cultureel project realiseren waarmee ze mensen en maatschappij een stuk vooruit helpen.

Anderzijds blijkt uit hetzelfde onderzoek dat heel wat bevroegde 55-plussers maar al te graag hun carrière zouden omgooien en een verschil maken voor de samenleving. Daarom dat wij als Trendhuis, samen met het Europees Sociaal Fonds, een transnationaal *Time4yourtalent-project* rond 55-plussers en loopbaanalternatieven recent hebben opgestart.

Kortom: we hebben meer dan één raakpunt met het KBC-initiatief Track 5. Waarom? Time4Society vzw groeit erg snel en heeft behoefte aan ervaren mensen die in staat zijn de contacten te verzorgen met de hr-afdelingen van grote en kleine bedrijven. Jammer genoeg heeft onze vzw nog niet de middelen om ze te betalen. Dankzij Track 5 van KBC kan Time4Society eindelijk werk maken van een duurzame groei: met de ervaring van een KBC medewerker en relatiebeheerder, kan Time4Society inspelen op de noden van bedrijven op gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.



Voorwaarden voor het slagen van een loopbaanbeleid

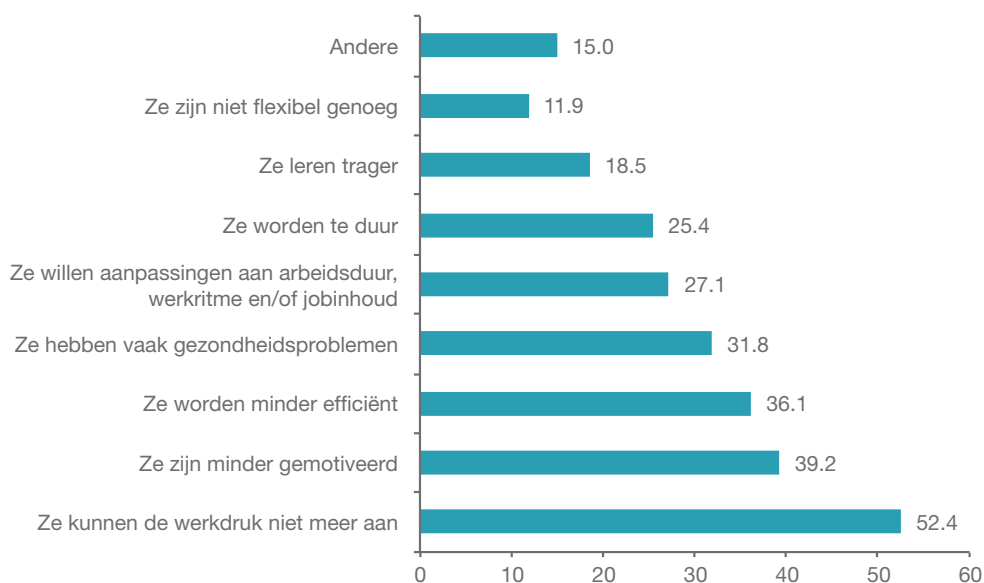
1. Cultuur en vooroordelen

Eén van de grootste hinderpalen voor een succesvolle eindloopbaanaanpak zijn vooroordelen over andere generaties. Die vind je in een organisatie op diverse niveaus: bij leidinggevenden, bij collega's, bij rekruteerders: 'Ze zijn niet meer productief, willen niet meer leren, zijn traag, kunnen de stress niet meer aan.' Projecten die oudere werknemers gemotiveerd moeten houden, zullen geen effect hebben als leidinggevenden of andere medewerkers dit soort vooroordelen koesteren.

Een beleid rond langer werken heeft maar kans op slagen als het ingebed wordt in een duurzame visie op ondernemen en hr.

Essentieel is ook een inclusieve bedrijfscultuur. Een organisatie die belang en meerwaarde van diversiteit niet erkent, kan ook voor oudere werknemers geen motiverend beleid opzetten.

In zijn beleidsverklaring is KBC erg duidelijk over haar visie op diversiteit: 'Tegenover haar **personeel** voert KBC een gelijkekansenbeleid en wijst zij elke vorm van discriminatie resoluut af. Aanwerving, inzet, promotie en beloning gebeuren op basis van intrinsieke kwaliteiten zoals kennis en kunde, ontwikkelingspotentieel, toegevoegde waarde en verantwoordelijkheden.'



Figuur 19.: Waarom zou u geen 50-plussers in dienst nemen?
Bron: Vergrijzingsrapport SD Worx-WES, 2010

Toch hebben veel organisaties nog een lange weg af te leggen als het gaat over de houding van leidinggevenden ten opzichte van oudere werknemers. SD Worx vroeg aan Belgische leidinggevenden en ondernemers waarom ze oudere werknemers liever niet in dienst nemen. De oordelen die werkgevers uitspreken lijken in vele gevallen vooroordelen te zijn. Sommige antwoorden blijken prestatiegerelateerd (Oudere werknemers zijn minder efficiënt, ze kunnen de werkdruk niet aan, zijn vaker ziek..), een andere groep antwoorden wijst op minder sterk engagement (Oudere werknemers zijn niet gemotiveerd) en een derde groep houdt verband met de jobinhoud en de wendbaarheid van oudere werknemers (Ze leren trager, zijn niet flexibel,..).

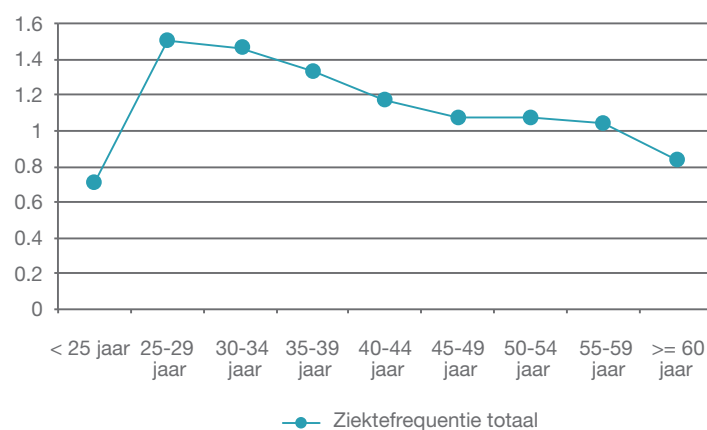
De meeste van deze oordelen kunnen met cijfers weerlegd worden. Daarnaast is het belangrijk te weten dat er competenties zijn die afnemen en competenties die verbeteren met de leeftijd (van mens tot mens verschillend):

Afnemend	Toenemend
mentale wendbaarheid	vakbekwaamheid & expertise
snelheid van oplevering	clientgerichtheid
creativiteit	emotiebeheersing en reactie op onverwachte of onlogische wendingen
productiviteit van voorstellen	onderhandel- en bemiddelingsvaardigheden
fysieke fitness	geduld
stressbestendigheid	loyaliteit
doelgerichtheid	professioneel netwerk
flexibiliteit	acceptatie van 'onlogische' wendingen
technologische vaardigheden en kennis	

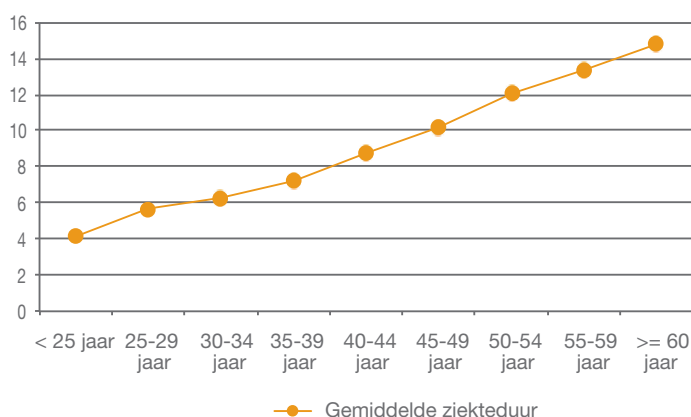
Samen met de maturiteit van oudere werknemers is hun toegenomen vakbekwaamheid een voldoende compensatie voor eventuele productiviteitsverliezen: "This wisdom and expertise, accumulated over the course of a career, may be sufficient to compensate for productivity losses due to any changes in cognitive and physical abilities." (Baltes et al., 1995, *Psychology and Aging*)

Ziekteverzuim

De idee dat oudere werknemers vaker ziek zijn is niet in overeenstemming met wat cijfers ons tonen. De ziektefrekwentie neemt af met de leeftijd. Het is wel zo dat de duur van de ziekteperiode toeneemt. Gemiddeld zijn oudere werknemers minder vaak maar wel langer ziek. Het is van belang uit te zoeken welke de oorzaken zijn van de langdurige afwezigheden in elke organisatie specifiek en bij elke medewerker individueel.



Figuur 20: Ziektefrekwentie Belgische werknemers naar leeftijdscategorie
Bron: Performance dashboard SD Worx, 2013



Figuur 21: Gemiddelde ziekteduur Belgische werknemers naar leeftijdscategorie
Bron: Performance dashboard SD Worx, 2013

Duurzame inzetbaarheid op het werk: 'Integral Workplace Health Age Management'

Ervaringen en bijdrage vanuit de bedrijfsgezondheidszorg.

Dr. Bart Curvers, Directeur Preventiedienst en Hoofd Medische Dienst KBC

In het debat rond 'langer werken' speelt fysieke gezondheid een grote rol, maar ook sociale factoren en mentaal welzijn verdienen onze aandacht. In 2012 berekende Securex dat de vergrijzing van de werknemerspopulatie verantwoordelijk is voor 45 procent van de stijging van het totaal aantal absentiedagen (korte en lange afwezigheden) van de gemiddelde Belgische werknemer in 10 jaar tijd. Het aandeel van de vergrijzing in de stijging van het langdurige absentieïsme is nog groter.

In 2013 steeg het langdurige ziekteverzuim bij 50-plussers met 8 procent in het eerste en 9 procent in het tweede trimester. Maar bij werknemers van 25 à 34 jaar steeg het zelfs nog sterker, met liefst 24 tot 27 procent. Oorzaken zijn ook bij deze jongere populatie zowel van fysieke als van psychische aard (stressaandoeningen en burn-out).

Men mag dus in het kader van 'langer gezond aan het werk' niet louter focussen op de groep 45-plussers. Gezondheid speelt, in al zijn dimensies, een rol op elke leeftijd. Elke levensfase heeft zijn specifieke problemen.

Wettelijk is een werkgever verplicht om voor zijn medewerkers medisch toezicht te organiseren. Dit kan door aansluiting bij een externe dienst voor preventie en welzijn op het werk, maar een onderneming mag ook zijn eigen interne medische dienst oprichten. Naast het strikt wettelijk verplichte zie je de laatste jaren meer interesse voor een bredere preventie. Er bestaan nu een hele waaier van gezondheidsondersteunende initiatieven. Deels uitgaande van het idee van 'Workplace Health Promotion' - een gezonde geest in een gezond lichaam - en deels ingegeven vanuit de zorg voor het algemeen welzijn van de medewerkers. Doel is om iedereen van bij aanwerving tot pensioenviering medisch, psychisch en sociaal te ondersteunen. 'Workplace Health Promotion' kan op diverse wijzen ingevuld worden. Het moet niet steeds gaan om een bedrijfsfitness, maar aandacht voor preventieve gezondheidsprogramma's zoals rookstopbegeleiding, start-to-run-programma's, voedingscampagnes, info omtrent risicofactoren voor hart- en vaatziekten, slaaphygiëne, 'mental health', ... kunnen op een eenvoudige en goedkope wijze al zeer veel impact realiseren.

Specifieke aandacht voor psychische problemen is eveneens nodig. Cijfers van het RIZIV wijzen op meer dan 95.000 invaliden (mensen langer dan 1 jaar ziek) omwille van psychisch lijden. Sinds 2010 noteren we een stijging met 10.000. Het aantal invaliden omwille van psychische redenen ligt momenteel zelfs hoger dan die met een locomotorische (bewegingsstelsel) oorzaak. Eigen cijfers tonen eveneens een toename in absentieïsme om psychische redenen aan.

Aandacht voor een goede afstemming werk - privé is hierin een eerste vereiste: glijdende werkuren, de-lokaal en/of telewerk, kinderopvanginitiatieven, toekennen van tijdskrediet en bespreekbaar maken van minder werken zoals in het Minerva-project.

Met het programma GRAaG (Geef Resoluut Aandacht aan Gezondheid) tracht KBC de diverse invalshoeken van gezondheidspromotie in te vullen. De strategische doelstelling van het



programma ligt bij het constructief ondersteunen van de werknemers in een evoluerende arbeidsmarkt, zowel fysiek (fitness, werkplek ergonomie, gezond eetgedrag) als psychisch (psychosociale welzijn - stress management om burn-out's te vermijden), om de werknemers-tevredenheid te verhogen.

Blijvende sensibilisering via intranet, personeelsbladen, opleidingen voor werknemers én leidinggevenden is een ander belangrijk onderdeel van de aanpak. Op deze manier tracht men stress, depressie en burn-out bespreekbaar te maken. Ook via de individuele gesprekken in het Minerva-project creëert men de openheid om hierover te spreken.

De bedrijfscultuur speelt hier eveneens een rol. Waardering is een uiterst belangrijke component in een professionele omgeving. Waardering krijg je van anderen (je leidinggevende, je collega's, je familie), maar ook hoe je zelf naar je werk kijkt (het belang dat je er aan hecht, de bijdrage die je jezelf ziet leveren aan een grote geheel) bepaalt het waardevol zijn van het werk. In het Minerva programma krijgen medewerkers de vraag 'wat wil ik echt doen', 'wat is voor mij waardevol'. Vanuit deze keuzevrijheid en impact op de regie van zijn loopbaan werkt men aan kwaliteitsvollere arbeid en dus stressvermindering.

Elke levensfase heeft zijn knelpunten en eigenheden. Elke fase heeft zijn noden om werk en privé op elkaar af te stemmen. Tal van initiatieven werden genomen: mogelijkheden voor tijdskrediet, flexibele uren, glijdende werkuren, initiatieven voor kinderopvang, telewerk, dienstencheques, loopbaanbegeleiding en -heroriëntering, zelfs zorgkrediet of palliatief verlof voor wie het spijtig genoeg nodig heeft.

Essentieel blijft echter de vraag, willen we keuzes maken? Er zijn tal van mogelijkheden, het aanbod is groot, maar zelfreflectie en stilstaan bij wat we echt willen en wat echt een meerwaarde betekent voor ons en ons gezin blijft belangrijk. Loslaten van gewoonten, je niet laten leiden door anderen. Verantwoordelijkheid durven nemen voor eigen keuzes en beslissingen. Het vergt moed maar brengt enorm veel op. De sleutel van het geluk (ook professioneel) ligt voor een groot deel in onze eigen handen. En dit op elke leeftijd. Durf er over te spreken.

Betrokkenheid

SD Worx onderzoekt jaarlijks het engagement van Belgische werknemers. 3500 medewerkers van grote en kleine bedrijven worden gepolst naar hun passie, loyaliteit, ambassadeurschap en inzet. Uit dit onderzoek blijkt dat het algemeen niveau van betrokkenheid bij 45-plussers hoger is dan bij de jongere generatie werknemers.

De engagementdrivers (de elementen die de betrokkenheid van medewerkers beïnvloeden) verschillen wel naargelang de leeftijdscategorie. Uit de figuren 21 en 22 blijkt dat zowel bij jongere als oudere medewerkers de

job(inhoud) de meeste impact heeft op de betrokkenheid.

Oudere werknemers zijn echter meer tevreden over hun jobinhoud dan jongere medewerkers. Voor de gemiddelde 45-plusser hebben ook erkenning, groeimogelijkheden, bedrijfsvisie en bedrijfscultuur een belangrijke impact op zijn engagement.

Een engagementsonderzoek geeft organisaties een algemeen beeld van de belangrijkste drijfveren van een bepaalde doelgroep. In individuele gesprekken kunnen leidinggevers inspelen op persoonlijke drijfveren.



Figuur 22: Engagementdrivers van jongere medewerkers
Bron: SD Worx, Engagementonderzoek 2012

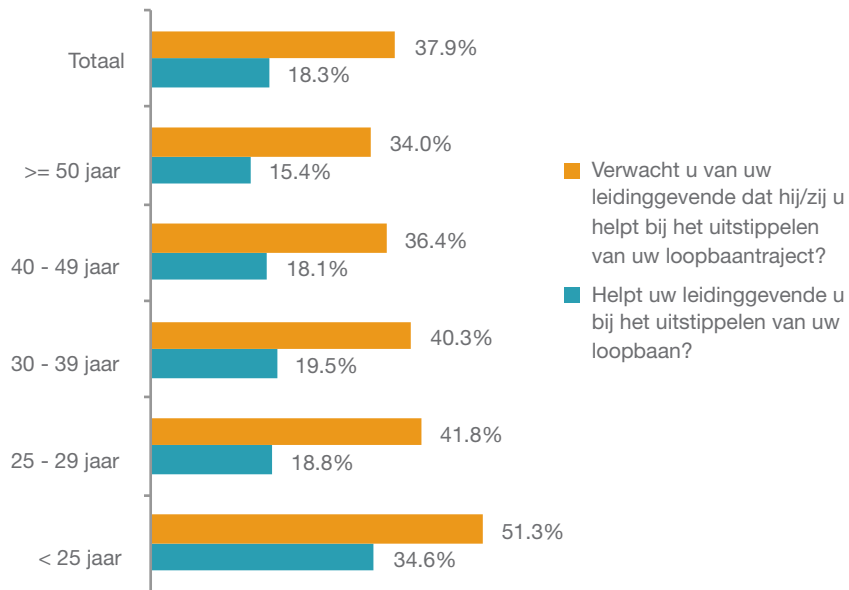


Figuur 23: Engagementdrivers van oudere medewerkers
Bron: SD Worx, Engagementonderzoek 2012

Loopbaangesprek

Een vooroordeel van een heel andere orde leeft bij leidinggevenden. Zij denken dat oudere medewerkers geen nood meer hebben aan loopbaanbegeleiding of een

gesprek rond hun jobinhoud of ambities. Uit ons onderzoek blijkt duidelijk dat de kloof tussen de loopbaanbegeleiding die een medewerker wil krijgen en de begeleiding die hij of zij effectief krijgt behoorlijk groot blijft, ook naar het einde van de loopbaan toe.



Figuur 24: Leidinggevenden en loopbaanbegeleiding
Bron: Onderzoek Talentmanagement, SD Worx, 2008

2. Inbedding in een duurzame visie op ondernemen

Naast het overwinnen van vooroordelen en het creëren van een cultuur van open dialoog vormt de inbedding van de beleidsmaatregelen in het groter geheel van het hr-beleid dé noodzakelijke basisvoorwaarde voor het welslagen van een langerwerkenproject. KBC vertaalt de organisatie-waardenset 'PEARL' (Performance, Empowerment, Accountability, Responsiveness, Local embeddedness) via haar hr-beleid en hr-acties. Het beleid rond oudere werknemers is duidelijk geen losstaand gegeven. Het Minerva-project is een onderdeel van een duurzame kijk op ondernemen in het algemeen en hr in het bijzonder.

Duurzaamheid is voor organisaties een dwingende opportuniteit. Duurzaam ondernemen is voor KBC een proces waarbij de wijze van bedrijfsvoering voortdurend wordt aangepast, niet alleen met als doel winst te behalen, maar ook om te beantwoorden aan

de steeds strenger wordende eisen van de maatschappij en de stakeholders (zoals werknemers, cliënten, aandeelhouders en leveranciers) op het gebied van transparantie en verantwoordelijkheid.

Ook hr moet zich bezinnen over de 'sustainability' (duurzaamheid van zijn beleid). Organisaties moeten actief meewerken aan duurzame tewerkstelling, verhoogde diversiteit op de werkvloer, verbeterde kwaliteit van de arbeid en verhoogde en verlengde tewerkstellingsgraad, vooral om de werknemers gemotiveerd te houden. Acties om langer werken mogelijk te maken moeten hiervan deel uitmaken.

Eric Vandenbempt, Directeur HR België KBC

"Dit project past perfect in de waardenset (PEARL) van KBC maar ook in onze hr-visie. We gaan bijvoorbeeld meer evolueren naar het nieuwe werken waar medewerkers zelf initiatieven nemen rond hun loopbaan en jobinhoud. Vandaar is het belangrijk dat mensen zelf keuzes maken bij Minerva."

Erik Van Acker, Directeur CSR KBC

"Goede, gelukkige medewerkers die hun job graag doen, zijn de beste ambassadeurs. Mensen voelen zich goed niet alleen door loon, jobinhoud, arbeidstijden, toekomst... maar ook omdat ze voor een bedrijf werken dat zijn verantwoordelijkheid neemt tegenover zijn personeelsleden en maatschappij. Een eerlijke betrokkenheid. Minerva scoort op alle drie en is dan ook een heel concrete vertaling van het CSR-beleid van de groep (CSR vertalen we trouwens als Corporate Sustainability and Responsibility)!"



Slotwoord

De Belgische arbeidspopulatie veroudert zienderogen. In alle Belgische organisaties wordt deze demografische ontwikkeling voelbaar. Naast de overheid en de medewerker zelf moeten ook bedrijven hierin hun rol opnemen.

SD Worx en KBC willen met deze publicatie inspiratie bieden aan organisaties die op zoek zijn naar een nieuwe insteek om oudere werknemers langer gemotiveerd aan het werk te houden. Daarnaast is deze white paper ook een duidelijk appèl aan politiek, beleidsmakers en sociale partners. Overkoepelend overleg is noodzakelijk. Een aanpassing van het wetgevend kader dringt zich op.

Bedrijven die geëngageerde medewerkers tot het einde van hun loopbaan willen meeneemen, moeten beseffen dat er in de eerste plaats een mentaliteitswijziging nodig is bij leidinggevend en medewerkers. We raden hen aan een cultuur van openheid en dialoog te installeren, waarin het einde van de loopbaan niet gezien wordt als een 'verloren periode', maar als een continuering van de loopbaan. Kies voor optimale talentbenutting in plaats van talentvernietiging door vroegtijdig afvloeien van medewerkers.

Leidinggevend en medewerkers moeten hierin begeleid en gesteund worden. Proactieve betrokkenheid van de vakbonden speelt een grote rol in de succesvolle implementatie van een beleid van talentwaardering.

Een tweede kernelement is de individuele keuze. Een directieve insteek kan best

achterwege worden gelaten. Keuze mag met andere woorden niet worden opgedrongen.

Daarnaast is ook een positieve keuze vereist: voor een bepaald traject, een traject op maat van de individuele voorkeuren. De negatieve focus op zwakkere prestaties of lagere motivatie is te destructief gebleken en kostte de maatschappij handenvol geld.

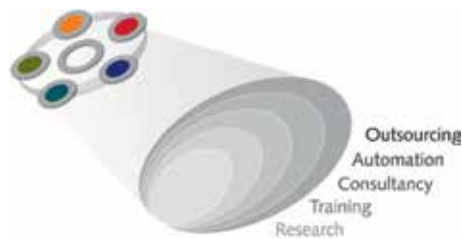
Nog al te vaak worden standaardoplossingen gehanteerd. Die zijn dan bedoeld voor 'de' 'doelgroep' van oudere werknemers. Laten we ophouden mensen in doelgroepen onder te brengen en standaardoplossingen voor hen te bedenken. Het is duidelijk dat elke medewerker andere behoeften en verwachtingen heeft voor het einde van zijn of haar loopbaan. De verschillende loopbaanrichtingen die medewerkers kiezen, zijn gelijkwaardig. De keuze voor lichter werk mag geen taboe zijn. Er valt met andere woorden veel heil te verwachten van de i-deal als concrete individuele afspraak tussen werkgever en medewerker. De i-deal is namelijk is een aanpak op maat die tegelijk de noden van de organisatie niet uit het oog verliest.

België en zijn organisaties kunnen het zich niet meer veroorloven de enorme rijkdom aan talent en ervaring die oudere medewerkers vertegenwoordigen simpelweg te verspillen. Tegelijk moeten we zoeken naar manieren, binnen het huidige wetgevend kader, om mensen gemotiveerd langer aan het werk te houden. We hopen dat deze tekst u zal inspireren om in uw eigen organisatie aan de slag te gaan.

Werkbaar werk voor alle medewerkers

Dirk De Backere, Woordvoerder Nationaal LBC-NVK en Secretaris Ondernemingsraad KBC

“Een medewerker van KBC vroeg op een dag aan mij ‘Wanneer gaat de vakbond en de bank nu eens iets doen voor mij?’ Ik vroeg hem, uit gewoonte: ‘Wat is uw probleem dan?’ Hij antwoordde: ‘Dat is het ‘m juist, ik heb geen probleem. En de enigen waar jullie over praten en acties voor uitwerken zijn de medewerkers met problemen. Wanneer komt er nu eens iets voor de mensen die gewoon hun job goed doen?’ Bij mij is toen de klik gemaakt. We hebben te veel aandacht besteed aan medewerkers vanuit een negatieve invalshoek: ontslag, stress, slecht presteren, herstructurering. Het werd tijd dat we eens bewust aandacht besteden aan medewerkers die gewoon hun job doen. Minerva zorgt ervoor dat het gesprek aangegaan wordt over werkbaar werk voor alle medewerkers vanaf een bepaalde leeftijd en niet alleen de probleemgevallen. Ik persoonlijk ben ook erg trots op het feit dat we hiermee een unieke aanpak hebben uitgedokterd. We zijn pioniers in deze fase en ik hoop dat we andere organisaties kunnen inspireren. Binnen de vakbond kan ik in elk geval op veel interesse rekenen bij de collega’s als ik ons project uiteenzet.”



Waarom SD Worx?

SD WORX, het grootste hr-consultancybedrijf van België, biedt een volledige dienstverlening rond het tewerkstellen van personeel.

Wij staan kwalitatief sterk in alle afzonderlijke hr-disciplines. Wij adviseren u over Staffing, Development, Performance, Comp & Ben en Payroll. Daarbij zorgen we voor het nodige juridische advies en stroomlijnen we uw administratie.

Onze Full Circle-visie op Human Resources vertrekt vanuit de sterke overtuiging dat hr meetbaar moet bijdragen tot uw organisatieresultaten. Effectieve en efficiënte hr-processen zijn noodzakelijk om dit doel te bereiken. Inspirerende leiders zijn echter even cruciaal om tot resultaten te komen. Uw globale hr-beleid kan pas slagen wanneer leidinggevendenden dit beleid daadwerkelijk uitdragen naar hun medewerkers.

Uw leidinggevendenden moeten ook het hr-beleid mee vorm geven vanuit de strategie van uw organisatie.

De combinatie van al deze hr-processen en leiderschap zorgt voor duurzame organisatieresultaten.





Colofon

Deze brochure wordt u aangeboden door KBC en SD Worx - Research & Development

Auteur: Annemie Salu (SD Worx) Dirk van Bastelaere (SD Worx), Herman Verhoelst (KBC), Marina Kanamori (KBC)

Redactie: Annemie Salu en Dirk van Bastelaere

Eindredactie: Dirk van Bastelaere

Coördinatie: Dirk van Bastelaere (SD Worx), Marina Kanamori (KBC)

Lay-out: Kokoz, Hugo Gielen

V.U.: Luc Dekeyser

© SD Worx, KBC 2014

De intellectuele eigendomsrechten op dit rapport horen toe aan SD Worx en KBC Groep NV en zijn auteursrechtelijk beschermd. Het kopiëren, aanpassen, wijzigen, opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar maken van geheel of van een deel van een deel van het rapport, onder welke vorm en op welke wijze dan ook, zonder de uitdrukkelijke toelating van SD Worx en KBC Groep NV is verboden, behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen. Inbreuken zullen burgerlijk en strafrechtelijk vervolgd worden. SD Worx en KBC Groep NV respecteert in dit rapport de privacy in overeenstemming met de bepalingen van de Wet van 8 december 1992 op de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer. De bepalingen van deze disclaimer worden beheerst door het Belgische recht. De rechtbanken van Brussel en Antwerpen zijn bevoegd.

