

[langer werken]



langer gemotiveerd en productief aan de slag

[langer werken]

langer gemotiveerd en productief aan de slag
praktische tools voor een duurzaam HR-beleid



een product ontwikkeld door



in samenwerking met



met de steun van



ESF investeert in jouw toekomst

“Alleen al het gesprek opstarten en aandacht hebben voor de noden van de medewerker gaf de medewerkers een gevoel van gewaardeerd te worden.”

“In gesprek gaan met de medewerkers was als een window of opportunities openen.”

“Fijn om beknopt en gestructureerd een overzicht te krijgen van HR acties die écht werken.”

“Het HR menu leest vlot en is overzichtelijk.”

*“Geen wondermiddel want dat bestaat niet.
Deze tool toont aan dat je er niet komt met één HR-actie.”*

“Met dit HR-menu kan je zelf vlot aan de slag om gefundeerde keuzes te maken.”

“Een meerwaarde dat het HR-menu alleen maar bestaat uit HR-acties die een bewezen wetenschappelijk effect hebben.”

“De rendementsanalyse is zeer interessant om de non-believers te overtuigen.”

“De cijfers spreken voor zich.”

“De kans om uit te rekenen wat de kosten zijn voor je bedrijf als je niet inzet op langere loopbanen is uniek.”

[langer werken]



1. LANGER WERKEN

We leven langer dan ooit tevoren en zullen dus ook langer moeten werken. De vraag stelt zich hoe we die vergrijzing op organisatieniveau aanpakken. Hoe gaan we om met oudere medewerkers die reikhalzend uitkeken naar hun pensioen en nu nog enkele extra jaren moeten werken? Hoe zorgen we ervoor dat het ziekteverzuim niet stijgt en dat oudere medewerkers nog lang gemotiveerd en productief aan de slag blijven?

Elke organisatie zal een HR-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid moeten ontwikkelen. Met het Langer Werken project willen wij HR-medewerkers, leidinggevend en managers drie tools aanreiken waarmee ze een beleid kunnen uitbouwen dat oudere medewerkers langer gemotiveerd en productief aan de slag houdt.

De tools zijn gebaseerd op resultaten van wetenschappelijk onderzoek en houden rekening met de bezorgdheden van de betrokken partijen. Ze laten toe om verschillende accenten te leggen, afhankelijk van de kenmerken van de organisatie en het oordeel van de manager. We werken op basis van verschillende perspectieven op leeftijd, want leeftijd is meer dan alleen de jaren op de kalender. De tools vormen een logisch en toegankelijk stappenplan om een leeftijdsbewust personeelsbeleid op maat van jouw bedrijf te realiseren.

De eerste tool “**vinger aan de pols**” helpt de leidinggevende bij de voorbereiding en bij het afnemen van loopbaangesprekken bij zijn of haar¹ (oudere) medewerkers. Op basis van de noden en behoeften die hier naar voren komen, kan de HR-medewerker in de tweede tool “**aan de slag**” om een HR-plan te ontwikkelen. We bieden een HR-keuzemenu aan waaruit de HR-medewerker acties kan kiezen die een antwoord bieden op de noden van de organisatie. Als het management nog niet overtuigd is van de noodzaak en urgentie, geeft de derde tool “**iedereen mee**” een kosten-batenanalyse, materiaal voor sensibilisering en een plan van aanpak om de implementatie van het HR-plan goed te communiceren en op te volgen.

Voor het gebruiksgemak werken we in deze gids met kleurcodes: iedere tool heeft een eigen blauw zodat je makkelijk de gewenste tool kan vinden, het ABC-model waarop deze gids werd gebouwd heeft een eigen kleurendriehoek en ook de tips en quick wins zijn direct herkenbaar. De wetenschappelijke bewijzen voeren we in het goudgeel aan zodat lezers met behoefte aan meer wetenschappelijke onderbouwing hier bijkomende stavingen voor hun HR-verhaal uit kunnen halen.

De tools zijn zo ontworpen dat ze ook los van elkaar gebruikt kunnen worden. Begint jouw traject met het overtuigen van management? Geen probleem. Enkel ruimte voor loopbaangesprekken op dit moment? Ga ervoor. Op zoek naar HR-acties die jouw onderneming kunnen versterken? Je vindt ze hier.

De organisaties die deze tools mee uitgetest hebben waren alvast overtuigd van de meerwaarde. We hopen dat ze ook jou helpen om oudere - maar ook jongere - medewerkers langer gemotiveerd en productief aan de slag te houden.

“Alleen al het gesprek opstarten en aandacht hebben voor de noden van de medewerker gaf de medewerkers een gevoel van gewaardeerd te worden.”

“In gesprek gaan met de medewerkers was als een window of opportunities openen.”

“Fijn om beknopt en gestructureerd een overzicht te krijgen van HR acties die écht werken.”

“De cijfers spreken voor zich.”

“De kans om uit te rekenen wat de kosten zijn voor je bedrijf als je niet inzet op langere loopbanen is uniek.”

¹ Wanneer we spreken over “hij” bedoelen we “hij of zij”.

[het abc model]



2. HET ABC-MODEL

Zoals uit de opbouw van de tools zal blijken, hanteert dit project resoluut een bottom-up benadering die gebaseerd is op het ABC-model van behoeften. Dit model komt voort uit de wetenschappelijk onderbouwde zelfdeterminatietheorie¹.

De zelfdeterminatietheorie gaat ervan uit dat alle medewerkers drie behoeften hebben op het werk: de behoefte aan Autonomie, de behoefte aan verBinding en de behoefte aan Competentie. Deze worden samengevat als de ABC-behoeften.



De behoefte aan *Autonomie* omvat de wens van medewerkers om hun werk ‘met goesting’ aan te pakken, hetzij omdat ze zelf kunnen kiezen welke taken ze doen, hetzij omdat ze het belang van hun taken inzien of omdat ze taken kunnen doen die ze leuk of zinvol vinden.



De behoefte aan *verBinding* gaat over de relaties met anderen op het werk: een toffe sfeer ervaren op het werk en je verbonden voelen met je collega's en leidinggevenden. Medewerkers die zich verbonden voelen, voelen zich welkom op het werk.



De behoefte aan *Competentie* gaat over dingen doen waar je goed in bent, je talenten gebruiken, deze verder ontwikkelen en kunnen doorgeven. Het gaat ook over de factoren die het mogelijk maken je werk goed te doen en de zaken die je daarin belemmeren: “werkbaar” werk dus.

Het loont om de tijd te nemen om te ontdekken hoe het zit met de behoeften van je medewerkers. Zo kan je onderzoeken hoe jouw organisatie hieraan tegemoet kan komen. Medewerkers die zich autonoom, verbonden en competent voelen, zijn immers gemotiveerder en productiever.

¹ zelfdeterminatietheorie: www.langer-werken.be/evidence_based/zelfdeterminatietheorie

[iedereen mee]



In deze tool vind je de volgende informatie:

12. Introductie: Veranderbereidheid en -beheer

13. Veranderbereidheid:

13.1 Cijfers: meten is weten

- benchmark ten opzichte van de sector
- feiten en fictie: motivatie & productiviteit
- het loopbaangesprek: leeftijdspectieven

13.2 Kosten-batenanalyse:

- directe kost
- subsidies
- daling kost ziekteverzuim
- daling kost verloop
- sancties

14. Veranderbeheer: 9 stappen tot succes.

12. INTRODUCTIE

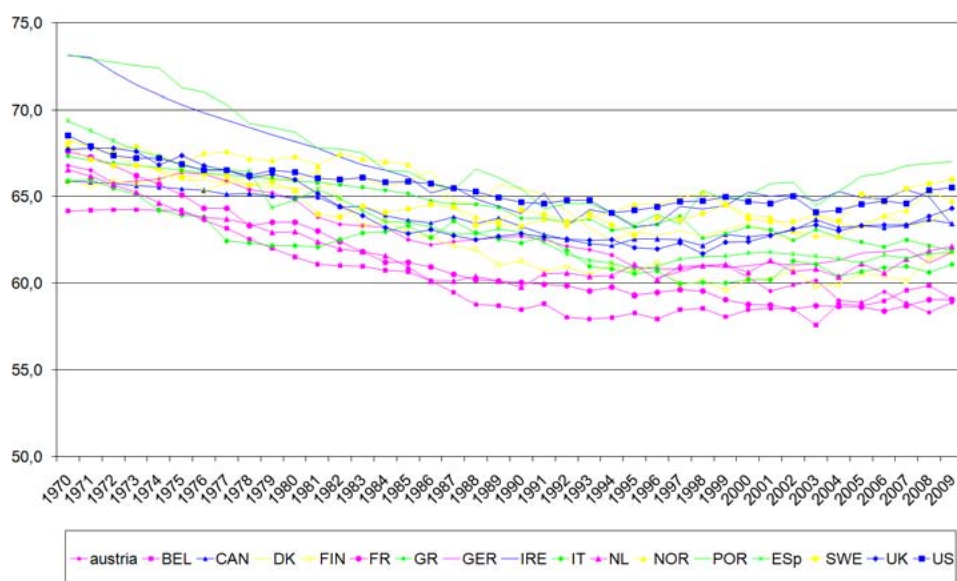
Je bent klaar om loopbaangesprekken af te nemen en hebt een concreet HR-beleid voor ogen. Helaas is nog niet iedereen in de organisatie overtuigd dat dit echt nodig is. Het voeren van die loopbaangesprekken kost immers tijd en het implementeren van een HR-plan kost geld.

Hoe overtuig jij het management en / of de leidinggevende dat niets ondernemen de organisatie uiteindelijk meer zal kosten dan je HR-plan wel implementeren? Met welke cijfers kan je het management doen inzien dat het vijf voor twaalf is en tijd voor actie?

We noemen dit het creëren van **veranderbereidheid**. En hoe rol je dat HR-beleid uit in de praktijk? Hoe doen we aan **veranderbeheer**? Daarmee willen je helpen in deze derde tool “**iedereen mee**”.

Om een zeker gevoel van urgentie te creëren voor een veranderend HR-beleid is het goed om de context te schetsen. In België is de werkgelegenheidsgraad tussen 55-65 jaar gestegen van 20% in 2000 tot 39.5% in 2012. Desondanks is België nog steeds het slechtst presterende OESO-land en zijn we nog altijd verwijderd van de 50% werkgelegenheidsgraad voor 55-plussers die als EU2010-doelstelling gold. Als gevolg hebben we de laagste effectieve pensioenleeftijd van alle OESO-landen.

Effectieve pensioenleeftijd, OESO, 1960-2012



Omwille van die lage werkgelegenheidsgraad voor ouderen werden en worden er hervormingsmaatregelen door de overheid genomen om oudere medewerkers langer aan de slag te houden. We doen een greep uit het federaal regeerakkoord van oktober 2014:

De regering verhoogt de minimumleeftijd voor het rustpensioen tot 63 jaar na een loopbaan van 42 jaar in 2018. De wettelijke pensioenleeftijd verhoogt in 2025 tot 66 en in 2030 tot 67 jaar. Het niet-gemotiveerd tijdskrediet en de loopbaanonderbreking worden geschrapt. Bovendien zullen de landingsbanen tussen 50 en 54 jaar geleidelijk aan verdwijnen en de grens van 55 jaar wordt opgetrokken tot 60 jaar. Brugpensioenen worden verder ontmanteld met een verhoging van de minimumleeftijd van 60 naar 62 jaar (en van 56 naar 58 jaar voor zware beroepen, en naar 60 jaar voor lange loopbanen en bij ondernemingen in moeilijkheden of herstructurering).

De regering streeft ernaar een nieuw loopbaanmodel in te voeren waarbij het loon bepaald wordt op basis van competenties en productiviteit en niet langer via leeftijd of anciënniteit.

Personen die de wettelijke pensioenleeftijd of een loopbaan van 45 jaar of meer hebben bereikt, mogen voortaan onbeperkt bijverdienen. De beroepsinkomsten uit toegelaten arbeid bij rustpensioen genereren geen bijkomend recht in het wettelijk pensioen. De huidige grenzen zullen behouden blijven in het geval van een vervroegd pensioen.

TIP

✓ Denk eens na over de mogelijke gevolgen voor de oudere medewerkers in je organisatie indien deze hervormingen worden doorgevoerd. Wat zijn hun verwachtingen inzake pensioenleeftijd? Als het personeelsbeleid bij ouderen in jouw organisatie vooral ontzie- en brugpensioenbeleid is, confronteer het management dan met het feit dat dit vanaf 2016 amper implementeerbaar is.

Denk ook creatief en innovatief na over een nieuw loopbaanmodel en de onbeperkte cumul rustpensioen met arbeidsinkomen bij het uitwerken van je HR-acties, bijvoorbeeld in het kader van zinvolle loopbaanpaden.

Tussen 2000 en 2013 hebben deze hervormingen gezorgd voor een daling van de vervroegde uittredingen naar brugpensioen, ouderenwerkloosheid en tijdskrediet. Het ziekteverzuim / de invaliditeit vertonen sindsdien echter wel een stijgende trend.

Vervroegde uittredingen uit de arbeidsmarkt van 50-65-jarigen
(in % van de overeenstemmende bevolking) (Saks, 2014)

	50-54 jaar		55-59 jaar		60-64 jaar		50-64 jaar	
	2000	2013	2000	2013	2000	2013	2000	2013
Pensioenen	1,3	1,0	3,8	3,3	41,7	29,0	14,4	10,2
Brugpensioen	1,3	0,0	7,2	3,7	13,0	12,3	6,6	4,9
Oudere niet-werkzoekende werklozen	8,1	0,0	11,1	2,5	5,3	8,2	8,2	3,3
Tijdskrediet en loopbaanonderbreking	0,3	0,1	0,3	0,2	0,0	0,0	0,2	0,1
Invaliditeit	5,7	7,7	7,5	9,6	6,4	8,9	6,5	8,7
Totaal	16,6	8,9	29,8	19,2	66,5	58,4	35,8	27,2

Vanaf 1 januari 2016 wordt het gewaarborgde loon van één maand naar twee maanden gebracht. Een belangrijke reden dus om er nu al voor te zorgen dat al je medewerkers een gezonde en werkbare job hebben. Zo help je het ziekteverzuim en het verloop zo goed mogelijk tegengaan. In Nederland bedraagt de verplichting voor de werkgever tot doorbetaling van het loon maar liefst twee jaar waarvan het eerste jaar vaak 100% en het tweede jaar +/- 70% van het laatste loon. Nederlandse werkgevers begrijpen dus maar al te goed hoe belangrijk een weloordacht HR-beleid is.

Voor heel wat oudere medewerkers zal de verwachte pensioenleeftijd naar boven moeten worden bijgesteld. Heel wat organisaties hadden evenmin gedacht dat hun vergrijzend personeelsbestand langer dan verwacht op de payroll zou blijven staan, wat eventueel bijkomende arbeidskosten met zich meebrengt. Deze versnelde hervormingen maken het belangrijker dan ooit om je HR-beleid te herdenken en een situatie te creëren waarin oudere medewerkers langer gemotiveerd en productief aan de slag kunnen blijven. Het opstarten van loopbaangesprekken gekoppeld aan meer investeringen in HR-acties zou in die context sterk kunnen renderen.

13. VERANDERBEREIDHEID

Eerst bekijken we welke cijfers jou kunnen helpen om bewustwording te creëren bij het management en welke argumenten die cijfers aandragen voor je veranderingsverhaal als HR-medewerker. Vervolgens proberen we te begrijpen waarom heel wat leidinggevend en ook HR-medewerkers ten onrechte denken dat de productiviteit en motivatie daalt bij het ouder worden. Tenslotte maken we een kosten-batenanalyse van de implementatie van je HR-plan, inclusief loopbaangesprekken. Aan de hand van enkele praktijkvoorbeelden illustreren we wat dit concreet kan opleveren.

13.1 CIJFERS: METEN IS WETEN

13.1.1 BENCHMARK TEN OPZICHTE VAN DE SECTOR

Het presenteren van concrete cijfers inzake vergrijzing, werkbaarheid, ziekteverzuim en meer leidt tot bewustwording bij het management. Met cijfers spreek je namelijk dezelfde taal als het management.

Personeelscijfers van je eigen organisatie

Stel ten eerste zo gedetailleerd mogelijk de personeelsverdeling van jouw organisatie op volgens statuut (bediende / arbeider), geslacht, leeftijdsklasse, anciënniteit, voltijds / deeltijds, percentage deelname opleidingen, enzovoorts: hiermee kan je enkele belangrijke berekeningen maken die je helpen het management te overtuigen.

Verdeling van het personeelsbestand volgens leeftijdsklasse, geslacht, anciënniteit, statuut (in aantallen)

ARBEIDERS	Vrouw				Man			
	< 35	35 - 50	50 - 60	60+	< 35	35 - 50	50 - 60	60+
Anciënniteit <10								
10 < Anciënniteit < 25								
Anciënniteit >25								
% deelname opleidingen								
Voltijds								
Deeltijds								

BEDIENDEN	Vrouw				Man			
	< 35	35 - 50	50 - 60	60+	< 35	35 - 50	50 - 60	60+
Anciënniteit <10								
10 < Anciënniteit < 25								
Anciënniteit >25								
% deelname opleidingen								
Voltijds								
Deeltijds								

De Leeftijdsscan - www.leeftijdsscan.be

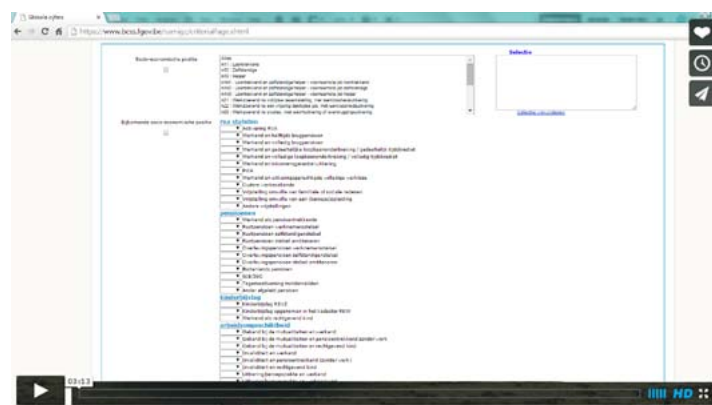
Je kan de cijfers in jouw tabel vergelijken met benchmarkcijfers van je sector met behulp van de sectorfoto, de statistieken van de Kruispuntbank Sociale Zekerheid of de leeftijdsscan. Het invullen van de leeftijdsscan helpt je bij het in kaart brengen van de vergrijzing in jouw organisatie en dit te vergelijken met een benchmark. Die benchmark kan bijvoorbeeld de gemiddelde onderneming uit de private sector zijn. Hier is het aandeel 45-plussers in het personeelsbestand gestegen van 26,4% in 1999, tot 31% in 2005 en 37% in 2010. Dit is wat men vergrijzing op de werkvloer noemt.

Kruispuntbank Sociale Zekerheid - www.ksz.fgov.be

Met de cijfers van de Kruispuntbank Sociale Zekerheid website kan je zelf aan de slag om statistieken op maat te maken en een antwoord te krijgen op vragen zoals:

- Hoe evolueert de werkgelegenheidsgraad in mijn paritair comité, volgens leeftijdsklasse, geslacht, statuut, anciënniteit, voltijdse / deeltijdse medewerkers;
- Wat is het percentage medewerkers in mijn sector dat langer dan hun 65e jaar werkt en hoe zit dat in andere sectoren?
- Kan ik de lonen in mijn organisatie vergelijken met de gangbare lonen in mijn sector en in andere sectoren, volgens leeftijd, volgens ondernemingsgrootte,...?

Je vindt een filmpje toegespitst op de vraag hoeveel medewerkers hun arbeidsinkomen cumuleren met een rustpensioen op onze website via www.langer-werken.be/film.php Het geeft een uitgewerkt voorbeeld voor de sectoren goederenvervoer over de weg en vervoerondersteunende activiteiten.



De voorbeelden uit het filmpje rond cumul arbeidsinkomen met pensioen in de sectoren goederenvervoer en vervoerondersteunende activiteiten kan je ook weergeven in een tabel:

Sector 49.4 (goederenvervoer over de weg)		
	werkend zonder pensioen	werkend met pensioen
60-64	1271	117
65-69	43	211
70-74	1-3	77
Totale tewerkstelling 31-12-2010: 47.977		

Sector 52.2 (vervoer ondersteunende activiteiten)		
	werkend zonder pensioen	werkend met pensioen
60-64	502	19
65-69	13	35
70-74	1-3	9
Totale tewerkstelling 31-12-2010: 32.335		

Hieruit blijkt dat in de sector goederenvervoer, 24% (= 405 / 1723) van de werkende 60-plussers hun arbeidsinkomen combineert met een rustpensioen terwijl in sector vervoer ondersteunende activiteiten van de werkende 60-plussers slechts 10% (63 / 571) hun arbeidsinkomen combineert met een rustpensioen. 30% van de medewerkers in sector 49.4 is ouder dan 50 jaar, terwijl dit slechts 20% is in sector 52.2. In sector 52.2 wordt veel minder lang gewerkt dan in sector 49.4.

Sectorfoto

Je vindt sectorfoto's van verschillende sectoren in Vlaanderen op de website werk.be (www.werk.be/cijfers/sectoren/sectorfoto-2012). Deze sectorfoto's bieden een schat aan informatie over werkgelegenheid, jobmobiliteit, inspanningen inzake vorming en opleiding, competentieontwikkeling en specifieke diversiteitsplannen in jouw sector. Deze kan je dan weer vergelijken met andere sectoren.

Werkbaarheid van het werk

Is het werk "werkbaar"? Laat het met andere woorden oudere medewerkers toe om langer productief en gemotiveerd aan de slag te blijven? De Werkbaarheidsmonitor¹ (www.werkbaarwerk.be) geeft op basis van een regelmatige bevraging van Vlaamse werknemers en zelfstandige ondernemers een overzicht van werkbaarheid (werkstress, motivatie, leermogelijkheden, werk-privébalans) en risico-indicatoren (werkdruk, emotionele belasting, taakvariatie, autonomie, relatie leiding, arbeidsomstandigheden). Op de website kan je werkbaarheidsstatistieken bekijken volgens geslacht, leeftijd, gezinssituatie, deeltijds / voltijds werk, arbeiders / bediende / kader, ondernemingsgrootte,....

Werkbaar werk wordt geassocieerd met duurzame inzetbaarheid en het kunnen doorwerken tot aan het pensioen. Deze cijfers kunnen dan ook gebruikt worden om het management te overtuigen van de noodzaak van een HR-beleid dat inzet op de oudere werknemer. De vragenlijst is overigens vrij beschikbaar. Je kan dus zelf aan de slag om ook de werkbaarheid in jouw organisatie te meten en dit te vergelijken met de statistieken op Vlaams niveau? Dit geeft een ander zicht op werkbaarheid dan de minder representatieve informatie die je krijgt via een informele rondvraag.

Een nadeel van de Werkbaarheidsmonitor is dat er geen link is tussen werkbaarheid en gezondheidsproblemen of levensstijl; met andere woorden de functionele leeftijd. Ook wat betreft de psychosociale leeftijd zijn er informatieve tekortkomingen. Die informatie vind je wel terug in de Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE), die we even verderop behandelen.

¹ De werkbaarheidsmonitor is niet hetzelfde als de Work Ability Index (WAI), een wetenschappelijk onderbouwde vragenlijst die het werkvermogen van medewerkers in hun huidige functie meet. Het gaat daar eerder om de vraag of een medewerker goed matcht met zijn functie. Niettemin blijkt dat de WAI duurzame inzetbaarheid van de medewerker goed voorspelt.

13.1.2 FEITEN EN FICTIE INZAKE MOTIVATIE EN PRODUCTIVITEIT BIJ OUDERE MEDEWERKERS

Van oudere medewerkers wordt al eens gedacht dat ze minder productief en gemotiveerd zouden zijn. Als dit correct zou zijn, zou de vergrijzing op de werkvloer een negatief effect hebben op de productiviteit van bedrijven. Een “evidence-based” benadering is in dit domein waar stereotypes nog steeds voorkomen bijzonder welkom. Een recente survey bij 5822 leidinggevenden in bedrijven uit de EU (Colen et al. 2012) toont dat hun perceptie over oudere medewerkers een aanzienlijk effect heeft op hun rekruterings- en retentiebeleid ten aanzien van oudere medewerkers. Hun zogezegd lagere productiviteit en lagere motivatie van oudere medewerkers blijken een argument voor vervroegde uitstapregelingen. Dit staat echter in schril contrast met de recente wetenschappelijke bewijzen over de productiviteit en motivatie van oudere medewerkers die we behandelen in 13.1.2.1. We bekijken ook welke HR-maatregelen, gekoppeld aan het ABC-model, wel of niet effectief zijn in het verhogen van de productiviteit van oudere medewerkers (13.1.2.2).

Heb je op dit moment geen extra informatie of bewijsvoering nodig over deze elementen, dan kan je direct verder gaan naar 13.2 “kosten-batenanalyse”.

13.1.2.1 HOE EVOLUEERT PRODUCTIVITEIT VAN INDIVIDUELE MEDEWERKERS MET LEEFTIJD?

Eerdere studies kwamen vaak tot de conclusie dat het verband tussen productiviteit en leeftijd er uitziet als een omgekeerde U: zowel jongere (< 30 jaar) als oudere medewerkers (> 50 jaar) zouden minder productief zijn ten opzichte van de groep 30-40 jaar. Vandaag wordt duidelijk dat we eerder moeten spreken over een omgekeerde L: jongeren zijn minder productief, maar vanaf 30-40 jaar blijft de individuele productiviteit stabiel met de leeftijd. Het gebruik van betere schattingsmethoden, van relevantere maatstaven van productiviteit en van betere gegevens verklaren die ogenschijnlijke bocht in de wetenschappelijke onderzoeksresultaten. Dit wordt hieronder nader toegelicht.

Individuele productiviteit oudere medewerkers

Op basis van bevragingen van leidinggevenden vinden Remery et al. (2003) en Conen et al. (2002) dat ouderen als minder productief worden beschouwd. Dit soort beoordelingen geeft echter een vertekend beeld omdat de subjectieve inschattingen gekleurd worden door de stereotypes die leidinggevenden hebben over de productiviteit van oudere werknemers (Ng & Feldman, 2012, voor een meta-analyse die deze stereotypes ontkracht).

Meer objectieve maatstaven vinden we in arbeidsgeneeskundige, psychologische en gerontologische studies die het cognitief functioneren en de fysieke vaardigheden (bv. spiersterkte, zicht, flexibiliteit in werkhoudingen,...) meten volgens leeftijd. Volgens Skirbekk (2008) is er een meetbare afname van die vaardigheden met leeftijd. Of dit gereflecteerd wordt in een dalende productiviteit is opnieuw twijfelachtig. Een afname van zogenaamde fluid abilities (= geheugencapaciteit, reactiesnelheid, redeneervaardigheden in het oplossen van problemen) kan gecompenseerd worden door zogenaamde crystallised abilities (= ervaring en gecumuleerde kennis) (Verhaegen & Salthouse, 1997).

Salthouse (1984) gebruikt het welbekende voorbeeld van de typiste waar ervaring en het gebruik van efficiënte werkstrategieën de impact van dalende cognitieve vaardigheden en snelheid compenseren. Het probleem is dat ervaring en efficiënte werkstrategieën moeilijk meetbaar zijn (Kanfer & Ackerman, 2004). Bovendien kan individueel productiviteitsverlies te wijten zijn aan de veranderende jobtaken als gevolg van technologische vooruitgang en niet aan de afname van vaardigheden door het ouder worden op zich. Hoe sneller de technologie vooruitgaat, hoe sneller verworven kennis en competenties verouderd worden (Behaghel et al., 2014) ook al blijken oudere werknemers zich hieraan te kunnen aanpassen (Gordo & Skirbekk, 2013).

Naast de bevragingen bij leidinggevenden en arbeidsgeneeskundige of cognitief psychologische studies, zijn er ook studies die het individueel loon hanteren als maatstaf voor productiviteit (Belloni & Villosio, 2013). In de praktijk zien we vaak dat het loon toeneemt met leeftijd en/of anciënniteit onafhankelijk van productiviteit. Het is meer een vorm van retentiebeleid dat loyaliteit ten opzichte van de organisatie stimuleert, in plaats van productiviteit te belonen (Cataldi, Kampelman & Rycx, 2011; Vandenberghe et al., 2013). De keerzijde hiervan is dat de loonkost van oudere medewerkers hierbij zo hoog wordt dat de werkgever hen stimuleert om via vervroegde uittrederegelingen de organisatie te verlaten (Lazear, 1979).

Zelfs met een goede maatstaf om productiviteit te meten, is het niet eenvoudig om de individuele productiviteit te meten van medewerkers die in team werken. Teamleden kunnen immers elkaars productiviteit beïnvloeden. Stel dat oudere medewerkers een deel van hun tijd besteden aan opleiding van jongere medewerkers. Deze laatste behalen betere individuele resultaten terwijl de eersten minder eigen vaardigheden kunnen ontwikkelen. Als men met deze samenwerking geen rekening houdt, zou men verkeerdelijk de indruk kunnen krijgen dat de productiviteit van jongeren hoger lijkt dan die van ouderen.

Een mooi voorbeeld van hoe je die zaken uit mekaar houdt vinden we bij Borsch, Supan en Weiss (2013) over de assemblagelijijn van Mercedes Benz in Duitsland. Zij hebben een typisch industrieel productieproces met vroege en late shifts en gestandaardiseerde jobinhoud (in elk team assembleren de medewerkers een bepaald onderdeel van een vrachtwagen binnen een bepaald tijdsinterval). Dankzij het feit dat medewerkers over de jaren heen van team veranderen kan het bedrijf de individuele productiviteit apart meten van die van een team. Productiviteit wordt gemeten als aantal geproduceerde vrachtwagens gewogen met het aantal (ernstige) productiefouten. De individuele productiviteit blijft hier toenemen tot de leeftijd van 65 omdat de afnemende fysieke vaardigheden (snelheid, fysieke kracht) gecompenseerd worden door toenemende ervaring en behendigheid. Oudere werknemers kunnen zich in moeilijke situaties wanneer er zaken verkeerd lopen en er weinig tijd is om fouten te herstellen op vitale taken concentreren. Ze maken frequenter kleine maar zelden ernstige productiefouten waardoor hun productiviteit en die van hun team hoger ligt dan die van andere teams. Sinds deze resultaten bekend zijn heeft men het gebruik van leeftijdsdiverse teams bij Mercedes-Benz veralgemeend.

Impact vergrijzend personeelsbestand op productiviteit van de organisatie

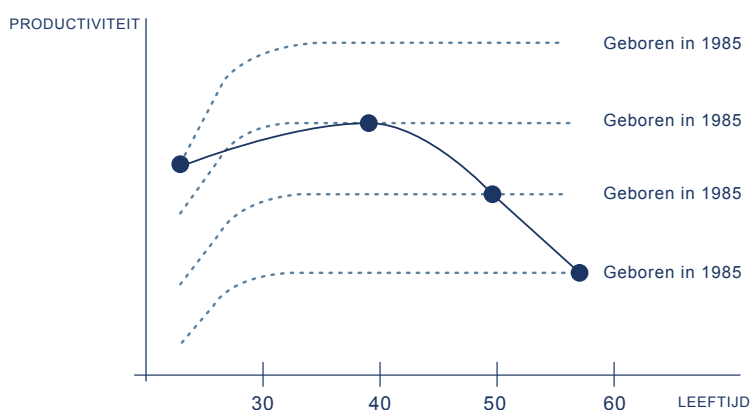
Een tweede soort studies kijkt naar de impact die vergrijzing op de werkvloer heeft op de productiviteit van de organisatie. Deze studies wijzen er op dat oudere werknemers vaak tewerkgesteld zijn in aftakelende krimpende industrietakken wat op zich niets zegt over de productiviteit van die oudere medewerkers zelf (Aubert, Crépon & Roger, 2007).

Bedrijven in krimpende industrieën zien hun productiviteit dalen waardoor ze het zich niet kunnen veroorloven om nieuwe medewerkers aan te werven en daardoor automatisch vergrijzen, terwijl productieve en innovatieve organisaties vaak meer winstgevend zijn en daardoor meer nieuwe medewerkers aannemen. Dit leidt typisch tot een verjonging van hun personeelsstaf (Frosch et al., 2011). Bedrijven die bijvoorbeeld smartphones maken hebben typisch een jong personeelsbestand.

Veronderstel dat de productiviteit van medewerkers tussen 20-30 jaar oud lager is dan die van medewerkers ouder dan 50 en dat voor hogere leeftijden de productiviteit constant blijft, zoals weergegeven door de onderste stippellijn in de figuur hieronder. Deze figuur geeft de bijdrage van een medewerker tot de productiviteit van zijn organisatie weer in functie van zijn leeftijd (Göbel & Zwick, 2012). Vervolgens veronderstellen we dat er over de tijd een vooruitgang in technologie- en werkprocessen plaatsvindt die de productiviteit van alle medewerkers in de organisatie verhoogt. Dit doet zich voor indien bijvoorbeeld geboortecohorten uit 1985 beter geschoold zijn dan die van 1955 of vanaf het schoolverlaten werken met innovatieve en meer efficiënte productietechnologieën.

Om de productiviteit van individuele medewerkers te onderscheiden van de productiviteit van de industrietak heb je longitudinale paneldata nodig waar individuele medewerkers gekoppeld zijn aan individuele bedrijven. Als je een crossectie, bv. een bevraging van leidinggevendenden in het jaar 2015, zou nemen en je berekent het leeftijd-productiviteitsprofiel van de individuele medewerkers verbind je de donkerblauwe bollen en krijg je de omgekeerde U-curve. Deze geeft een vertekend beeld omdat je cohorte-effecten verwart met leeftijdseffecten (Skirbekk, 2008).

Je komt echter tot een omgekeerde L (zoals in de lichtblauwe stippellijnen) indien je in een berekening van productiviteit aan de hand van leeftijd ook controleert voor het onderwijsniveau van de medewerkers (van Ours-Stoeldraijer, 2011, voor Nederland), de leeftijd van het bedrijf zelf (Cardoso et al., 2011, voor Portugal) en het geboortjaar van de medewerker (Aubert & Crépon, 2007; Göbel & Zwick, 2012; Mahlberg et al., 2013). Vandenberghe (2013) vindt voor België een gender effect: een stijging van het aandeel mannelijke (vrouwelijke) 50-plussers heeft geen (dalend) effect heeft op de productiviteit van de organisatie¹.



¹ Mogelijkerwijs heeft dit resultaat iets te maken met het gelijktijdig effect van het optrekken van de wettelijke rustpensioenleeftijd voor vrouwen van 60 tot 65 tussen 1996 en 2009.

13.1.2.2 WAT IS DE IMPACT VAN HR-ACTIES OP DE PRODUCTIVITEIT EN MOTIVATIE VAN OUDERE MEDEWERKERS?

Naast de vraag of oudere medewerkers even productief zijn als jongere medewerkers, rijst ook de vraag welke HR-maatregelen kunnen worden ingezet om hun motivatie en productiviteit te verhogen. We geven telkens aan met welke HR-acties uit het ABC-model (zie tool 2) ze overeenkomen.

Leeftijdsspecifieke motivatie

Ng en Feldman (2012) tonen op basis van een meta-analyse van 380 studies dat jobmotivatie hoger is bij oudere dan bij jongere medewerkers, in tegenstelling tot de stereotypes hieromtrent. Wel is het soort jobtaken dat ouderen motiveert niet dezelfde als de jobtaken die jongeren motiveren (Stamov, Roßnagel & Hertel, 2010; Stamov, Roßnagel & Biemann, 2012). Een oudere medewerker wil competitie vermijden inzake vaardigheden waar hij denkt dat hij het onderspit zal delven (Kanfer & Ackerman, 2004). De motivatie voor het aanleren van radicaal nieuwe kennis en vaardigheden (die een beroep doen op fluid abilities) daalt daarom met leeftijd. Activiteiten die gebaseerd zijn op het aanwenden van reeds verworven vaardigheden (crystallised abilities) motiveren hem wel omdat hij hier een comparatief voordeel kan hebben. Bonsang et al. (2012) suggereren daarom om die crystallised abilities zoveel mogelijk in te zetten bij oudere medewerkers. Volgens Touron en Hartzog (2004) hebben oudere medewerkers vooral weinig zelfvertrouwen in hun capaciteiten om nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren, wat overigens in de hand gewerkt wordt door bestaande stereotypes.

Opleiding

► **competentie** (competentie- en talentontwikkeling, kennisbenutting en -overdracht)

Volgens de theorie van het menselijk kapitaal van Becker (1964) hebben oudere medewerkers een kortere loopbaan voor de boeg om hun investeringen in training te laten renderen en daardoor hebben ze minder incentieven om zich nog bij te scholen. Fouarge & Schils (2011) toonden ook dat de financiële pensioenstimulansen die we in allerlei brugpensioenregelingen vinden dit rendement verder laten dalen. Daarom is de hoogste participatiegraad aan opleiding te vinden in landen met de hoogste effectieve pensioenleeftijd, met name de Scandinavische landen. Interessant is dat dit ook betekent dat de huidige afbouw van brugpensioenregelingen in België het rendement om te investeren in opleiding verhoogt.

Volgens Ng en Feldman (2012) neemt de deelname aan opleiding bovendien niet af met leeftijd. De motivatie van ouderen om deel te nemen aan ontwikkelingsgerichte opleiding, de mate waaraan ze hieraan deelnemen en hun motivatie om nieuwe kennis te verwerven is wel lager. Dit ligt volgens Zwick (2011) in de lijn met de hierboven vermelde leeftijdsspecifieke motivaties: ouderen staan niet te wachten op een opleidingsinhoud gericht op ICT en technische content om nieuwe kennis te verwerven die beroep doet op hun fluid skills. Ze verkiezen een opleidingsinhoud die kan geabsorbeerd worden via crystallised abilities zoals management- en communicatievaardigheden die onmiddellijk toegevoegde waarde opleveren om te werken aan verbinding. Bovendien maakt men best een onderscheid tussen onderscheid tussen on-the-job en formele training (scholen, opleidingsinstituten,...). Volgens Picchio en van Ours (2013) in Nederland en Dearden et al. (2006) voor UK bedrijven is vooral on-the-job training effectief om oudere medewerkers langer aan de slag te houden. Zwick en Göbel (2013) vinden daarentegen geen effect, misschien omdat ze in hun studie geen onderscheid maken tussen soorten training.

Gerichte training kan helpen om de hierboven besproken daling van bepaalde specifieke fysieke en cognitieve vaardigheden (reactiesnelheid, redeneervaardigheden en geheugencapaciteit) met de leeftijd tegen te gaan (Ball et al., 2002). Zoals eerder gezegd is het vooral het effect van snelle technologische vooruitgang op een veranderende jobinhoud die kan leiden tot productiviteitsverlies. Hieruit volgt dat een organisatie die werkzaam is in een sector die sterk aan technologische vooruitgang onderhevig is, disproportioneel meer zou moeten investeren in opleiding van oudere medewerkers om een productiviteitsverlies tegen te gaan (Bonsang et al. 2012; de Grip & van Loo, 2002). Behaghel et al. (2014) vinden dat het effect van nieuwe ICT-praktijken de vaardigheden van oudere medewerkers achterhaald maakt, maar dat training wel degelijk effectief is om deze veroudering van skills te verhinderen en om ouderen langer aan de slag te houden. Voorwaarde is wel dat er dan meer dan proportioneel in ICT-training van oudere medewerkers moet worden geïnvesteerd.

Leeftijdsdiverse teams

► **competentie** (competentie- en talentontwikkeling)

► **verbinding** (diversiteit)

Zelfs indien leeftijdsdiverse teams zouden kunnen leiden tot moeilijkere communicatie tussen generaties met verschillende motivaties (Prat, 2002), besluiten Göbel & Zwick (2013) op basis van Duitse data dat leeftijdsdiverse teams echt interessant kunnen zijn. Dit zowel om oudere medewerkers en hun team productiever te maken als om oudere medewerkers (en de kennis die ze met zich meedragen) langer in de organisatie te houden. Leeftijdsdiversiteit is vooral een plus bij het uitvoeren van complexe taken (Wegge et al., 2008) en wanneer het aanwenden van de ervaring van oudere medewerkers ook positieve spill-over effecten heeft op de productiviteit van jongere medewerkers. Bij routinetaken werken leeftijdsdiverse teams niet productiviteitsverhogend.

Aanpassing arbeidsomgeving

► **competentie** (werkbaar werk)

Göbel en Zwick (2013) vinden dat indien de werkplaats is aangepast aan de specifieke behoeften van oudere medewerkers dit leidt tot een hogere productiviteit van die oudere medewerkers. Het gaat hier dan bijvoorbeeld over maatregelen tegen geluidsoverlast waar ouderen meer last van hebben, maatregelen gericht op leeftijdsgebonden gehoor- of gezichtsproblemen door een aangepaste verlichting, of de aanpassing van de arbeidsomgeving (bv. ergonomisch materiaal) en arbeidsvoorwaarden aan de behoeften van oudere medewerkers.

Leeftijdsspecifieke aanpassing van de jobinhoud

► **autonomie** (inspraak / zinvolle loopbaanpaden)

► **competentie** (werkbaar werk)

Leeftijdsspecifieke jobs voor oudere medewerkers betekenen vaak dat fysiek zware of monotone taken worden gereserveerd voor/uitgevoerd door jongere medewerkers (Göbel & Zwick, 2013). Het is daarom een manier om productiviteit en motivatie van de oudere medewerkers te verhogen. Er wordt immers rekening gehouden met hun behoeften. Een nadeel is dat het negatieve spill-over effecten kan hebben op de motivatie van jongere medewerkers.

Arbeidsduurvermindering

► **autonomie** (inspraak / zinvolle loopbaanpaden)

► **competenties** (werkbaar werk)

Loopbaanonderbreking, tijdscrediet, seniorverlof, deeltijds werk of deeltijds pensioen,...: deze vormen van zogenaamd ontziebeleid worden in heel wat OESO-landen vooral gebruikt als een manier van vervroegde pensionering. Dit ontziebeleid wordt dikwijls ook gesubsidieerd door de overheid. Er is echter evidentie dat dergelijke stelsels eerder leiden tot minder werk (via daling werkuren en/of vroegere effectieve pensionering) (van Vuuren, 2013; Graf et al., 2011; Ilmakunnas en Ilmakunnas, 2008). Bovendien heeft deze arbeidsduurvermindering volgens Göbe en Zwick (2013) evenmin effect op hun productiviteit. Het argument dat deze kunnen dienen om fysiek of mentaal zware beroepen te ontzien lijkt volgens Göbel en Zwick (2013) weinig geloofwaardig: deze stelsels worden disproportioneel gebruikt in dienstensectoren zoals de bank- en verzekeringssector.

Meer en meer wetenschappelijk onderzoek toont aan dat een HR-beleid dat werkt aan de ABC-behoeften ook een significante impact heeft op de bereidheid van oudere medewerkers om langer te werken. Blanchet en Debrand (2008) tonen op basis van een survey bij 50-plussers in de EU dat jobkenmerken zoals “weinig autonomie in mijn job” en “fysiek zwaar” of “zware werkstress” sterk aanzetten tot vervroegde pensionering. Daartegenover staat dat “kans om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen” en “voldoende steun in moeilijke situaties” een sterk positieve invloed hebben op de kans om langer aan de slag te blijven. Het is belangrijk dat de leidinggevende en het management beseffen dat er heel wat bewijs is dat werken aan ABC tot een productiviteitsverhoging leidt bij oudere medewerkers en hen langer aan de slag houdt.

Wat maakt dat je vroeger / later op pensioen wil?	Effect op pensioneringswens (t-statistiek)	
Ik ben tevreden met mijn job	-11.94	(-4.58)
Ik krijg erkenning voor mijn werk	-7.09	(-4.42)
Gegeven het werk dat ik doe is mijn salaris correct	-5.23	(-3.83)
Ik krijg de kans om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen	-4.52	(-2.94)
Ik krijg voldoende steun van collega's of leidinggevend in moeilijke situaties	-3.18	(-2.05)
Mijn job is fysiek zwaar	3.18	(2.33)
Mijn kansen op jobzekerheid zijn niet goed	3.30	(2.13)
Ik sta constant onder druk vanwege zware werkstress	5.31	(4.01)
Ik heb weinig autonomie in het uitoefenen van mijn job	5.25	(3.47)
Ik heb geen zicht op promotieperspectieven	6.93	(5.00)
Ik ben bezorgd dat gezondheidsproblemen mij verhinderen tot de wettelijke pensioenleeftijd te werken	12.74	(8.07)

13.1.3 HET LOOPBAANGESPREK: Waarom is het belangrijk dat de leidinggevende rekening houdt met de verschillende leeftijdsperspectieven?

Kooij et al (2008) tonen op basis van een meta-analyse van 33 studies aan dat de functionele leeftijd, de organisatieleeftijd, de psychosociale en leefsituatieleeftijd een impact hebben op de motivatie van oudere medewerkers en hun bereidheid om langer te werken. Om die reden raadden we in onze eerste tool “*vinger aan de pols*” de leidinggevende aan om zich bij het voeren van een loopbaangesprek in de verschillende leeftijdsperspectieven van zijn oudere medewerkers in te leven.

Om te illustreren hoezeer die verschillende leeftijdsperspectieven gecorreleerd zijn met de wens om op pensioen te gaan, stelden we onderstaande tabellen op, gebaseerd op SHARE (Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe). In SHARE werd aan werkende 50-plussers in de EU (onder andere in België) de vraag gesteld “*Als je aan je huidige job denkt, zou je dan zo snel mogelijk met pensioen willen gaan?*” Het mogelijke antwoord hierop is ja of nee. In de tabellen op de volgende pagina, gebaseerd op de tweede bevraging van SHARE in België, geven we telkens het percentage aan van de werkende 50-plussers dat “ja” antwoordde op die vraag, waarna we dit percentage opsplitsen naar de functionele, psychosociale, organisatie- en leefsituatieleeftijd. Van de 50-plussers met bijvoorbeeld een gezondheidsprobleem zegt 47% eerder te willen stoppen met werken terwijl dit slechts 29% is bij diegenen die menen geen gezondheidsprobleem te hebben.

■ **Functionele leeftijd** (gezondheid)

Een goede gezondheid verhoogt de bereidheid en ook de beslissing om langer te werken. Onderstaande tabel illustreert dit. De gezondheidsstatus van oudere medewerkers is echter veel diverser dan bij jongere medewerkers. We moeten bovendien een onderscheid maken enerzijds tussen mentale gezondheid, fysieke gezondheid, cognitief functioneren en anderzijds tussen objectief meetbare en subjectieve gezondheidstoestand.

percentage medewerkers dat wilt stoppen met werken volgens objectieve gezondheidstoestand		
	JA	NEE
Heb je een gezondheidsprobleem of beperking waardoor je beperkt wordt in het soort of in de hoeveelheid betaald werk dat je kan verrichten ?	0.47	0.29
Heb je langdurige gezondheidsproblemen, ziekten of een handicap?	0.38	0.28
Heeft de dokter je ooit gezegd dat je hoge bloeddruk of hypertensie had?	0.38	0.29
Heeft de dokter je ooit gezegd dat je hoge cholesterol had?	0.37	0.29
Heeft dokter je ooit gezegd dat je artritis had?	0.39	0.29
Heb je in de afgelopen 6 maanden last gehad van pijn in heupen, rug, knieën?	0.34	0.27
Heb je in de afgelopen 6 maanden last gehad van slaapproblemen?	0.40	0.28
Rook je?	0.35	0.30
Heb je tijdens je leven ooit een probleem met overmatig drankgebruik gehad ?	0.40	0.31
Ben je in de afgelopen maand neerslachtig of depressief geweest?	0.52	0.43
Heb je de laatste tijd te weinig energie gehad om de dingen te doen die je wilde doen?	0.38	0.28
Vrees je dat je gezondheid je zal hinderen in de uitoefening van je job?	0.40	0.27

percentage medewerkers dat wilt stoppen volgens subjectieve gezondheidstoestand				
Hoe is naar jouw mening jouw gezondheid?				
uitstekend	zeer goed	goed	middelmatig	slecht
0.2	0.26	0.33	0.43	0.0

percentage medewerkers dat wilt stoppen volgens cognitief functioneren							
hoeveel woorden kan je uit een voorgelezen lijst herhalen?							
0-3	4	5	6	7	8	9	10
0.38	0.32	0.39	0.32	0.29	0.24	0.27	0.16

▪ **Leefsituatie leeftijd** (privésituatie, partner)

De leefsituatie leeftijd bepaalt mee de bereidheid en ook de beslissing om langer te werken. De leefsituatie leeftijd kan behoorlijk verschillen bij de oudere medewerker; indien bijvoorbeeld de partner op pensioen gaat of zorgbehoevend wordt, heeft dit een aanzienlijk effect op hoe lang de medewerker nog wil blijven werken. Partners willen immers samen genieten van hun vrije tijd. Anderzijds is het zo dat medewerkers die hobby's hebben minder geneigd zijn om vervroegd met pensioen te gaan. Het percentage in deze tabellen is telkens het percentage van de medewerkers die graag zo snel mogelijk stoppen met werken.

percentage medewerkers dat wilt stoppen met werken volgens leefsituatieleeftijd				
Wat is je burgerlijke staat?				
getrouwd	wettelijk samenwonend	nooit getrouwd	gescheiden	weduw(e)
0.32	0.35	0.33	0.24	0.28

Heb je afgelopen jaar deelgenomen aan activiteiten van een politieke of buurt gerelateerde organisatie?		
	JA	NEE
Heb je afgelopen jaar deelgenomen aan activiteiten van een politieke of buurt gerelateerde organisatie?	0.25	0.32
Heb je afgelopen jaar deelgenomen aan activiteiten van een religieuze organisatie?	0.25	0.32
Heb je in afgelopen jaar een opleiding of cursus gevolgd?	0.26	0.34
Heb je afgelopen jaar vrijwilligerswerk of liefdadigheidswerk verricht?	0.26	0.33

▪ **Psychosociale leeftijd** (zelfbeeld, sociale percepties)

Tot slot bepaalt ook de psychosociale leeftijd mee de wil en bereidheid om langer te werken. Het is bewezen dat als collega's en mensen uit de kennissenkring rond een bepaalde leeftijd op pensioen gaan dit een aanzienlijk effect heeft op de pensioeneringsbeslissing van individuele medewerkers. Medewerkers met een open perspectief op leeftijd en een (subjectieve) hoge levensverwachting verkiezen om langer te werken.

percentage medewerkers dat wilt stoppen met werken volgens psychosociale leeftijd				
Hoe vaak denk je dat de toekomst er goed uitziet voor jou?				
	vaak	soms	zelden	nooit
Hoe vaak denk je dat de toekomst er goed uitziet voor jou?	0.27	0.32	0.43	0.38
Hoe vaak denk je dat het leven veel mogelijkheden biedt?	0.28	0.35	0.34	0.43
Hoe vaak denk je dat leven betekenis heeft?	0.29	0.37	0.32	0.39
Hoe vaak denk je dat je de dingen kan doen die je wilt doen?	0.28	0.33	0.42	0.30
Hoe vaak denk je dat jouw leeftijd je verhindert de dingen te doen die je zou willen doen?	0.43	0.34	0.26	0.31

Hoe groot acht je de kans dat je nog 10 jaar zult leven?						
0-39	40-49	50-59	60-69	70-79	80-89	90-100
0.46	0.61	0.35	0.23	0.27	0.25	0.24

We gingen eerst op zoek naar cijfers inzake de leeftijdspiramide, werkbaarheid en tewerkstellingskenmerken van de eigen organisatie om die dan te vergelijken met de brede sector. Vervolgens toonden we aan in cijfers dat het voorgestelde traject van loopbaangesprekken en HR-acties gebaseerd op het ABC-model - rekening houdend met leeftijdsperspectieven - effectief is om oudere medewerkers langer gemotiveerd en productief aan de slag te houden. De vraag is of een HR-beleid dat leidt tot medewerkers die langer gemotiveerd en productief aan de slag blijven ook financieel haalbaar is voor de organisatie.

13.2 KOSTEN-BATEN ANALYSE IN RUIME ZIN: Hoe leg je aan het management uit wat jouw HR-beleid hen oplevert?

We vergelijken de kosten en opbrengsten van het scenario waarin je, gegeven een vergrijzend personeelsbestand dat geen beroep meer kan doen op brugpensioen of tijdskrediet, de zaken op zijn beloop laat. Dit scenario plaatsen we naast het scenario waarin je start met loopbaangesprekken en een HR-plan.

Waarschijnlijk denk je hierbij in eerste instantie aan de tijd die je moet steken in het afnemen van loopbaangesprekken en de impact, zowel planmatig als organisatorisch, van het ontwikkelen van een HR-beleid. Er zijn heel wat subsidies die de directe kost sterk verminderen. Bovendien hangt aan “niets doen” ook een opportuiniteitskost vast in termen van ziekteverzuim, verloop,... Reden genoeg dus om de berekening te maken. We wandelen je er stap voor stap door in de volgende secties.

13.2.1 DE DIRECTE KOST VAN DE LOOPBAANGESPREKKEN EN HET HR-PLAN

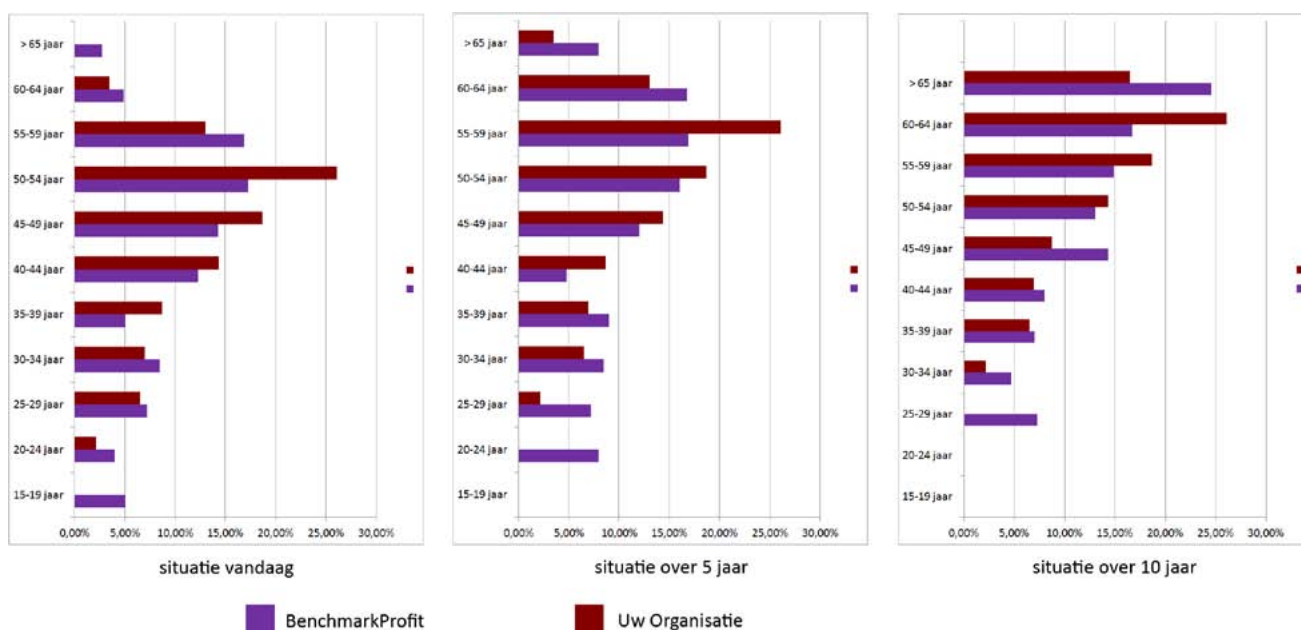
Het systematisch invoeren van loopbaangesprekken bij je oudere medewerkers en het uitwerken en implementeren van je HR-plan kost tijd en tijd is geld. Maar hoeveel tijd en hoeveel geld?

stap 1. Om te weten hoeveel loopbaangesprekken er moeten gevoerd worden zoek je eerst uit hoeveel oudere medewerkers er vandaag, over 5 en over 10 jaar in je organisatie werken. Het invullen van de online tool “leeftijdsscan” geeft je hierop een antwoord (www.leeftijdsscan.be);

stap 2. Reken 1,5 uur per loopbaangesprek (inclusief de voorbereiding) en dit voor twee personen: de ondervrager en de medewerker met wie het gesprek wordt gevoerd. Je berekening komt er nu zo uit te zien:

$$\text{Kost van de loopbaangesprekken} = \text{gemiddelde loonkost per uur} * \text{aantal oudere medewerkers} * 1,5 \text{ uur} * 2$$

We geven je hier een voorbeeld van een organisatie waar vandaag 32% van de medewerkers ouder is dan 50 en over 5 jaar 39% (in de veronderstelling dat ze op 65 het bedrijf verlaten).



Hoeveel tijd kost het je om een organisatorisch en planmatig HR-plan concreet uit te werken? We denken bijvoorbeeld aan het opmaken van een inzetbaarheidsmatrix (zie tool 2 “aan de slag”), aan het planmatig organiseren van werkweken met gebundelde uren op 4 dagen van 9 uur en andere creatieve oplossingen die tegemoet komen aan de wensen en noden van je medewerkers. Of je overweegt misschien het aanmaken van een kennisdatabank met het oog op kennisoverdracht en kennismanagement. Ook hier kunnen die mandagen gepresteerd door de HR-medewerker worden vertaald naar een loonkost, eventueel aangevuld met een vaste kost voor de aankoop van ergonomisch materiaal of het financieren van opleidingen en dergelijke:

$$\text{Kost implementatie HR-plan} = \text{gemiddelde loonkost per mandag} * \text{aantal mandagen} \\ + \text{kost voor opleidingen, aankoop ergonomisch materiaal, e.d.}$$

De kost van de loopbaangesprekken en de implementatie van het HR-plan samen is de maximale kost van deze HR-acties aan de organisatie. Er bestaan echter heel wat subsidies die deze directe kost drastisch kunnen verlagen.

13.2.2 SUBSIDIES OM JE HR-ACTIES TE FINANCIEREN

We bespreken hier de meest relevante subsidiemogelijkheden die een beperkte - of zelfs substantiële - bijdrage kunnen leveren om mogelijke kosten verbonden aan het HR-plan te financieren (stand van zaken maart 2015).

13.2.2.1 DE KMO-ORTEFEUILLE

www.agentschapondernemen.be/themas/kmo-portefeuille

De KMO-portefeuille is een bekende bij de meeste bedrijven en is er voor meer dan opleidingen. Mogelijke acties die je ter subsidiëring kunt aanbieden zijn:

- **competentieontwikkeling gericht op de kernprocessen** van de onderneming (facturen voor opleiding PC-cursus, taaltraining, managementtraining, sociale- en communicatievaardigheden);
 ► zie ook *competentie- en talentontwikkeling*
- **het opstellen van functieprofielen voor een onderneming:** het opstellen van een nieuw compensation & benefitsplan of de bedrijfsdemografie en gevolgen voor de toekomstige personeelsbezetting in kaart brengen;
 ► zie ook *inspraak en jobverrijking en een zinvol loopbaanaanbod*
- **audit en advies inzake huidig bedrijfsklimaat** met een voorstel rond een veranderingstraject of een personeelstevredenheidsonderzoek.
 ► zie ook *de inclusieve organisatie, relaties met collega's en leidinggevenden*

De tabel hieronder geeft je een totaalbeeld van de verschillende mogelijkheden en hoeveel subsidie je kan verwachten:

	opleiding	advies	advies inter- nationaal ondernemen	technologie verkenning	strategisch advies	coaching
Subsidie %	50%	50%	50%	75%	50% en 75%	50% en 75%
Maximum bedrag per pijler	2.500€	2.500€	5.000€	10.000€	25.000€	10.000€
Maximum bedrag per kalenderjaar	15.000€				25.000€	
Enkel facturen, geen interne loonkosten						

13.2.2.2 HET ERVARINGSFONDS

www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=35251

Het Ervaringsfonds¹ voorziet subsidies om de werkbaarheid voor oudere medewerkers blijvend te realiseren. Mogelijke te financieren acties die een antwoord bieden op leeftijdsgebonden problemen zijn momenteel:

- Het analyseren van de werkomgeving om te detecteren hoe de werkbaarheid van medewerkers ouder dan 45 kan verbeterd worden;
 - ▶ *zie werkbaar werk maken*
- maatregelen om de psychosociale belasting te verminderen;
 - ▶ *zie werkbaar werk maken*
- ergonomische aanpassingen van de arbeidspost;
 - ▶ *zie werkbaar werk maken*
- het meten van de werkbaarheid van de job voor de 45-plusser door het afnemen van een vragenlijst onder begeleiding van een arbeidsgeneesheer;
 - ▶ *zie werkbaar werk maken*
- opleidingsprojecten rond optimale werkbaarheid (bijvoorbeeld stressvermindering);
 - ▶ *zie competentie- en talentontwikkeling*
- leeftijdsgebonden projecten die leiden tot het doorvoeren van functiewijzigingen of veranderen van verantwoordelijkheden.
 - ▶ *zie inspraak en jobverrijking*

Sinds juli 2014 is Vlaanderen formeel bevoegd voor het Ervaringsfonds. De informatie zal ten laatste rond april 2015 op een nieuwe webstek te vinden zijn. Er wordt verwacht dat de regelgeving vanaf 2016 zal wijzigen.

Praktijkvoorbeeld: Een logistiek bedrijf heeft onder begeleiding van een arbeidsgeneesheer een vragenlijst afgenomen bij alle medewerkers om een beeld te krijgen van de werkbaarheid van ieders job. Tachtig van de medewerkers waren 45-plussers. Het bedrijf ontving voor het afnemen van de bevraging bij die tachtig medewerkers een subsidie van 960€.

Praktijkvoorbeeld: Een bedrijf dat instaat voor het opslaan en overslaan van cacao en koffie heeft een goedgekeurd Ervaringsfondsproject. De administratief bedienden en de laboranten, die het grootste deel van hun werkdag aan bureau of labotafel zitten, klagen over lage rugpijn en hebben een meer ergonomische stoel nodig.

Via een bevraging (kostprijs 350€) die het bedrijf baseerde op de VOW vragenlijst rond werkbaarheid (te downloaden van de Ervaringsfonds website) werd duidelijk dat de werkhouding een probleempunt was voor de dertien 45+ medewerkers. Het bedrijf kocht dertien ergonomische stoelen aan (kostprijs 245€ / stuk). Het bedrijf kreeg een subsidie van 156€ (= 13 x 12€ (max. per medewerker)) voor de bevraging en 2.229€ voor de ergonomische bureaustoelen (= 70% van kost onder de 245€ met een maximum van 900€ / jaar).

Praktijkvoorbeeld: Een transportbedrijf nam de vragenlijst VOW af bij hun 45-plussers. Onder andere daaruit bleek de aankoop van vijftientig trekkers met ergonomische stoelen voor de chauffeur en het aankopen van vijftientig trekkers met automatische versnellingsbak een noodzakelijke investering te zijn.

Voor de afname van de bevraging bij de vijftig chauffeurs boven de 45 krijgt het bedrijf een subsidie van 600€. Daarnaast kon dit bedrijf voor 14% van de meerkosten van de aanpassingen een subsidie krijgen met een plafond van 900€ per 45+ werknemer per jaar. Het bedrijf kreeg een tegemoetkoming van 26.000€.

¹ Het Ervaringsfonds kwam federaal tot stand. Sinds 1 juli 2014 is dit een Vlaamse bevoegdheid geworden.

Praktijkvoorbeeld: Een rust- en verzorgingstehuis heeft de medewerkers een opleiding hef- en tiltechnieken laten volgen. Er waren achttien medewerkers ouder dan 45 jaar. Dit rust- en verzorgingstehuis heeft een subsidie van 1510€ ontvangen voor deze aanvankelijke opleiding. Er ligt momenteel een ruime maximale opleidingskost per maand vast.

Factuurkosten voor gemaakte aanpassingen aan bijvoorbeeld de arbeidspost worden gedeeltelijk terugbetaald. Het terugbetaalde percentage verschilt als je de aanpassingen combineert met een afname en / of een diagnose van de arbeidspost (14% in plaats van 10%). Daarnaast wordt er een maximum bedrag per werknemer per jaar bepaald (momenteel 900€).

Enkel voor de afname van een door het Ervaringsfonds goedgekeurde bevraging, of voor de uurkost die nodig is om een beperkt team een diagnose van een arbeidspost te laten uitvoeren, kan je de geïnvesteerde lonen van de 45+ medewerkers inbrengen.

Advies inzake mogelijke projecten, bezoek ter plaatse en hulp bij het opstellen van het dossier: contacteer monique.desmedt@werk.belgie.be of jenifer.schmit@werk.belgie.be of je sectorverantwoordelijke.

13.2.2.3 DE LOOPBAAN- EN DIVERSITEITSPANNEN VAN DE VLAAMSE OVERHEID www.werk.be/online-diensten/loopbaan-en-diversiteitsplannen

In elk Regionaal Sociaal-Economisch Overlegcomité (RESOC) zijn er projectontwikkelaars die je kan contacteren om uit te zoeken welk loopbaan- en diversiteitsplan het best bij je plannen past. Zij kunnen je ondersteunen bij het uitwerken van een loopbaan- en diversiteitsplan. Er zijn momenteel verschillende acties mogelijk:

- werken aan duurzame diversiteit (► **verbinding**);
- inzetten op competentieontwikkeling (► **competentie**);
- werkbaarheid, werkbaarheid vermogen en werkbaarheid goesting (► **competentie**);
- inzetten op een innovatieve arbeidsorganisatie (► **autonomie**).

De interne loonkosten en werkingsmiddelen die voortvloeien uit de voorbereiding en de uitvoering van de specifieke acties in het plan komen voor subsidiëring in aanmerking (met subsidiepercentages tussen 50% en 75% en een maximum bedrag per actie). Er zijn loopbaan- en diversiteitsplannen, instapplannen, groeiplannen en clusterplannen (twee of meer organisaties). De projecten kennen een looptijd tussen de 6 en de 24 maanden.

Praktijkvoorbeeld: Een transportbedrijf heeft via een instap loopbaan- en diversiteitsplan gewerkt aan een duurzame diversiteit en retentiebeleid. Zij ondernamen acties zoals:

- het uitvoeren van een diversiteitsaudit (► zie “*de inclusieve organisatie*”);
- het opmaken van een non-discriminatieclausule (► zie “*de inclusieve organisatie*”);
- het ontwikkelen van mentorschap (► zie “*relaties met directe collega’s*”);
- training voor leidinggevenden in het aansturen van diverse teams (► zie “*relatie met leidinggevenden*”).

De ingezette mandagen en de factuur voor externe ondersteuning bedroegen samen 6.000€ en het bedrijf kreeg een subsidie van 2.500€ (= het maximum voor instapplannen).

TIP

- ✓ Vlaanderen en jouw sector bieden ook ondersteuning op het vlak van HR. Zo zijn er heel wat gratis tools online te vinden en werden deze recent samengebundeld in enkele overzichtelijke websites. In de referentielijst achteraan de gids vind je handige sites die je kan raadplegen naast je eigen sectorsite om allerlei praktische tools gratis te downloaden. Er zijn ook verschillende vormingssessies en workshops rond HR die je gratis of tegen democratische prijs kan volgen.

Praktijkvoorbeeld: Een bedrijf in de voedingssector heeft een diversiteitsplan uitgevoerd. Zij wilden werken aan competentieontwikkeling en een meer innovatie arbeidsorganisatie. Zij hadden acties als:

- het meten van de personeelstevredenheid;
- het uitwerken van een missie / visie;
- het invoeren van een competentiebeleid (► **competentie- en talentontwikkeling**);
- het invoeren van functionerings-, loopbaan- en evaluatiegesprekken;
- leidinggevend ondersteunen in het omgaan met de diverse werkvloer;
- taalbeleid op de werkvloer en hoe een breder draagvlak krijgen voor een diversiteitsbeleid (► **autonomie**).

De mandagen van de HR-verantwoordelijke en de leidinggevend en de uren besteed aan opleidingsactiviteiten, vormden samen met enkele werkingsmiddelen een kost (zonder de baten in rekening te brengen) van 18.000€. Ze kregen een steun van 10.000€ (maximaal tweederde van de kosten met een plafond van 10.000€).

13.2.2.4 AGENTSCHAP ONDERNEMEN www.agentschapondernemen.be

Het Agentschap Ondernemen voorziet daarnaast ook subsidies voor een strategisch HRM-advies op organisatieniveau voor Vlaamse KMO's of organisaties met privaatrechtelijke identiteit. Hun doel is om bedrijven meer te laten inzetten op een duurzaam personeelsbeleid.

Stel: als bedrijf schakel je een externe dienstverlener in die in samenwerking met jou een analyse uitvoert van het huidige personeelsbeleid en mogelijke issues in kaart brengt. De dienstverlener werkt een advies uit en ontwikkelt een implementatieplan. De kost voor deze analyse en het advies- en projectplan kan tot 50% gesubsidieerd worden (met een plafond van 25.000€). De uitvoering van het HR-plan zelf wordt niet gesubsidieerd. Zolang deze pilootprojecten lopen kan je ook in zee gaan met dienstverleners die geen erkende dienstverlener zijn voor de kmo-portefeuille.

Ook Europa biedt ofwel rechtstreeks ofwel via de lidstaten subsidies aan om te werken aan inzetbaarheid en beter werkbare jobs. Tijdens elke legislatuur zijn er subsidies die je rechtstreeks bij de EU-kanalen kan aanvragen.

13.2.2.5 EUROPEES SOCIAAL FONDS www.esf-agentschap.be

In de periode 2009-2014 waren in het operationeel programma van het Europees Sociaal Fonds zowel opleidingsprojecten als HR-ontwikkelpjecten mogelijk met een bottom-up benadering die aan een meer werkbare job of een hogere jobtevredenheid bij de medewerkers werkten. Bedrijven en organisaties konden er voor HR-ontwikkelpjecten tot 70% van de totale kost gefinancierd zien door Europa en Vlaanderen. Zowel loonkosten als werkingsmiddelen kwamen hiervoor in aanmerking.

Begin 2015 wordt een nieuwe ESF-programmaperiode in Vlaanderen gelanceerd. Net als de voorbije periode wil het Europees Sociaal Fonds opnieuw inzetten op het ondersteunen van bedrijven om via een mensgericht personeelsbeleid werknemers duurzaam aan de slag te houden. De projecten "mensgericht ondernemen" zullen soortgelijke projecten zijn als die tijdens de vorige ESF-periode. Het subsidiepercentage verlaagt van 45% naar 40% ESF-bijdrage.

Al deze subsidies laten toe om de directe kost van de implementatie van loopbaangesprekken en je HR-plan drastisch te verminderen. Daarnaast is het ook belangrijk te beseffen dat aan "geen actie ondernemen" een opportuniteitskost vast hangt in termen van ziekteverzuim, jobtevredenheid, productiviteitsverlies, enzovoort. Aan welke indirecte kosten moet je je precies verwachten? Daar gaan we nu op in.

TIP

✓ Informatie over subsidies loopt het risico snel verouderd te zijn. Zorg dus dat je altijd de meest recente documenten opzoekt voordat je een subsidieaanvraag indient. Alle beschikbare Belgische subsidies en toelagen vind je:

- op de website www.aandeslag.be;
- via de site www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=717 krijg je alle Belgische steunmaatregelen voor oudere werknemers in één oogopslag te zien;
- daarnaast kan je best ook de site www.esf-agentschap.be in de gaten houden.

Praktijkvoorbeeld: Bij een zetelfabriek zijn 35% van de werknemers ouder dan 50 jaar. Dit bedrijf wou aan de werkbaarheid werken en heeft in een ESF-project de organisatiestructuur herbekeken, een opleidingsplan per werknemer opgesteld en aandacht besteed aan de rol van de leidinggevenden. Na 2 jaar waren er al veel positieve resultaten. De werknemers hadden het gevoel dat zij meer zelf het werk konden bepalen, ze voelden zich meer verantwoordelijk voor de organisatie van het teamwerk. Het ziekteverzuim daalde fors: van 58% bij de start van het project naar 47% na twee jaar. Voor het absentisme was er een daling van 5,05% naar 2,80%. Ook de klantentevredenheid steeg met 7,5% naar 87% en het aantal externe klachten daalde van 9,67 naar 8,25 klachten per maand.

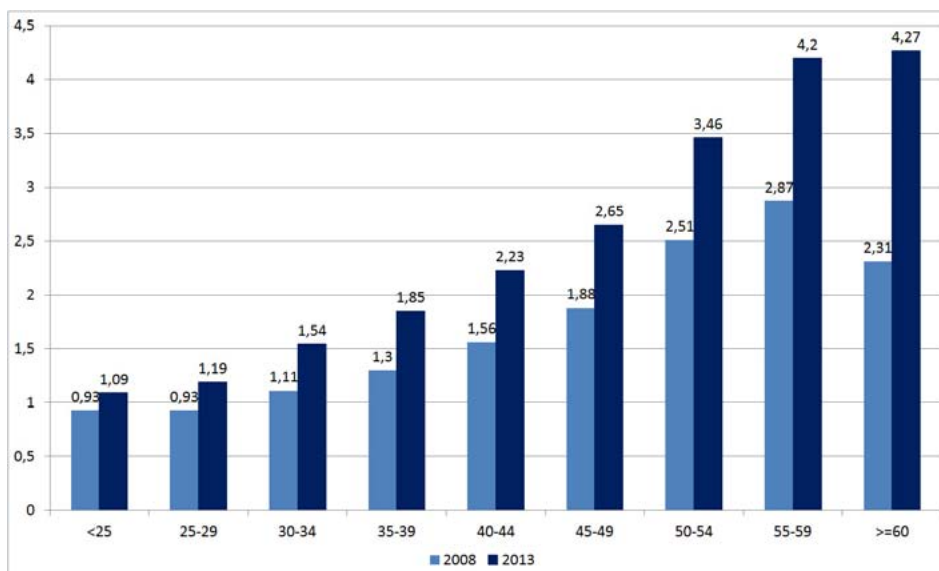
Praktijkvoorbeeld: Een bedrijvengroep gespecialiseerd in de ontwikkeling, productie en montage van deur-gehelen, wilde na de fusie haar marktpositie en haar aantrekkelijkheid als werkgever duurzaam verstevigen. Ze maakten de keuze om te investeren in de diverse domeinen van haar personeelsbeleid en door het invoeren van een nieuwe organisatiestructuur. In deze organisatie in de bouwsector is ongeveer 8% van de werknemers ouder dan 55.

Het bedrijf heeft sterk ingezet op het werken via zelfsturende teams. Na uitvoering van het project is de organisatie-efficiëntie (gemiddelde omzet per gepresteerd manuur) gestegen met 10%, zijn de externe klachten van 160 naar 24 gedaald zijn, is het personeelsverloop met 50% gedaald en is de polyvalentiegraad van het personeel met 11% gestegen. Een werknemersbevraging toont dat de medewerkers - van alle leeftijden - hun job veel positiever beleven.

13.2.3 DALING VAN DE KOST VAN HET ZIEKTEVERZUIM

De evolutie van het ziekteverzuim gaat, vooral bij oudere medewerkers, in stijgende lijn zoals onderstaande tabel aantoont:

Evolutie ziekteverzuim in % volgens leeftijdsklasse, 2008-2013 (SD Worx, 2013)



In welke mate kunnen de loopbaangesprekken en een HR-beleid gericht op gemotiveerde medewerkers de hiermee gepaard gaan de kost van het ziekteverzuim doen dalen? Uit cijfers van SD Worx (2010) blijkt dat langdurig afwezig zijn negatief scoren op aspecten waar je met loopbaangesprekken en je HR-plan een vat kunt krijgen. Hun Engagement Study toont de verdeling van de tevredenheid van de Vlaamse werknemers en hun ziekteverzuim.

Verdeling ziekteverzuimdagen per jaar volgens tevredenheid gemiddelde Vlaamse medewerker (SD Worx, 2010)		
	%	aantal ziekteverzuimdagen per jaar
Ontevreden	22%	4.3
Tevreden	61%	3.3
Geëngageerd	17%	2.8

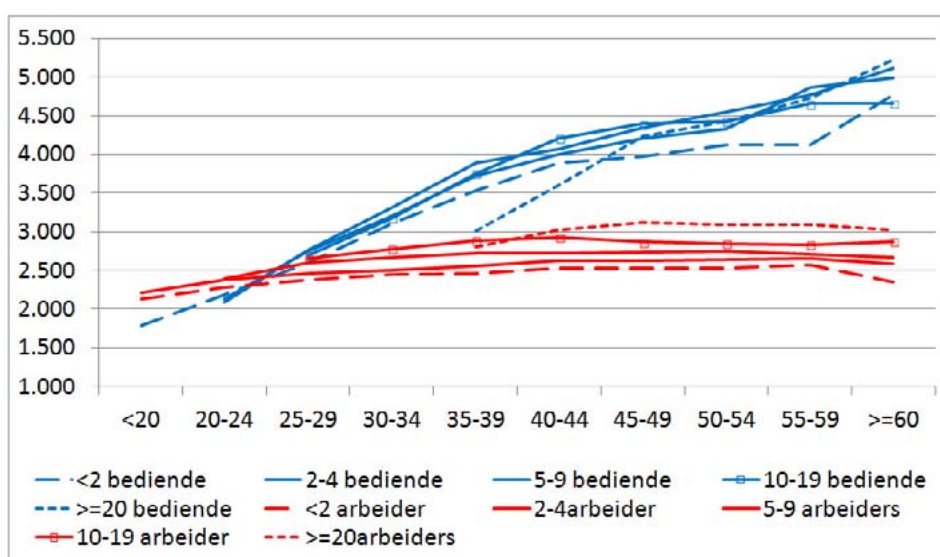
Het aantal ziekteverzuimdagen per jaar voor geëngageerde medewerkers is gemiddeld 0.65 ($= 2.8 / 4.3$) keer lager dan voor ontevreden medewerkers. Dit gegeven kunnen we gebruiken om in te schatten met hoeveel de kost van het ziekteverzuim zou dalen indien de ontevreden medewerkers - dankzij de loopbaangesprekken en een HR-plan - geëngageerde medewerkers worden. Je vermenigvuldigt de kost verbonden aan het verzuim per medewerker met het aantal medewerkers dat ontevreden blijkt in je organisatie en met 0.65:

$$\text{Daling ziekteverzuimkost} = 0.65 * \text{aantal ontevreden medewerkers} * \text{gemiddelde kost ziekteverzuim per medewerker}$$

Om de gemiddelde kost van het ziekteverzuim per medewerker te berekenen, begin je bij het gewaarborgd loon bij ziekte. Bij bedienden moet dit dertig dagen uitbetaald worden door de werkgever, bij arbeiders is het 100% tijdens de eerste veertien dagen en voor de laatste veertien dagen +/- 80% ervan. Indien men geen onderscheid maakt tussen arbeiders en bedienden, komt dit neer op +/- 5.2% van het bruto jaarloon.

Uit onderstaande grafiek blijkt dat brutolonen stijgen met leeftijd voor bedienden, maar niet voor arbeiders. Dit impliceert dat de kost voor de organisatie van ziekteverzuim door het uit te betalen gewaarborgd loon vooral bij de oudere bedienden hoger zal zijn. Deze stijgende lonen volgens leeftijd zijn voornamelijk een gevolg van anciënniteitsverloning:

Gemiddeld bruto maandloon volgens beroepsstatuut, leeftijd en anciënniteit, 2012 in € (FOD Economie)



Met deze gegevens over het gemiddeld brutoloon in het Vlaams gewest kan je voor een enkele typesituaties de kost van het ziekteverzuim berekenen.

Gemiddeld brutomaandloon, Vlaams Gewest, 2012, in €	
/	3196
Bedienden	2969
Arbeiders	2242
Anciënniteit <2 jaar	2696
Anciënniteit 10-20 jaar	3526
Anciënniteit >20 jaar	3828

Dit **gewaarborgd loon** vermenigvuldig je met het gemiddeld aantal ziekte-dagen per jaar om tot de kost van ziekteverzuim te komen. In 2010 bedroeg het aantal dagen ziekteverzuim (binnen de periode gewaarborgd loon) per medewerker in een jaar 6.73 voor arbeiders en 4.91 voor bedienden (SD Worx, 2010).

Naast het gewaarborgd loon zijn er nog andere kosten die samenhangen met het ziekteverzuim omdat een aantal **vaste kosten** doorlopen: patronale bijdrage van de werkgever, aanvullende pensioen- en ziekteverzekeringbijdragen, eindejaarspremie en vakantiegeld. Als je hier ook rekening mee zou houden, moet je uitgaan van een totale directe kost van het ziekteverzuim gelijk aan 8,6% van het brutoloon op jaarbasis.

Tenslotte zijn er ook **indirecte kosten**: de verhoogde kans dat collega's ook meer gaan verzuimen en / of hun motivatie verliezen indien verzuim getolereerd wordt, klanten die niet verder geholpen worden, kwaliteitsverlies door verhoogde werkdruk. De directe en indirecte kosten worden in onderstaande tabel hernomen.

Berekening van de gemiddelde kost ziekteverzuim per medewerker per jaar (SD Worx, 2010 en ERSV West-Vlaanderen, www.diversitymix.be)	
DIRECTE KOSTEN	
a. Gemiddeld aantal verzuimdagen per jaar	dagen
b. Gemiddeld bruto maandloon	... €
Directe kost	$a * b * 5,2\%$
Totaal directe kosten inclusief vakantiegeld, eindejaarspremie en patronale lasten (1)	$a * b * 8,6\%$
INDIRECTE KOSTEN	
A. Gemiddeld aantal verzuimdagen per jaar	dagen
B. Gemiddeld bruto maandloon	... €
C. Aantal verzuimdagen vervangen door tijdelijke contracten	dagen
D. Aantal verzuimdagen vervangen met overcapaciteit	dagen
E. Aantal verzuimdagen vervangen met overwerk	dagen
F. Correctiefactor tijdelijke contracten	1.4
G. Correctiefactor overcapaciteit	1.0
H. Correctiefactor overwerk	1.5
I. Kosten verbonden aan vervanging door tijdelijke contracten	$B * C * F$
J. Kosten verbonden aan overcapaciteit	$B * D * G$
K. Kosten verbonden aan overwerk	$B * E * H$
Totaal indirecte kosten (2)	$I + J + K$
DIRECTE + INDIRECTE KOSTEN	$(1) + (2)$

Praktijkvoorbeeld: Een bedrijf heeft 160 medewerkers, waarvan tien ontevreden, en een gemiddelde kost voor ziekteverzuim per medewerker aan 1.500€ per jaar. Voor hen is de verwachte kost van het ziekteverzuim vóór de implementatie van het HR-plan per jaar $4.3 * 10 * 1.500€ = 64.500€$. Na de implementatie van het HR-plan en de loopbaangesprekken, die leidden tot meer tevreden en geëngageerde medewerkers, is dit gedaald tot $2.8 * 10 * 1500€ = 42.000€$. Dit betekent een daling van 34% van de verwachte kost van ziekteverzuim per jaar.

13.2.4 DALING VAN DE KOST VAN HET VERLOOP

De kost van het verloop van ontevreden en niet-gemotiveerde medewerkers wordt maar al te vaak onderschat. Hier rijst ook de vraag in welke mate de loopbaangesprekken en een HR-beleid gericht op gemotiveerde medewerkers de hiermee gepaard gaande kost van verloop kunnen doen dalen. De Engagement Study van SDWorx toont aan dat de verdeling van de tevredenheid van de Belgische medewerkers en de kans dat ze vertrekken als volgt gegeven is:

Verdeling verloop volgens tevredenheid gemiddelde Vlaamse medewerker (SD Worx, 2010)		
	%	kans op verloop
Ontevreden	22%	24%
Tevreden	61%	9%
Geëngageerd	17%	3%

Het verloop van ontevreden medewerkers ligt acht maal hoger dan dat van geëngageerde medewerkers. Anders gezegd, het verloop van geëngageerde medewerker is slechts een fractie van dat van een ontevreden medewerker aan 12% (= 3%/24%). Dit gegeven kunnen we gebruiken om te berekenen met hoeveel de kost van het verloop zou dalen indien de ontevreden medewerkers, dankzij de loopbaangesprekken en een HR-plan, geëngageerde medewerkers worden. Je vermenigvuldigt de kost verbonden aan het verloop per medewerker met het aantal medewerkers dat ontevreden blijkt in je organisatie en met 0.125:

Daling kost van het verloop = $0.125 \times \text{aantal ontevreden medewerkers} \times \text{gemiddelde kost verloop per medewerker}$

De kosten verbonden aan vrijwillig verloop gaan van 40% tot 200% van het brutosalaris van de werknemer (www.retentie-management.com). Volgens SD Worx worden ze geschat op 75% van het bruto verloningspakket op jaarbasis. Ook volgens Securex gaat het over een percentage dat circuleert tussen 75% (eerder bij repetitieve routinematige jobs) en 100% (eerder bij hoogopgeleiden en technisch schaarse competenties). Ze bestaan uit kosten verbonden aan het vertrek zelf (bijvoorbeeld de medewerker neemt een zekere kennis of een klantenportefeuille mee) of kosten voor de organisatie (zoals werving en selectie van een nieuwe medewerker via personeelsadvertenties, kosten sollicitatiegesprek, werk dat uitgesteld is tot er een vervanger is, extra last op het team, overuren, tijd voor training en opleidingskost van de vervanger).

Praktijkvoorbeeld: Een bedrijf heeft 160 medewerkers, waarvan tien ontevreden, en een gemiddeld bruto verloningspakket van 43.000€ per jaar. De verwachte kost van het verloop per jaar vóór implementatie van het HR-plan = $24\% \times 10 \times 75\% \times 43.000\text{€} = 77.400\text{€}$. Na de implementatie van het HR-plan en de loopbaangesprekken die leidden tot meer tevreden en geëngageerde medewerkers, is deze gedaald tot $3\% \times 10 \times 75\% \times 43.000\text{€} = 9.675\text{€}$. Dit betekent een daling van de verwachte kost van het vrijwillig verloop met maar liefst 87.5%.

Je zou ook kunnen berekenen wat de kost is van ontslag door de werkgever. In onze berekening nemen we echter enkel de kost van het vrijwillig verloop mee als opportuniteitskost omdat dit de kost of het rendement van de implementatie van het HR-plan en de loopbaangesprekken weergeeft.

13.2.5 VERMIJDEN VAN SANCTIES EN ANDERE KOSTEN

Eén van de HR-acties kan bestaan uit opleidingen en vorming. Vanaf 2015 moeten alle paritaire comités in hun CAO's over vormingsinspanningen minstens het equivalent voorzien van één dag voortgezette beroepsopleiding per medewerker per jaar. Daarbij engageren de sociale partners zich sinds 1999 om jaarlijks 1,9% van de loonmassa van de ondernemingen binnen de privésector te investeren in opleidingen en betalen zij een sanctie wanneer dat doel niet wordt behaald.

De sanctiebijdrage bedraagt 0,15% RSZ-werkgeversbijdrage en wordt berekend op basis van het jaarloon van de medewerkers. Deze sanctie is niet enkel van toepassing op sectoren die geen CAO conform de wet hebben gesloten, maar ook op sectoren die wel een geldige CAO hebben, maar waarbij op sectoraal niveau de doelstellingen van de CAO niet behaald worden. Ondernemingen die voldoende opleidingsinspanningen realiseren ontsnappen aan de aanvullende bijdrage.

Zoals we al in het HR-menu “aan de slag” vermeldde, zijn bedrijven met meer dan twintig medewerkers verplicht een werkgelegenheidsplan op te stellen. De werknemersvertegenwoordigers brengen hierover een advies uit, waarin eventueel

aanvullende of alternatieve voorstellen staan. Indien de werkgever geen rekening houdt met dat advies, dan moet hij zijn besluit toelichten. De mandagen die in het uitwerken van deze toelichting gestoken worden, behoren uiteindelijk ook tot de opportuniteitskost van “geen HR-plan implementeren”. Vermenigvuldig het aantal mandagen met de gemiddelde loonkost in de organisatie.

Om samen te vatten: de totale kost of opbrengst van het investeren in loopbaangesprekken en een HR-plan komt neer op de directe kost van de implementatie ervan, verminderd met subsidies. Daarnaast moet het management ook rekening houden met opportuniteitskosten gelinkt aan bijvoorbeeld een daling van het ziekteverzuim en het verloop.

Een belangrijk detail is dat de directe kost van het implementeren van een HR-plan éénmalig is terwijl een lager verloop en lager verzuim gedurende verschillende jaren een minderkost kan geven. Gebruik onderstaande tabel om al je kosten en baten bij elkaar op te tellen en zo een helder overzicht te bekomen dat je aan management kan presenteren.

Resultaat kosten-batenanalyse	
Directe kost loopbaangesprekken en uitwerking / organisatie van het HR-plan (12.2.1)	€
- subsidies (12.2.2)	€
- verlaging kost ziekteverzuim (12.2.3)	€
- verlaging kosten verloop (12.2.4)	€
- sancties bij gebrek aan opleidingsinspanningen (12.2.5)	€
Totaal	€

14. VERANDERINGSBEHEER

Onderstaande negen handvatten zijn getest en goedgekeurd bij vele vormen van organisatieverandering. Mogelijk start de verandering in jouw organisatie door het management dit HR-verhaal te laten steunen en mee uit te dragen. Het kan ook zijn dat deze verandering reeds helemaal gedragen wordt door het management. Je hele organisatie meekrijgen in dit verhaal is dan de boodschap. Voor beide situaties (of een combinatie hiervan) zijn de volgende negen stappen onmisbaar om een gedragen verandering te realiseren:

- Stap 1: creëer een gevoel van urgentie;
- Stap 2: verzamel ‘maatjes’;
- Stap 3: maak een plan van aanpak;
- Stap 4: communiceer, communiceer, communiceer;
- Stap 5: verwijder obstakels, versterk de actie;
- Stap 6: zorg voor quick wins;
- Stap 7: houd het tempo hoog en bewaak het proces;
- Stap 8: leg de resultaten vast, creëer een nieuwe cultuur;
- Stap 9: communiceer de uitkomsten en effecten.

STAP 1: Creëer een gevoel van urgentie

Ongeveer 70% van de organisatieveranderingen – die niet alle negen stappen hebben doorlopen tijdens de verandering – leveren niet de verwachte voordelen op. Het lukt wel om structuren en processen anders in te richten, maar het is veel lastiger om de attitudes en het gedrag in de organisatie te veranderen.

Een eerste belangrijke stap is *een gevoel van urgentie te creëren omtrent de verandering, zowel bij het management als bij de medewerker*. Dit doe je aan de hand van de tool veranderbereidheid. Het is cruciaal om van bij de start de steun te hebben van het top management. Wil een verandering slagen, dan zullen zij overtuigd moeten zijn van de meerwaarde voor de organisatie. Vanaf dan kunnen zij de boodschap uitdragen naar alle medewerkers in de organisatie, en mee het gevoel van urgentie helpen creëren.

Eens het top management overtuigd is, start een eerste, belangrijke, maar vaak onderschatte en verwaarloosde taak: *vanaf het begin van de acties de visie en haar beoogde doelen zo concreet mogelijk maken*.

Het is belangrijk om deze visie, samen met het management, en idealiter met de medewerker, verder te concretiseren en te verwoorden tot een doel waar iedereen het belang van inziet (zie “*veranderbereidheid*” in deze tool). Deze boodschap kan dan gebruikt worden voor communicatiedoelinden.

STAP 2: Verzamel maatjes

Om iedereen te bereiken die impact zal ondervinden van de HR-acties, is het belangrijk om maatjes (change agents) te verzamelen in de organisatie. De meeste organisaties zijn immers te groot om met enkel het HR-team al de mensen te bereiken en te motiveren voor deze verandering.

Maatjes of ankerpunten zijn nodig op verschillende niveaus van de organisatie. Het zijn de mensen op wie het management kan steunen om te helpen bij het realiseren van de verandering. Typische maatjes zijn de leidinggevendenden, hoofden van afdelingen, opleiders.... Het is belangrijk om:

- alle mensen te identificeren die een belangrijke rol kunnen spelen als change agent en die bereid zijn deze rol op zich te nemen;
- een plan te ontwikkelen dat bepaalt wanneer en hoe deze mensen zullen betrokken worden in de lancering van de HR-acties. Zij zullen dit plan opvolgen doorheen het project;
- op geschikte tijdstippen coachingssessies te organiseren voor deze mensen in hun change rol. Het doel van deze sessies is het bewust maken van het belang van deze rol en het aanleren van de nodige change management vaardigheden (denk vooruit, ondersteun in de diepte, leid in de breedte).

STAP 3: Maak een plan van aanpak

Een continue aanpak helpt je tot een organisatiecultuur komen waarin duurzaam personeelsbeleid centraal staat. Om tussentijds te meten of je op koers zit, formuleer je een actieplan met een aantal deeldoelstellingen en meetmomenten. Je kan elke twee jaar een tevredenheidsonderzoek uitvoeren naar de doorgevoerde ABC-acties en de loopbaangesprekken. Daarnaast kan je een analyse maken van de ziekteverzuimcijfers, het verloop, de productiviteit, de klantentevredenheid.

STAP 4: Communiceer, communiceer, communiceer!

Het belang van communicatie wordt vaak erkend, maar hoeveel je er voor moet doen wordt toch vaak onderschat. Communicatie is en blijft het belangrijkste mechanisme om betrokkenheid en engagement te creëren voor de gekozen HR-acties. Deze communicatie verloopt idealiter in twee richtingen: van medewerkers naar het management en omgekeerd.

Het is belangrijk om:

- een eerste analyse te maken van de boodschappen die verspreid moeten worden, de kanalen die hiervoor gebruikt kunnen worden, de belangengroepen die bereikt moeten worden, en de change agents die zullen ingeschakeld worden om de boodschap te verspreiden (zie ook “*een zinvol loopbaanaanbod*” onder de tool “*aan de slag*”);
- de communicatiestrategie te bepalen (de communicatieprincipes, elke algemene communicatie gebeurt door de CEO, sleutelboodschappen, rollen en verantwoordelijkheden, enz...);
- een communicatieplan uit te tekenen op hoog niveau (welke boodschappen, wanneer, door wie, via welk kanaal...);
- de communicatie zelf voor te bereiden (in Word, ppt presentatie, speech schrijven, mondeling individueel gesprek voorbereiden, workshop / klankbordgroepen voorbereiden...).

TIPS

- ✓ Kies een unieke HR-actienaam en logo voor je nieuwe HR-acties rond oudere medewerkers: de creatie van een sterk en positief imago is belangrijk.
- ✓ Duid “communicatie contacten” aan voor elke afdeling die bij de verandering betrokken is voor het identificeren van specifieke communicatienoden van die afdeling of specifieke stakeholders in die afdeling. Deze rol wordt vaak opgenomen door de change agents van het project.

STAP 5: Verwijder het obstakel, versterk de actie

Verandering heeft meestal invloed op een groot aantal mensen in de organisatie. Om het juiste veranderingsbeheerprogramma (wat, wie, wanneer, hoe) te kunnen ontwikkelen, moet je precies weten wie de verschillende belangengroepen zijn (de oudere medewerkers, maar misschien ook de jongere medewerkers, de werkplanningsafdeling...), in welke mate elk van deze groepen een impact zal ondervinden en wat hun zorgen rond verandering zijn.

Het resultaat van deze analyse dient als input voor het ontwikkelen van het veranderingsbeheer programma.



Samen met het management is het belangrijk om:

- **de belangengroepen / stakeholders te identificeren** via bijvoorbeeld een analyse van de verandering / de HR-actie;
- **de stakeholders te analyseren.** Via een analyse van de verandering en de impact, interviews met het management en vertegenwoordigers van de belangengroepen, krijg je inzicht in de impact die de verandering zal hebben op een specifieke doelgroep, en de bezorgdheden die bij hen leven;
- **te bepalen welke acties op welk moment nodig zijn** om elke stakeholdergroep te betrekken bij de verandering en hen op een geschikte manier door de transitie te loodsen.

STAP 6: Zorg voor quick wins

Resultaten op eerder korte termijn zorgen ervoor dat de effecten van de aangekondigde HR-acties snel zichtbaar worden. Welke quick wins uit het HR-menu “*aan de slag*” kan je vandaag al implementeren?

STAP 7: Houd het tempo hoog en bewaak het proces

Tal van goed bedoelde HR-acties en initiatieven worden gelanceerd met weinig tot geen opvolging. Het succes van HR-initiatieven wordt echter sterk bepaald door de aandacht die ze krijgen op de verschillende niveaus in de organisatie en het tempo van de uitvoering van het plan van aanpak. Een goede procesbewaking zorgt ervoor dat het vooropgestelde plan van aanpak effectief wordt gerealiseerd.

STAP 8: Leg de resultaten vast, creëer een nieuwe cultuur

Het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen (stijging jobtevredenheid, productiviteit, daling ziekteverzuim, verloop, ...) toont aan dat de gekozen HR-acties werken. Het is daarom belangrijk om deze resultaten in kaart te brengen. De resultaten zijn het bewijs van het stilaan evolueren naar een nieuwe organisatiecultuur.

STAP 9: Communiceer de uitkomsten en effecten

Maak de resultaten van de genomen HR-acties zichtbaar in je organisatie, en maak de medewerkers en het management deelgenoot van het succes. Door resultaten te communiceren, toon je aan dat de genomen HR-acties een effect hebben. Een tweejaarlijks tevredenheidsonderzoek dat een stijging van het aantal tevreden medewerkers vanwege de mogelijkheid tot flexibel werken bewijst, toont dat de doorgevoerde maatregelen rond inspraak in uurroosters hun vruchten afwerpen.

15. TOT SLOT

Met deze drie tools willen we jou als HR-medewerker of als leidinggevende op pad helpen om medewerkers langer en gemotiveerd aan de slag te houden binnen jouw organisatie.

Misschien heb je de 3 tools helemaal doorlopen en heb je nu een actieplan op maat ontwikkeld voor je organisatie. Mogelijk was je organisatie nog niet klaar om nu direct alle stappen te zetten. We hopen in ieder geval dat je door loopbaangesprekken aan te knopen of enkele HR-acties te ondernemen, een positieve dynamiek in gang hebt gebracht.

Medewerkers hebben autonomie, verbondenheid en competentie nodig, en alles wat hiertoe bijdraagt helpt hen langer gemotiveerd en productief aan de slag te houden. Ook zijn we overtuigd dat het cijfermateriaal van “tool 3: iedereen mee” jou een heldere kijk op de kosten en baten van investeringen in je (oudere) werknemers heeft gebracht.

Wij wensen je de motivatie, het doorzettingsvermogen en de tijd om samen met anderen aan duurzame veranderingen in je organisatie te werken. Langer en gemotiveerd werken, daar gaan we samen voor!

Marjan Anja Katty : Gudrun

Editie februari 2015

www.langer-werken.be

Uitgegeven door: KU Leuven, UC Leuven Limburg
Auteurs: Marjan Maes (marjan.maes@kuleuven.be)
Anja Van den Broeck (anja.vandenbroeck@kuleuven.be),
Katty De Loof (katty@findingopportunities.be)
Gudrun De Meulemeester (gudrun.demeulemeester@ucll.be)