



Faculteit Psychologie en Pedagogische wetenschappen

Academiejaar 2007-2008

Eerste examenperiode

**Onderzoek naar de gehanteerde organisationele
retentiepraktijken voor oudere werknemers in de
profit en de non-profit sector.**

Scriptie neergelegd tot het behalen van de graad Licentiaat in de
Psychologie, Optie Bedrijfspsychologie en Personeelsbeleid

Door

Kim De Vleeschhauwer

Jessy Vanmalcot

Promotor: Prof. Dr. Rita Claes

Ondergetekenden, Kim De Vleeschhouwer en Jessy Vanmalcot,
geven toelating tot raadpleging van de scriptie door derden.

ABSTRACT

Dit onderzoek handelt over de problematiek van oudere werknemers. Gezien de verouderende bevolking, ook in Vlaanderen, wordt het noodzakelijk oudere werknemers langer aan het werk te houden. Indien men dit niet doet dreigt een tekort op de arbeidsmarkt. Het doel van dit onderzoek is na te gaan welke maatregelen organisaties momenteel treffen om de oudere werknemers langer aan het werk te houden, in de profit- en in de non-profitsector. Daar op dit ogenblik geen onderzoek voorhanden is betreffende deze materie is ervoor gekozen exploratief tewerk te gaan, door middel van een open interview, gevolgd door een inhoudsanalyse van het interview. Een opmerkelijk resultaat van dit onderzoek is dat een aanzienlijk deel van de organisaties, zowel in de profit- als in de non-profitsector, momenteel geen maatregelen treft om de oudere werknemers langer aan het werk te houden. Bij deze organisaties zijn de redenen om geen maatregelen te treffen nagegaan. Hieruit bleek dat bij ondernemingen uit beide sectoren de belangrijkste reden inhoudt dat ze op dit ogenblik nog geen duidelijke gevolgen van de verouderende bevolking ondervinden en dat openstaande vacatures vlot ingevuld geraken. Bij organisaties die wel maatregelen treffen om de oudere werknemers aan het werk te houden, blijkt dat vooral wettelijk geregelde maatregelen, zoals bijvoorbeeld tijdskrediet, worden gebruikt, zowel in de profit- als in de non-profitsector. Daarnaast zijn de meest gebruikte maatregelen in de non-profitsector flexibele arbeidsuren, werklastbeheersing en het gebruik van mentorprogramma's. In de profitsector zijn de meest gebruikte maatregelen het geven van trainingen en het hanteren van een leeftijdsvriendelijke sollicitatieprocedure.

DANKWOORD

Langs deze weg zouden wij graag een aantal mensen bedanken, die ons geholpen hebben bij de realisatie van deze scriptie. In de eerste plaats willen wij onze dank betuigen aan onze promotor, Prof. Dr. Rita Claes. Haar deskundige begeleiding is van groot belang geweest bij het schrijven van deze scriptie.

In de tweede plaats willen we graag alle Human Resource Managers en andere verantwoordelijken van de organisaties bedanken voor hun medewerking aan ons onderzoek. Zij hebben toch een gaatje gevonden in hun drukke agenda om tijd vrij te maken voor een interview of een telefoongesprek.

Tot slot willen wij ook onze ouders, zussen en vrienden bedanken voor de onvoorwaardelijke steun tijdens onze studies.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	1
Oudere werknemers	4
Organisationele retentiepraktijken voor oudere werknemers	6
Karakteristieken van de profitsector en de non-profitsector	15
Onderzoeksopzet.....	18
ONDERZOEK IN DE PROFITSECTOR.....	22
Methode	22
Participanten en Procedure	22
Resultaten	24
Organisaties met retentietechnieken voor oudere werknemers	24
<i>Categorie 1: Klassieke ondernemingen.....</i>	<i>24</i>
<i>Categorie 2: Overheidsbedrijven met winstoogmerk.....</i>	<i>27</i>
Organisaties zonder retentietechnieken voor oudere werknemers	30
Conclusie profitsector	31
ONDERZOEK IN DE NON-PROFITSECTOR	33
Methode	33
Participanten en procedure	33
Resultaten	36
Organisaties met retentietechnieken voor oudere werknemers	36
<i>Categorie 1: VZW's met gemengde middelen</i>	<i>36</i>
<i>Categorie 2: VZW's met niet-marktmiddelen.....</i>	<i>38</i>
<i>Categorie 3: Overheidsdiensten</i>	<i>40</i>
<i>Categorie 4: Ziekenhuizen.....</i>	<i>42</i>
Organisaties zonder retentietechnieken voor oudere werknemers	43
Conclusie non-profitsector	45
VERGELIJKING PROFIT- EN NON-PROFITSECTOR	48
DISCUSSIE	53
<i>Beperkingen</i>	<i>55</i>
<i>Toekomstig onderzoek</i>	<i>55</i>
REFERENTIES	57

BIJLAGE 1. TOTALE FERTILITEITGRAAD 2005	63
BIJLAGE 2. LEVENSVERWACHTING VAN MANNEN EN VROUWEN BIJ DE GEBORTE	64
BIJLAGE 3. EUROPESE CODE VAN GOEDE PRAKTIJKEN VOOR LEEFTIJD EN TEWERKSTELLING.....	65

LIJST FIGUREN

Figuur 1. Werkzaamheidsgraad van oudere werknemers (55 tot 64 jaar)	2
Figuur 2. Redenen waarom organisaties nog geen retentiebeleid hebben opgesteld en hun frequentie in de profitsector	30
Figuur 3. Redenen om geen retentietechnieken voor oudere werknemers te hanteren en hun frequentie in de non-profitsector	45
Figuur 4. Frequentieverdeling gehanteerde praktijken uit cluster 1	48
Figuur 5. Frequentieverdeling gehanteerde praktijken uit cluster 2	50
Figuur 6. Frequentieverdeling gehanteerde praktijken uit cluster 3	51
Figuur 7. Frequentieverdeling gehanteerde praktijken uit cluster 4	52
Figuur 8. Frequentieverdeling extra maatregelen ter retentie van oudere werknemers	53

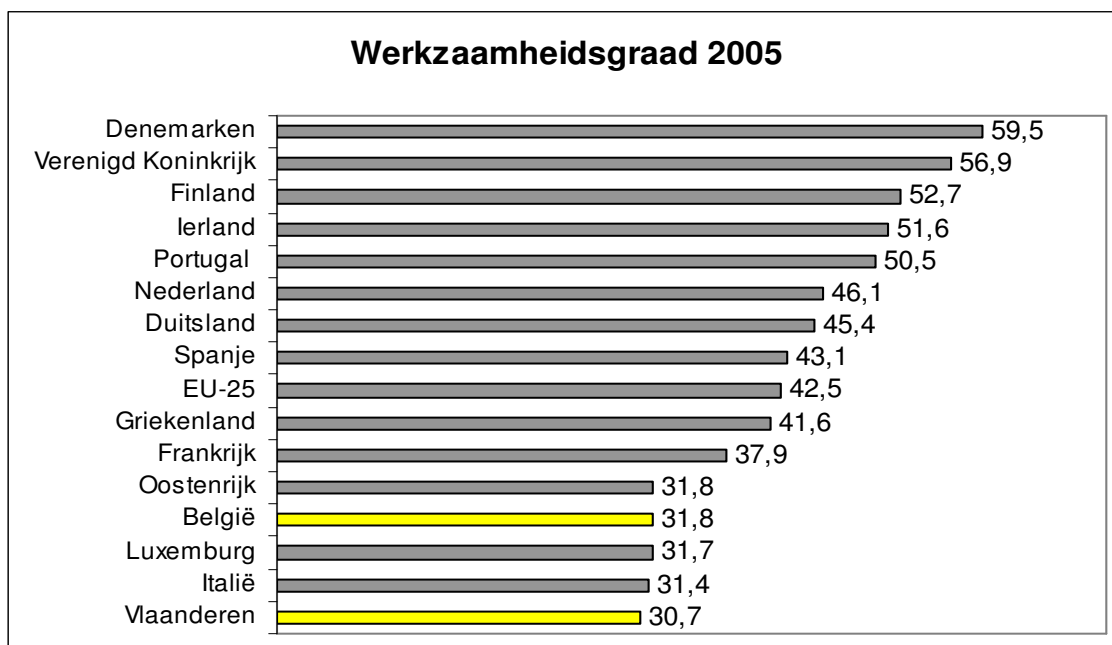
LIJST TABELLEN

Tabel 1. Vier clusters van mogelijkheden om leeftijdsbewust te organiseren	11
Tabel 2: Afbakening van de sectoren	16
Tabel 3. Oudere werknemers in de verschillende sectoren in Vlaanderen	17
Tabel 4: Overzicht van de deelnemende organisaties met retentietechnieken voor oudere werknemers in de profitsector	23
Tabel 5. Organisaties zonder retentiemaatregelen voor oudere werknemers in de profitsector	24
Tabel 6. Retentietechnieken bij klassieke ondernemingen	26
Tabel 7. Retentietechnieken bij overheidsbedrijven met winstoogmerk	28
Tabel 8. Overzicht van de gehanteerde retentietechnieken in de profitsector	32
Tabel 9. Overzicht van de deelnemende organisaties met retentietechnieken voor oudere werknemers in de non-profitsector	34
Tabel 10. Organisaties zonder retentiemaatregelen voor oudere werknemers in de non-profitsector	35
Tabel 11. Retentietechnieken bij VZW's met gemengde middelen	37
Tabel 12. Retentietechnieken bij VZW's met niet-marktmiddelen	38
Tabel 13: Retentietechnieken bij overheidsdiensten	41
Tabel 14: Retentietechnieken in ziekenhuizen	43
Tabel 15. Overzicht van de gehanteerde retentietechnieken in de non-profitsector	47

INLEIDING

Het verouderen van de bevolking is een wereldwijd fenomeen én een uitdaging voor onze maatschappij. Dit kan afgeleid worden uit een aantal demografische trends. In vele Westerse landen wordt een geboortecijfer van 2,1 kinderen per vrouw niet gehaald (bijlage 1) (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2008). Het komt er bijgevolg op neer dat er onvoldoende kinderen geboren worden om de huidige bevolking exact te vernieuwen. De levensverwachting kent daarenboven globaal gezien een stijging, zowel bij mannen als bij vrouwen (bijlage 2) (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2008). Deze twee trends impliceren een relatieve stijging van het aantal ouderen, zowel in de populatie als in het personeelsbestand. De snelle groei van de oudere populatie en de verminderde arbeidsmarktparticipatie van deze groep zal, in combinatie met een verminderde toename van de jongere werkkrachten, er bovendien voor zorgen dat we in de toekomst te maken krijgen met tekorten op de arbeidsmarkt (Peterson & Spiker, 2005). Bovendien zal deze evolutie resulteren in een toenemende druk op de werkende populatie met betrekking tot de sociale voorzieningen voor ouderen (Boerlijst, Munnichs & van der Heijden, 1998). De toenemende interesse in oudere werknemers is dus niet onterecht. Het is noodzakelijk naar oplossingen te zoeken om deze oudere werknemers langer actief te houden op de arbeidsmarkt (Vanston, 2000). Om dit proces te versnellen hebben de Europese overheden in 2000 de Lissabon doelstellingen in het leven geroepen. Tegen 2010 moeten volgens deze doelstellingen 50% van de oudere werknemers aan het werk zijn. In aansluiting op deze Europese richtlijnen wil de Vlaamse overheid tegen 2010 de helft van de 55-plussers aan het werk zien. In België was in 2005 slechts 31,8% van de 55-plussers aan het werk, het *Vlaamse gemiddelde* ligt nog lager met 30,7% (Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2005). Dit is ruim onder het Europese (EU-25) gemiddelde van 42,5% en onder het OECD-gemiddelde van 52% (OECD, 2005). Deze cijfers liggen bovendien beduidend lager in vergelijking met de andere Europese landen (figuur 1). Met het Pact van Vilvoorde, dat werd afgesloten in 2001 tussen de toenmalige Vlaamse regering, de sociale partners en de milieuverenigingen, wil men eveneens het probleem van een te lage werkzaamheidsgraad aanpakken bij de actieve bevolking. Men poneerde 21 doelstellingen waarmee men wil inspelen op de Lissabon oproep van de Europese overheden (Eerdekens, 2006). Om beide doelstellingen te halen, zowel die van Lissabon

als die van het Pact van Vilvoorde, moet niet alleen België, maar ook Vlaanderen een inspanning leveren (Eerdekens, 2006; Nationaal Instituut voor de Statistiek, 2005; VOKA, 2008).



Figuur 1. Werkzaamheidsgraad van oudere werknemers (55 tot 64 jaar)

Bron: Eurostat (2008), NIS (2008), Steunpunt Werk en Sociale Economie (2008)

Volgens Theo Compennolle (2006) zullen er in de toekomst rekruteringsproblemen ontstaan als er niet snel iets verandert aan de werkzaamheidsgraad van onze oudere bevolking. Men verwacht deze problemen niet alleen in de gespecialiseerde sectoren, ook gewone beroepen (zoals secretaressen, boekhouders, bewakingsagenten) zullen met tekorten kampen en moeilijker ingevuld geraken. Het is dus duidelijk dat naast de overheid ook de bedrijven iets zullen moeten ondernemen om de oudere werknemers in de organisatie te houden. In de literatuur worden mogelijke organisationele retentiepraktijken beschreven die ondernemingen kunnen aanwenden om oudere werknemers te overtuigen langer aan het werk te blijven.

Vanuit Vlaanderen is er echter weinig onderzoek voorhanden betreffende organisatiepraktijken ter retentie van oudere werknemers. Deze studie zal bijgevolg deze lacune trachten op te vullen door de verschillende retentiepraktijken te beschrijven die in Vlaanderen, zowel in de profitsector, als in de non-profitsector, worden

gehanteerd. In deze studie gaan we uit van het conservatiemodel en spitsen we ons toe op de positieve waarde van de oudere werknemers. Dit model stelt dat alle werknemers, ongeacht hun leeftijd, als vernieuwbare aanwinsten kunnen beschouwd worden. Werknemers behouden hun rendement voor een lange periode als ze adequaat worden opgeleid, getraind en geleid. Het conservatiemodel resulteert in een werkvriendelijke personeelspraktijk die probeert werknemers, jong én oud, actief te begeleiden bij het hernieuwen van een aanvaardbare fit met hun job (Yeatts, Folts & Knapp, 2000). Uit onderzoek van Harris Interactive in 1999 blijkt tevens dat een verhoogde participatie van oudere werknemers vele voordelen oplevert voor de organisatie betreffende kennis en productiviteit van het personeelsbestand (Peterson & Spiker, 2005).

Het is zeker opportuun voor de *profitsector* om na te gaan welke organisationele retentiepraktijken gehanteerd kunnen worden om de oudere werknemers in de organisatie te houden. Een groot deel van de huidige werknemers, tewerkgesteld in deze sector, zullen de komende 10 tot 15 jaar met pensioen gaan (Baisier, 2004). Als deze sector niet geconfronteerd wil worden met een te klein personeelsbestand, zijn organisationele retentiepraktijken een mogelijke oplossing. Ook binnen de *non-profitsector* is de vergrijzing van de werkpopulatie duidelijk merkbaar. In 2003 was 27% van de werknemers in de non-profitsector ouder dan 45 jaar (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2003). In de Belgische ziekenhuizen was in 1996 ongeveer 1 op de 5 medewerkers ouder dan 45 jaar, in 2000 was dat al 1 op de 4 (Vanderhaeghe, 2002). Bovendien kampt deze sector met een tekort aan verpleegkundigen, wat kan leiden tot een minder efficiënte gezondheidszorg. Bijkomend probleem is dat vergrijzing een dubbel effect heeft op de zorgsector en de gezondheidssector, die grotendeels tot de non-profitsector behoren: niet alleen dreigt er een tekort aan personeel, de toename van het aantal ouderen in de bevolking zorgt daarenboven ook voor extra behoefte aan verzorgend en medisch personeel (Peterson & Spiker, 2005). Organisationele retentiepraktijken kunnen ook in deze sector cruciaal zijn om een voldoende groot personeelsbestand te behouden.

Dit onderzoek probeert een overzicht te geven van de gehanteerde retentietechnieken voor oudere werknemers in de profit- en de non-profitsector. Na deze inleiding tot het onderwerp zullen we trachten het begrip “oudere werknemer” duidelijk

te definiëren aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Vervolgens geven we een overzicht van de belangrijkste technieken, die in de literatuur beschreven worden, om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Aangezien ons onderzoek zich richt op zowel de profit- als de non-profitsector, bespreken we daarna de karakteristieken van beide sectoren. Het eigenlijke onderzoek wordt in twee luiken opgedeeld, met name de profitsector en de non-profitsector. De situatie in de profitsector wordt onderzocht en beschreven door Kim De Vleeschhauer, de situatie in de non-profitsector wordt door Jessy Vanmalcot uitgewerkt. Daarna wordt er op basis van deze resultaten een vergelijkende analyse gemaakt met een terugkoppeling naar de theoretische inleiding. Tot slot volgt er een zeer korte discussie, met daarin de beperkingen van dit onderzoek en een aantal mogelijkheden voor toekomstig onderzoek.

Oudere werknemers

Het begrip “oudere werknemers” is een vaag begrip. Het is niet evident een chronologische leeftijd voorop te stellen die als drempel kan gehanteerd worden bij de definitie van oudere werknemers. Ashbaugh en Fay (1987) stellen zich de vraag of er wel een chronologische leeftijd is die dienst kan doen als grens tussen een “werknemer” en een “oudere werknemer”. Hierbij aansluitend concluderen Boerlijst et al. (1998) dat niet altijd specifiek kan gedefinieerd worden wie juist een oudere werknemer is. Het onderscheid tussen werknemers met gemiddelde leeftijd en oudere werknemers wordt gradueel gemaakt en dit kan variëren van sector tot sector, van organisatie tot organisatie. Er is ook een verschil in de perceptie van oudere werknemers. Zo worden personen die op hun 65ste met pensioen gaan pas later in hun carrière als ouder bestempeld, in vergelijking met werknemers die vervroegd uit dienst treden. Het is duidelijk dat er veel variatie zit op het concept oudere werknemers, zeker als alleen de chronologische leeftijd doorslaggevend is bij de definitie van het concept (Stein & Rocco, 2001).

In een onderzoek van Drury (2001) constateert men dat veel werkgevers in Europa personen ouder dan 45 jaar, of zelfs ouder dan 40 jaar, bestempelen als oudere werknemers. Door het hanteren van leeftijddiscriminerende praktijken in het personeelsbeleid en wegens verwachtingen van een dalende pensioengerechtigde leeftijd, vinden velen deze werknemers te oud om ze nog aan te werven. Park (1994),

Stein en Rocco (2001) definiëren eveneens personen van 40 jaar en ouder als oudere werknemers. Deze leeftijd is voor velen een psychologische mijlpaal in hun leven, bovendien is dit in de Verenigde Staten een beschermingscriterium betreffende de wet op leeftijdsdiscriminatie in de werkgelegenheid (Hansson, DeKoekkoek, Neece & Patterson, 1997). In Finland en ook in Canada definieert men personen ouder dan 45 jaar als oudere werknemers (Ilmarinen, 2002; Marshall & Marshall, 2003; Naumanen, 2006; Reina-Knuutila, 2001). Ook in Nederland worden 45-plussers als oudere werknemers bestempeld (Boerlijst et al., 1998). Vanaf de leeftijd van 45 jaar merkt men een daling van de capaciteiten, voornamelijk door het leveren van zware fysieke arbeid, een hoge mate van stress en vaak ook een ongezonde levensstijl (Naumanen, 2006). Josten en Schalk (2005) hanteren in hun onderzoek naar de effecten van demotie bij oudere werknemers de leeftijdsgrens van 47 jaar om deze categorie te definiëren. Deze grens werd gekozen omdat de respondenten dan ten minste 45 jaar waren op het moment dat zich een neerwaartse functieverandering voordeed. Andere onderzoekers definiëren late 40-ers, maar vooral 50-plussers als oudere werknemers (Chou & Chow, 2005; Greller & Stroh, 2004). Volgens Aarendonk (2003) kan men bij personen boven de 50 jaar een onderscheid maken tussen twee generaties, de ‘stille generatie’ (dit zijn personen die momenteel ouder zijn dan 65 jaar) en de ‘babyboomgeneratie’ (dit zijn personen van 50 jaar of ouder, maar jonger dan 65 jaar). De babyboomers behoren tot het leeftijdscohort dat vlak na de Tweede Wereldoorlog is geboren, namelijk tussen 1946 en 1964 (Collins, 2003). Tot deze categorie behoren ook de 55-plussers die door Quinn (1997); Taylor, Encel en Oka (2002) en Vanston (2000) ingedeeld worden in de categorie van de oudere werknemers.

In navolging van Ilmarinen (2002) en Manolopoulos (2006) definiëren we oudere werknemers in deze studie als werknemers die *45 jaar zijn of ouder*. Deze leeftijdsgrens lijkt relevant te zijn in de Vlaamse (en Belgische) context aangezien de Belgische overheid een aantal initiatieven hieromtrent heeft opgericht. Zo zijn werkgevers in België, en ook in Vlaanderen, vanaf 4 augustus 2006 bij elk ontslag verplicht outplacement aan te bieden aan werknemers van 45 jaar en ouder die ten minste 1 jaar in de organisatie hebben gewerkt (De Meulemeester, 2004; RVA, 2008; Securex, 2008). Een andere ontwikkeling die de keuze voor de leeftijdsgrens van 45 jaar rechtvaardigt is het Ervaringsfonds. Dit fonds is een onderdeel van het beleid dat gericht

is op het behoud van de oudere werknemers op de arbeidsmarkt. Het werd opgericht met als doel de ondernemingen aan te zetten tot het opzetten van initiatieven ten voordele van hun ervaren werknemers van 45 jaar of ouder. Deze initiatieven kunnen betrekking hebben op projecten voor de aanpassing van de arbeidsomstandigheden of de arbeidsorganisatie, en op de realisatie van studies met betrekking tot deze projecten (Algemene directie humanisering van de arbeid, 2007).

Organisationele retentiepraktijken voor oudere werknemers

Er bestaat een heel arsenaal aan organisatiepraktijken. In deze studie echter leggen we de nadruk op organisationele retentiepraktijken. De focus ligt dus op die praktijken die gehanteerd kunnen worden om werknemers in het algemeen, en specifiek de oudere werknemers, aan het werk te houden. Retentie is een vertaling van het Engelse 'retention', dit betekent letterlijk het vasthouden, binnenhouden, handhaven of behouden van (Van Dale, 1996). In de bedrijfscultuur betekende retentiemanagement oorspronkelijk het behouden van het actuele personeelsbestand. Ondertussen heeft het begrip echter een veel bredere betekenis en invulling gekregen namelijk het 'boeien' van de werknemers in plaats van het 'binden' van de werknemers (werkGelegenheidsAgentschap, 2006). De term 'retentie' wordt in de ondernemerscultuur ook gebruikt om het vermogen van het management aan te duiden medewerkers binnen een bedrijf te houden. Hiermee duidt men dan op de positieve relaties die een manager met zijn medewerkers weet op te bouwen en die ervoor zorgen dat deze geen behoefte voelen om de organisatie te verlaten. Retentiemanagement heeft vooral met preventie te maken. Het nemen van zulke maatregelen zou kunnen voorkomen dat waardevolle medewerkers de organisatie in de toekomst verlaten (De Lannoy, 2001).

Een 'praktijk' kan omschreven worden als datgene wat mensen op een bepaalde manier en in interactie met elkaar doen volgens bepaalde patronen. Verschillende partijen zijn hierbij betrokken en iedereen komt vanuit zijn eigen perspectief of betekenis kader aan bod. Mensen vormen hierbij praktijken en praktijken vormen mensen. Een 'organisatie' kan bijgevolg opgevat worden als een aaneenschakeling van dergelijke praktijken. Vanzelfsprekend kunnen deze praktijken verschillen, evolueren ze in de tijd en (re)produceren ze continu de organisatie (Martens, Lambrechts,

Manshoven, & Vandenberk, 2006; Orlikowski, 2002). Een ‘goede praktijk’ die gericht is op de tewerkstelling van oudere werknemers kan gedefinieerd worden als een combinatie van specifieke maatregelen om leeftijdbarrières te overkomen of te minimaliseren en een algemeen HR-beleid. De combinatie van deze factoren voorziet in een werkomgeving waarin individuen de mogelijkheid krijgen hun potentieel te bereiken en te realiseren zonder dat ze door hun leeftijd benadeeld worden (Drury, 2001).

Het onderzoek van Martens et al. (2006) poneert een onderzoekskader dat bestaat uit drie samenhangende luiken. In het eerste luik wordt een praktijk gedefinieerd door drie dimensies: inhoud, proces en betekenisgeving (Pettigrew, 1987). Praktijken hebben een inhoud, deze inhoud is wat mensen samen doen. Via inhoudelijke interventies kan men ingrijpen op deze dimensie. De manier waarop mensen samen dingen doen refereert naar het proces. In het bijzonder wordt de focus op de relationele, inter-persoonlijke processen gelegd. De interventies op deze dimensie worden procesinterventies genoemd. Tenslotte geven mensen vanuit hun eigen perspectief betekenis aan zaken en dit verwijst naar de derde dimensie, namelijk betekenisgeving. Deze drie dimensies vertonen een sterke samenhang en worden dus in relatie tot elkaar bekeken. Het tweede luik, het professioneel functioneren, bestaat eveneens uit drie aspecten: willen, kunnen en durven. In een ideale situatie komt elke professional tot een persoonlijke afstemming tussen aspiraties (willen), competenties (kunnen) en heeft deze het nodige zelfvertrouwen (durven) om continu te leren en zijn dromen te realiseren. Aarendonk (2003) voegt hier nog een vierde en vijfde aspect aan toe, respectievelijk de betrokkenheid bij werk en collega’s en de persoonlijke situatie. Het derde en laatste luik dat Martens et al. (2006) beschrijven bestaat uit vier manieren die vorm geven aan leeftijdsbewust organiseren. Het gaat om de volgende vier clusters (tabel 1): formele mogelijkheden (arbeidsrechterlijke en financiële systemen die de overheid of de organisatie biedt), formele begeleidingsinstrumenten (deze staan in termen van tijd en/of plaats los van het eigenlijke werk), semi-formele begeleidingsinstrumenten (deze vinden plaats tijdens het werk) en informele, leerbevorderende werkvormen. Afhankelijk van het perspectief kan men een andere invulling geven –op basis van de drie besproken luiken– aan een praktijk. Oude praktijken kunnen herkaderd worden, nieuwe praktijken kunnen ontwikkeld worden. Dit kader biedt de mogelijkheid om

zowel de literatuur als de organisatiepraktijk te bevragen. Het doel van Martens et al. (2006) was het ontwikkelen van een werkmodel dat uitnodigt tot een gesprek over en interveniëren in leeftijdsvriendelijke praktijken.

In deze studie zal het kader dat Martens et al. (2006) hebben geschetst, gehanteerd worden om de verschillende retentiepraktijken te beschrijven die we terugvinden in de literatuur. In de onderzoeksfase wordt het kader van Martens et al. (2006) gehanteerd als raamwerk bij de inhoudsanalyse van de interviews.

Eerst en vooral beschrijven we de retentiepraktijken die te kaderen zijn in de eerste cluster. Deze eerste cluster (tabel 1) beschrijft de formele mogelijkheden die door de overheid of de organisatie zelf worden aangeboden. Meer specifiek gaat het over arbeidsrechtelijke en financiële instrumenten en systemen, zoals tijdskrediet, werktijdregelingen en werklastbeheersing. Binnen deze cluster is *flexibiliteit* een vaak gehanteerde retentiepraktijk omdat het inspeelt op de veranderende behoeften van werknemers (Dychtwald, Erickson & Morison, 2004). Er zijn verschillende manieren om flexibiliteit toe te passen in de organisatie, algemeen door flexibiliteit op de werkplek (Deckop, Konrad, Perlmutter & Freely, 2006) of meer specifiek door het invoeren van flexibele werkregelingen (Chou & Chow, 2005) en flexibiliteit in het dienstrooster (Peterson & Spiker, 2005). Oudere werknemers hebben een duidelijke voorkeur om minder uren te presteren zodat ze ook een bijdrage kunnen leveren aan de gemeenschap terwijl ze genieten van hun vrijetijdsbestedingen (Chou & Chow, 2005). In een onderzoek van Elchardus, Cohen en Van Thielen (2003) blijkt dat oudere werknemers het grootste belang toekennen aan de tijdssoevereiniteit. Als men zelf de werkuren mee kan bepalen wil 31,5% “waarschijnlijk wel” tot “heel zeker” langer werken. Andere organisaties spelen in op de flexibiliteit door oudere werknemers, in de jaren voorafgaand aan hun pensioen, de mogelijkheid te bieden *minder uren te presteren*. Het is een vorm van deeltijds werken en kan bijgevolg onderverdeeld worden in deze cluster. Door het presteren van minder uren komt er tijd vrij om zich in te spannen voor activiteiten en interesses naast het werk en is er ook ruimte voor andere verplichtingen, zoals de zorg voor ouders en kinderen. Onder ‘verminderde uren’ verstaat men dat er bijvoorbeeld gedurende het eerste jaar 4 dagen per week wordt gewerkt. De daarop volgende jaren wordt er dan nog slechts 3 dagen per week arbeid

verricht (Dychtwald et al., 2004). Een voorbeeld van deze praktijk in de gezondheidssector is de vrijstelling van arbeidsprestaties voor 45-plussers. Deze maatregel houdt in dat werknemers boven de 45 jaar recht hebben op een vrijstelling van arbeidsprestaties met behoud van loon. Het aantal vrijgestelde uren stijgt bovendien met de leeftijd (Vanderhaeghe, 2002). Elchardus et al. (2003) kwamen in hun onderzoek tot de conclusie dat 45% van de oudere werknemers waarschijnlijk wel of heel zeker langer wil werken als men ze de mogelijkheid geeft om *deeltijds te werken*. Deze vaststelling is consistent met het feit dat deeltijds werkenden ook effectief later de arbeidsmarkt verlaten (Elchardus & Cohen, 2003). Een duidelijk *ziekteverzuimbeleid* behoort ook tot deze cluster. Uit onderzoek van Naumanen (2006) blijkt namelijk dat gezondheidspromotie op de werkvloer leidt tot een lager verloop én tot een verlenging van de arbeidsprestaties bij oudere werknemers. Regelmatig wisselen van functie is een andere retentiepraktijk die tot deze eerste cluster behoort. *Functieverandering* garandeert een zekere uitdaging in het werk en vermijdt duurbelasting, onder de voorwaarde dat de functies in zekere mate op elkaar aansluiten (Aarendonk, 2003). Binnen deze eerste cluster kan men eveneens de volgende retentiepraktijken indelen: het voorzien van een *aangename werkomgeving* (Agarwala, 2003), de mogelijkheid tot *pensionering in fasen* (Allen, Clark & Ghent, 2004) en *parttime werk* (Peterson & Spiker, 2005). Om voor het oudere werknemers gemakkelijker te maken met pensioen te gaan en er tegelijk voor te zorgen dat de tekorten werden opgevuld, ontwikkelde men midden 1980 het concept “bridge jobs”. Deze jobs zorgden voor een stapsgewijze vermindering van de arbeidprestaties tot de volledige terugtrekking uit de arbeidsmarkt (Collins, 2003). De inhoud van deze functie spitste zich toe op administratief werk, technische ondersteuning, klantendienst en professionele specialistenrollen (Greller & Stroh, 2004).

Een internationale werkgroep heeft een aantal jaren geleden een “Europese Code van goede praktijken voor leeftijd en tewerkstelling” opgesteld om de retentie van oudere werknemers op de arbeidsmarkt te promoten en om deze ouderen te erkennen in hun waarde als werknemer (Drury, 2001). Deze code (bijlage 3) schrijft een aantal richtlijnen voor, gerelateerd aan de tewerkstelling van oudere werknemers. Het tweede punt –*flexibele werkpraktijken en modernisering van het werk*–, het derde punt –*gezondheidspromotie en ontwerpen van de werkplek*– en het zesde punt van deze code –

verlaten van de organisatie en de overgang naar pensioen– kan men onder deze eerste cluster plaatsen.

Ten tweede bespreken we de retentiepraktijken die onder de tweede cluster van Martens et al. (2006) kunnen geplaatst worden. De tweede cluster beschrijft formele begeleidingsinstrumenten die in termen van tijd en/of plaats los staan van het eigenlijke werk. De meest voorkomende retentiepraktijk uit deze cluster is het aanbieden en promoten van *trainingen* (Aarendonk, 2003; Björkman & Lu, 1999; Chou & Chow, 2005; Deckop et al., 2006; Dychtwald et al., 2004; Greller & Stroh, 2004; Peterson & Spiker, 2005). Een speciale trainingsvorm, die zeer geschikt is voor de oudere werknemers, is de *mentortraining*. Bij deze training worden 45-plussers getraind om een mentorfunctie in de organisatie op te nemen (Greller & Stroh, 2004). Ook het promoten van *levenslang leren* zou een mogelijke retentiepraktijk kunnen zijn, zeker omdat vele oudere werknemers dit blijkbaar wel zien zitten. Het kan gebruikt worden om de competitiviteit van oudere werknemers te verhogen, evenals hun waarde op de arbeidsmarkt. Het vergemakkelijkt bovendien het rekruteren (Chou & Chow, 2005). Het eerste punt van de Europese Code van goede praktijken voor leeftijd en tewerkstelling – *leren, training en ontwikkeling*– sluit hierbij aan. Men moet de werknemers bovendien aanmoedigen deel te nemen aan relevante trainingen (Drury, 2001). Theo Compennolle (2006) pleit eveneens voor het investeren in de opleiding van een veertigplusser. Hij stelt zelfs dat het interessanter is en meer oplevert als men investeert in de opleiding van een veertigplusser. Jongeren vertrekken sneller naar een andere organisatie eens ze goed zijn opgeleid, hetgeen niet het geval is bij oudere werknemers. Dit maakt de investering voor de organisatie rendabel. Nog een ander voorbeeld van een retentiepraktijk is een *leeftijdsvriendelijke sollicitatieprocedure*. Dychtwald et al. (2004) merken op dat oudere werknemers waarschijnlijk eerder worden aangetrokken door advertenties waar de klemtoon ligt op “ervaring”, “kennis” en “deskundigheid”. Ook de Europese Code van goede praktijken voor leeftijd en tewerkstelling wijdt hier een punt –*aanwerving*– aan (bijlage 3). Men moet mensen aanwerven op basis van hun bekwaamheden en vaardigheden die nodig zijn voor de job (Drury, 2001). Deloitte Consulting startte een aantal jaren geleden met het “Senior Leaders” programma. Dit programma bood aan oudere partners de mogelijkheid om hun *carrièrepad bij te stellen of te herdefiniëren*.

Tabel 1. Vier clusters van mogelijkheden om leeftijdsbewust te organiseren

-
1. Cluster formele mogelijkheden die de overheid of de organisatie biedt – arbeidsrechtelijke en financiële instrumenten/systemen.
 - Tijdskrediet, deeltijds werken, brugpensioen, landingsbanen
 - Werktijdregelingen – flexibele arbeidstijden
 - Pensioenkrediet, duobaan, detachering
 - Ziekteverzuimbeleid
 - Werklastbeheersing
 - Functieverandering, outplacement, thuiswerk of telewerk
 - Cafetariaplan voor eindloopbaan
 - Ergonomische maatregelen

 2. Cluster formele begeleidingsinstrumenten: staan in termen van tijd en/of plaats los van het eigenlijke werk
 - Leeftijdsvriendelijke interne en externe sollicitatieprocedure
 - Beloningssysteem dat leeftijdsvriendelijk organiseren ondersteunt
 - Competentiemanagement
 - Opleiding en training
 - Functioneringsgesprekken, potentieelbeoordeling, mobiliteitsbevordering
 - Loopbaanpaden uitstippelen
 - Functiedifferentiatie en –heroriëntatie, taakverbreding, gespecialiseerde functies
 - Stresspreventie
 - Workshops die stilstaan bij de eigen employability
 - Evalueren van de nuts- en leerwaarde van de verschillende functies
 - Demotie bespreekbaar maken
 - Mentortrainingen

 3. Cluster semi-formele begeleidingsinstrumenten: vinden plaats tijdens het werk.
 - Werkoverleg
 - Kennisoverdracht, teamleren, intervisie, ervaringsleren
 - Ondernemingsraad – syndicale afvaardiging
 - Informatievoorziening, kennispool
 - Mentor- coach- en peterschapformules
 - Impliciete kennis tussen individuen (jong-oud) en groepen expliciet maken
 - Visieontwikkeling rond leeftijdsbewust organiseren en omgaan met diversiteit

 4. Cluster informele, leerbevorderende werkvormen
 - Taakverbreding
 - Specifieke projecten
 - Gespecialiseerde functies
 - Roterende teams
 - Duobanen
 - Interim-banen
 - Inplacement

Bron: Martens et al. (2006)

Een andere mogelijkheid om oudere werknemers in de organisatie te houden is het ontwikkelen van een programma dat zich toespitst op oudere werknemers met een hoog potentieel. Dit programma kan de carrières van deze werknemers verjongen en de loyaliteit vernieuwen. Ook *flexibel* omspringen met *werkopdrachten* en het *carrièrepad* kan men in deze cluster indelen. ARO Incorporated, een bedrijfsprocessen uitbestedingfirma in Kansas-City, implementeerde deze strategie en merkte al snel dat oudere werknemers werden aangetrokken door dit systeem. De turnover in deze organisatie is gedaald met 7% en de productiviteit ging omhoog met 15% (Dychtwald et al., 2004). Het geven van *geldelijke beloningen* is een praktijk die ouderen er toe kan aanzetten langer in de onderneming te blijven (Deckop et al., 2006; Mitchell, Holtom & Lee, 2001; Peterson & Spiker, 2005). We plaatsen deze organisationele retentiepraktijk eveneens onder deze cluster omdat het aanzien wordt als een beloningssysteem. Retentiebonussen, korting bij aankopen, huisvestingstoelagen en delen in de winst van de organisatie zijn enkele voorbeelden van deze praktijk. Ook competitieve lonen en uitgestelde compensaties (Agarwala, 2003) zijn praktijken die men kan hanteren ter retentie van oudere werknemers. Meer dan de helft van de oudere werknemers geeft bovendien aan, in een onderzoek van Elchardus et al. (2003), dat ze wel langer willen werken als ze een hoger loon zouden krijgen voor hetzelfde werk. Manolopoulos (2006) kwam in zijn onderzoek tot de conclusie dat ingenieurs en wetenschappers ouder dan 45 jaar het meeste belang hechten aan hun loon. Een geldelijke beloning zou dus een effectieve retentiepraktijk kunnen zijn. Onder deze beloningen kan men ook de verbeterde *medische voordelen* en een *hospitalisatieverzekering* plaatsen (Haesli & Boxall, 2005; Peterson & Spiker, 2003). Uit onderzoek van Paul en Anantharaman (2003) blijkt dat (financiële) beloningen, via teamwork, een indirecte maar negatieve relatie vertonen op de retentie van werknemers. Het directe effect van beloningen op de retentie van werknemers is daarentegen wel positief. In een onderzoek van Björkman en Lu (1999) wordt nog een andere belonende organisationele retentiepraktijk voorgesteld: om hoog gekwalificeerde werknemers in de onderneming te houden, biedt men die werknemers *regelingen aan met betrekking tot huisvesting*. Dit houdt in dat de organisatie investeert in een aantal appartementen voor sleutelfiguren. Na een aantal jaren, meestal na 10 tot 15 jaar, zal het appartement eigendom worden van die persoon. De werknemers die deze kans aangeboden krijgen, zijn bijgevolg toegewijd om in de

organisatie te blijven tot het appartement hun eigendom wordt. Ook *werkgerelateerde beloningen* –zoals intrinsieke voldoening van het werk, positieve sociale relaties en mogelijkheden om te groeien op het werk– behoren volgens Kosloski, Ekerdt & DeViney (2001) tot de mogelijkheden om werknemers te motiveren langer aan het werk te blijven. Oudere werknemers zijn namelijk minder geneigd het bedrijf te verlaten als het niveau van de werkgerelateerde beloningen stijgt. Een andere praktijk die hier aan toegevoegd kan worden is *stresspreventie*. Vele oudere werknemers willen wel aan het werk blijven, maar dan in een minder stressvolle omgeving, zodat ze zich ook op andere vlakken kunnen ontplooiën (Dychtwald et al., 2004). Het geven van *promoties*, of het sneller geven van promoties is een laatste retentiepraktijk die hier aan toegevoegd kan worden (Agarwala, 2003; Dychtwald et al., 2004). Ook de Europese Code van goede praktijken voor leeftijd en tewerkstelling zien *promotie en interne veranderingen* als een mogelijke manier om ouderen langer aan het werk te houden, althans als de bekwaamheid van het individu als basis wordt gehanteerd (Drury, 2001).

De derde cluster handelt over semi-formele begeleidingsinstrumenten die plaats vinden tijdens het werk. *Mentoring* is een retentiepraktijk die je onder deze noemer kan plaatsen (Dychtwald et al., 2004; Greller & Stroh, 2004; Peterson & Spiker, 2005). Een oudere of meer ervaren werknemer is dan de gids van de nieuwe werknemer in de organisatie en geeft zijn kennis door aan deze nieuwe werknemer. Programma's die *kennis overdragen* zijn een mogelijke manier om er voor te zorgen dat de kennis van de oudere werknemers niet verloren gaat (Peterson & Spiker, 2005; Suijkerbuijk, 2004). Ook de Europese Code van goede praktijken voor leeftijd en tewerkstelling beschrijven een punt dat binnen deze derde cluster past. Dit punt –*veranderen van de attitudes binnen de organisatie*– houdt in dat het gehele personeelsbestand geïnformeerd moet worden over de manier waarop men stereotype beelden en vooroordelen ten aanzien van oudere werknemers kan en moet aanvechten (Drury, 2001). Om werknemers in de organisatie te houden, kan men ook de *jobtevredenheid meten* en afhankelijk van de resultaten aanpassingen doorvoeren in de organisatie (Mitchell et al., 2001). Werknemers bestempelen hun relatie met de collega's als een belangrijke reden om in de onderneming te blijven (De Lannoy, 2001; Kosloski et al., 2001). Deze relatie met de collega's kan gestimuleerd worden door samen het werk en de werkomstandigheden te

bespreken. *Werkoverleg* is bijgevolg ook een praktijk die men als retentietechniek kan hanteren.

De vierde en laatste cluster beschrijft de informele, leerbevorderende werkvormen (Martens et al., 2006). Teamwork kan binnen deze cluster dienst doen als organisationele retentiepraktijk. Bij de analyse van een causaal model betreffende de impact van mensgerichte organisatiepraktijken op de organisatorische prestaties, kwamen Paul en Anantharaman (2003) tot de conclusie dat *teamwork* een directe positieve invloed heeft op retentie. Een andere leerbevorderende werkvorm – *taakverbreding*– is het uitbreiden van een functie in de organisatie door het toevoegen van meer taken van datzelfde niveau (Parker, 1998). Het is een nuttige manier om duurbelasting en eentonigheid tegen te gaan (Aarendonk, 2003). Een voorbeeld van deze praktijk is het bedienen van drie machines in plaats van twee (Parker, 1998). Het invoeren van *duobanen* kan eveneens onder deze cluster geplaatst worden. Bij deze vorm van deeltijds werk vervullen twee werknemers samen één functie en zijn ze dus samen verantwoordelijk voor de hele functie (Heiligers, de Jong, Hingstman, Lugtenberg & Groenewegen, 2006; Hutchens & Grace-Martin, 2006). Een duobaan is alleen mogelijk als men goede afspraken maakt met een vaste collega die eveneens deeltijds werkt.

Op basis van de literatuur kunnen we stellen dat er vooral onderzoek voorhanden is van praktijken die behoren tot zowel de eerste als de tweede cluster uit het model van Martens et al. (2006). Er is echter weinig wetenschappelijk onderzoek voorhanden dat een overzicht geeft van de gehanteerde maatregelen ter retentie van oudere werknemers in Vlaanderen. We hebben bovendien geen eerdere studie gevonden waar de huidige situatie in de profitsector vergeleken wordt met de huidige situatie in de non-profitsector. In dit onderzoek trachten we dan ook deze leemte op te vullen door een eerste aanzet te geven naar een omvattend overzicht. Het onderzoek naar de gehanteerde retentiepraktijken vindt bijgevolg plaats in zowel de profitsector als de non-profitsector. Vooraleer over te gaan naar het eigenlijke onderzoek, zullen we eerst de karakteristieken van beide sectoren in het volgende deel beschrijven.

Karakteristieken van de profitsector en de non-profitsector

Profit is afkomstig van het Latijn en betekent ‘voortgang boeken’ en kan op twee verschillende manieren gedefinieerd worden. Economische profit of winst duidt op een stijging in de welvaart voor een investeerder door het investeren. Hierbij zijn alle kosten, geassocieerd met deze investering, in overweging genomen, inclusief de opportuniteitskost van het kapitaal. Boekhoudkundige profit of winst is het verschil tussen de verkoopprijs en de productiekosten (Wikipedia, 2007). De *profitsector* is gericht op het maken van winst en de financiering van de productiemiddelen wordt uit de verkoop van goederen gehaald. Deze sector moet rekening houden met de verschillende effecten die spelen op de markt, bovendien hebben ze een zekere verantwoordelijkheid ten aanzien van de aandeelhouders (Emanuele & Higgins, 2000; Koning Boudewijnstichting, 2001).

De *non-profit* kan beschreven worden als een geheel van economische organisaties die zich niet onderwerpen aan de markt (Koning Boudewijnstichting, 2001). In theorie kan men de non-profitsector definiëren als het geheel van economische organisaties die gelijktijdig voldoen aan twee criteria: non-profitorganisaties spitsen zich toe op dienstverlening aan hun leden of aan de gemeenschap (Kapteyn, 1986; Koning Boudewijnstichting, 2001) en ze halen de financiering voor hun productiekosten ten minste voor een deel uit andere middelen dan de verkoop van hun eigen goederen en/of diensten. In deze sector wegen dus andere middelen dan de opbrengst uit de verkoop door, met name vrijwillige bijdragen, privé-schenken en overheidsmiddelen (Koning Boudewijnstichting, 2001; VCSPO, 2003). De gezondheidszorg, het welzijnswerk, het onderwijs en de socio-culturele sector zijn de voornaamste subsectoren van de non-profitsector.

Op basis van de kenmerken die hierboven beschreven zijn kan men in tabel 2 de profitsector lichtgrijs inkleuren en de non-profitsector donkergrijs. Deze tabel ontkracht bovendien een vaak voorkomend misverstand, namelijk dat het onderscheid tussen de profit- en de non-profitsector louter neerkomt op het onderscheid tussen de private en de publieke sector (VCSPO, 2003). Vaak behoren organisaties uit de profit sector ook tot de private sector, toch is er nog een verschil. De ondernemingen uit de private sector zijn eigendom van ondernemers en aandeelhouders, terwijl publieke ondernemingen het collectieve bezit zijn van politieke gemeenschappen (Boyne, 2002). Het onderscheid

tussen de private sector en de publieke sector is bijgevolg te maken op basis van hun eigendom. De doelen in de private sector zijn bovendien minder ambigu omdat ze geëvalueerd kunnen worden in termen van winst en verlies (Rainey, Backoff & Levine, 1976). Een ander kenmerk van ondernemingen in de profitsector is dat ze winstaandelen kunnen uitdelen, terwijl ondernemingen in de social-profitsector (of non-profitsector) er zich toe verbinden de inkomsten niet te verdelen aan diegene die het kapitaal voorzien (Emanuele & Higgins, 2000).

Tabel 2. Afbakening van de sectoren

	Private sector		Publieke sector	
	Zonder winstoogmerk	met winstoogmerk	met winstoogmerk	Zonder winstoogmerk
Markt-middelen	Vennootschappen met sociaal oogmerk, erkende coöperatieven, VZW's met marktmiddelen	Klassieke ondernemingen (excl. Gezondheidszorg en schijn-VZW's)	Overheids-bedrijven (Belgacom, financiële instellingen...)	Overheids-bedrijven (Ethias,...)
Gemengde middelen	VZW's met gemengde middelen (o.a. ziekenhuizen, sociale werkplaatsen,...)	Individuele ondernemingen in de gezondheidszorg (artsen, apothekers...)	-	Overheids-bedrijven, openbare ziekenhuizen
Niet-markt-middelen	VZW's met niet-marktmiddelen (o.a. vrij onderwijs), mutualiteiten, stichtingen	-	-	Overheids-diensten: onderwijs, cultuur, maatschappelijke dienstverlening, administratie,...

Bron: Vlaamse Confederatie van Social Profit Ondernemingen (2005)

In 2000 vertegenwoordigde de profitsector 62,6% van de jobs in loondienst in Vlaanderen, dit komt overeen met 1.244.360 loontrekkenden. Er werkten dat jaar 272.229 werknemers of 21,9% van de Vlaamse 45-plussers in deze sector. Het gaat vooral om 'jongere' ouderen in de profitsector (tabel 3). Als men deze cijfers vergelijkt met de Vlaamse beroepsbevolking boven de 45 jaar voor het jaar 2000, dan zijn er duidelijke verschillen merkbaar. Tegen 2010 verwacht men, mits een normale

veroudering van de bevolking, dat het aandeel van de 45-plussers in de profitsector zal toenemen tot 41,3%. Dit maakt dat er tegen 2010 bij benadering 567.822 werknemers 45 jaar of ouder zullen zijn in deze sector (Baisier, 2004).

Tabel 3. Oudere werknemers in de verschillende sectoren in Vlaanderen

	Vlaanderen		
	Profitsector *	Non-profitsector	Beroepsbevolking *
Loontrekkenden	1.244.360	680.887 ***	-
Jobs in loondienst	62,6%	33% ***	-
45-plussers	272.229	-	971.292
	21,9%	27%**	37,2%
45-49 jaar	46%	51,1%**	29%
50-54 jaar	34%	29%**	27%
55-59 jaar	15%	14,8%**	22%
60-64 jaar	5%	5,1%**	22%

*Noot: * Cijfers van het jaar 2000, **Cijfers van het jaar 2003, ***Cijfers van het jaar 2005*

Bron: Baisier (2004), Steunpunt WSE (2008), Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (2003)

In 2005 waren 680.887 loontrekkenden actief in de non-profitsector in Vlaanderen, wat overeenstemt met ongeveer 33% van de jobs in loondienst in Vlaanderen (Verso, 2007). Ook binnen de non-profitsector is de vergrijzing van de werkpopulatie duidelijk merkbaar. In 2003 waren 27% van alle werknemers uit de non-profitsector ouder dan 45 jaar (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2003). Zoals te zien in tabel 3 gaat het ook in de non-profitsector vooral om “jonge” ouderen. Eind 2005 deelde het Steunpunt Werk en Sociale Economie cijfers mee met betrekking tot de loontrekkende 50-plussers in verschillende paritaire comités in het Vlaams Gewest. Deze cijfers tonen aan dat ook binnen de non-profitsector het aandeel van de 50-plussers in de periode 2003-2004 aanzienlijk gestegen is. Zo kennen de opvoedings- en huisvestingsdiensten in deze periode een stijging van 15%, de gezondheidsdiensten een stijging van 12,6% en in de gezins- en bejaardenhulp neemt het aantal oudere loontrekkenden toe met 17,2% (Steunpunt WSE, 2005). Zoals reeds eerder vermeld zijn

er ook meer 45-plussers aan het werk in de Belgische ziekenhuizen. In 1996 was 1 op de 5 medewerkers ouder dan 45 jaar, in 2000 was dat al 1 op de 4 medewerkers. Procentueel komt dit overeen met een stijging van 6,1%. (Vanderhaeghe, 2002). Om een al te groot verlies aan kennis en ervaring op te vangen is het voor zowel de profitsector als voor de non-profitsector opportuun gebruik te maken van verschillende organisationele retentiepraktijken voor oudere werknemers.

Uit onderzoek is gebleken dat werknemers in de profitsector een hoger loon hebben dan de personen in de non-profitsector (Emanuele & Higgins, 2000). Kalleberg, Marsden, Reynolds en Knoke (2006) kwamen in hun onderzoek tot de conclusie dat organisaties uit de profitsector vaker gebruik maken van financiële beloningen –zoals bonussen, delen in de winst– om hun werknemers te motiveren. Men kan dus verwachten dat financiële beloningen één van de meest voorkomende organisationele retentiepraktijken zijn in de profitsector. In de non-profitsector in Vlaanderen werden reeds verschillende maatregelen genomen om het arbeidsproces aantrekkelijker te maken zodat men langer aan het werk blijft. *Vrijstelling van arbeidsprestaties voor 45-plussers* is één van die maatregelen. Deze maatregel houdt in dat werknemers boven de 45 jaar minder kunnen werken met behoud van loon. De twee doelen die men hiermee wil bereiken zijn het afremmen van de vervroegde uittreding en het verminderen van de werklast. Het geleidelijk aan minder werken zou de arbeidssituatie van deze werknemers ‘werkbaar’ moeten houden, zodat ze gemotiveerd aan het werk blijven (Vanderhaeghe, 2002). Voor de non-profitsector kan men dus verwachten dat verminderde arbeidsprestaties één van de meest voorkomende retentietechnieken voor oudere werknemers zijn.

Zoals reeds eerder aangehaald is er echter weinig onderzoek voorhanden betreffende gehanteerde organisationele retentiepraktijken in beide sectoren.

Onderzoeksopzet

In deze exploratieve studie zullen we nagaan welke organisationele retentiepraktijken Human Resources Managers, uit de profitsector en non-profitsector in Vlaanderen, hanteren om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk oudere werknemers aan het werk blijven. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

“Welke organisatiepraktijken ter retentie van oudere werknemers worden gehanteerd in de profitsector/non-profitsector?”

De resultaten van de onderzoeken in beide sectoren zullen een duidelijker beeld geven van de meest gehanteerde organisationele retentiepraktijken in de Vlaamse profit- en non-profitsector. Bovendien zullen we op basis van de gegevens kunnen nagaan of er al dan niet verschillen zijn tussen beide sectoren.

Deze studie is een beschrijvend onderzoek. De bedoeling is na te gaan welke retentietechnieken op dit moment gehanteerd worden. Daar er geen duidelijke hypothesen gesteld worden en het vooral gaat om exploratief onderzoek, is een kwalitatieve onderzoeksmethode het meest aangewezen. (Everaert & van Peet, 2005) Baarda, De Goede & Teunissen (1997) geven een belangrijk voordeel aan van kwalitatief onderzoek, namelijk dat er flexibel ingespeeld kan worden op de onderzoekssituatie. Dit is bovendien gewenst bij een exploratief onderzoek. Anderzijds is een kwalitatief onderzoek tijdrovend, wat als een nadeel van deze methode kan beschouwd worden. In wetenschappelijk onderzoek wordt de nadruk gelegd op resultaten die onafhankelijk zijn van de onderzoeker (Everaert & van Peet, 2005). Echter, aan deze eis kan in kwalitatief onderzoek niet altijd voldaan worden. Het is dan ook belangrijk de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek na te gaan, alsook te letten op de repliceerbaarheid en de subjectiviteit.

Het doel van deze studie is een totaal van 24 Human Resources managers te interviewen, 12 managers van organisaties uit de profitsector en 12 managers van organisaties uit non-profitsector in Vlaanderen. De steekproef is opgesplitst over de verschillende deelsectoren van de profit- en non-profitsector (tabel 2). Enkel organisaties waar ten minste 10 oudere werknemers tewerk gesteld worden, zijn opgenomen in het onderzoek. Tijdens het interview zal er bij deze managers gepeild worden naar de reeds gehanteerde organisationele praktijken met het oog op de retentie van de oudere werknemers. Er wordt in dit onderzoek geopteerd voor een ongestructureerd, open interview met één centrale hoofdvraag:

“Wat doet u om uw oudere werknemers langer aan het werk te houden?”.

Deze interviews zullen, mits toestemming van de geïnterviewde, digitaal worden opgenomen om ervoor te zorgen dat er geen informatie verloren gaat. Indien er geen toestemming gegeven wordt tot digitale registratie, zullen er tijdens de gesprekken notities genomen worden. Het interview zal in beide gevallen volledig worden uitgeschreven om een degelijke inhoudsanalyse te kunnen uitvoeren.

Het interview is een van de meest gebruikte en tevens ook krachtigste manieren om informatie te verkrijgen. Deze onderzoeksmethode heeft een grote variëteit aan vormen en gebruikswijzen (Fontana & Frey, 1998). De vorm waarvoor in dit onderzoek wordt geopteerd, is het ongestructureerd interview. Dit is een interview waarbij er een open beginvraag wordt gesteld en waarbij de onderzoekers doorvragen om zoveel mogelijk informatie te verzamelen. Het doel van deze methode is het verzamelen van valide, relevante, volledige en duidelijke informatie over een bepaald onderwerp. Deze methode bestrijkt, gezien zijn kwalitatieve aard, een grotere breedte dan de andere interviewmethoden (Fontana & Frey, 1998). Bovendien kan de onderzoeker tijdens het interview, indien nodig, dieper ingaan op de antwoorden van de respondent. In kwalitatief onderzoek is men namelijk afhankelijk van de antwoorden van de respondenten. Dit zorgt er voor dat zowel de onderzoeker als de respondent deel uit maken van de betrouwbaarheid van het onderzoek (Everaert & van Peet, 2005). Beiden hebben ze dan ook een grote invloed op de resultaten. Een nadeel van deze methode is dus de subjectiviteit, die de betrouwbaarheid van de resultaten kan verkleinen. Deze methode wordt tevens beïnvloed door de persoonlijke kenmerken –zoals ras, sociale klasse, etniciteit en geslacht– van de interviewer (Denzin & Lincoln, 1998).

Er bestaat discussie in de literatuur over welke criteria gebruikt moeten worden om de kwaliteit van een kwalitatieve studie na te gaan. Volgens vele auteurs zijn de criteria die gebruikt worden ter beoordeling van kwantitatief onderzoek ook toepasbaar ter beoordeling van kwalitatief onderzoek. Dit houdt in dat validiteit en betrouwbaarheid betekenisvolle concepten zijn in kwalitatief onderzoek (Moret, Reuzel, van der Wilt & Grin, 2007).

Om de *interne betrouwbaarheid* van dit onderzoek te verhogen worden dan ook verschillende maatregelen genomen. Ten eerste wordt, door de directe registratie van de onderzoeksdata, met behulp van opnameapparatuur de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. Ten tweede worden de interviews door twee personen gecodeerd.

Dit maakt het mogelijk de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid te bepalen. Deze interbeoordelaarsbetrouwbaarheid is een indicator van de interne betrouwbaarheid (Moret et al, 2007). Voor het bepalen van de mate van *externe betrouwbaarheid*, of repliceerbaarheid van het onderzoek, is het van belang alle stappen, die in het proces zijn doorlopen, nauwgezet te volgen en tevens te controleren. Een andere onderzoeker moet met behulp van het verslag in staat zijn het onderzoek te repliceren. In kwalitatief onderzoek is daar moeilijk aan te voldoen. Bepaalde auteurs beschouwen repliceerbaarheid als irrelevant in kwalitatief onderzoek, omdat kwalitatief onderzoek gericht is op een specifieke context, zowel in tijd als in plaats (Moret et al., 2007). Ook dit onderzoek is gericht op het beschrijven van de situatie op een bepaald ogenblik, waardoor repliceerbaarheid ook voor dit onderzoek irrelevant is. De *interne validiteit* van het onderzoek heeft betrekking op de mate waarin met zekerheid vastgesteld kan worden dat de uitspraken in de interviews een goede weergave zijn van wat er bij de geïnterviewden leeft. Baarda et al. (1997) geven aan dat kwalitatief onderzoek sterk is in het bieden van garanties voor de interne validiteit. In dit onderzoek is de praktijksituatie het uitgangspunt, de bestaande situatie is tijdens het onderzoek daardoor zoveel mogelijk in tact gehouden. De respondenten hebben tevens de mogelijkheid gekregen hun verhaal te doen en nadruk te leggen op die punten die zij belangrijk achten. De interne validiteit van dit onderzoek mag dan ook als voldoende beschouwd worden (Everaert & van Peet, 2005). *Externe validiteit* gaat na in hoeverre de resultaten van een onderzoek kunnen gegeneraliseerd worden. In kwalitatief onderzoek is externe validiteit meestal een probleem omdat er vaak gebruik gemaakt wordt van kleine groepen of van case-studies (Everaert & van Peet, 2005). Dit onderzoek probeert hieraan te voldoen door de respondenten evenredig te verdelen over de verschillende sectoren, op basis van het kader geschetst in tabel 2.

De interviews zullen op hun inhoud geanalyseerd worden. Een kwalitatieve inhoudsanalyse is een van de vele onderzoeksmethoden die gebruikt worden om teksten te analyseren (Hsieh & Shannon, 2005). Het is bovendien een wetenschappelijke methode voor de analyse van kwalitatieve gegevens uit o.a. een interview, focusgroepen en observaties. Het proces van een inhoudsanalyse bestaat uit de codering van het ruwe materiaal, zoals een uitgeschreven interview, aan de hand van een codeerschema. Het coderen zorgt er voor dat de inhoud van de interviews op een eenvoudige manier kan

georganiseerd en geïdentificeerd worden (Kondracki, Wellman & Amundson, 2002). In dit onderzoek zal het kader dat Martens et al (2006) geschetst hebben, gehanteerd worden om de inhoud van de interviews op een gestructureerde en eenduidige manier te analyseren. Beide codeurs zullen onafhankelijk van elkaar de verschillende gesprekken coderen op basis van dit schema. Vervolgens zullen de resultaten van beiden vergeleken worden. Op deze manier kan tevens de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid per praktijk worden nagegaan. Deze interbeoordelaarsbetrouwbaarheid zal via Cohen's Kappa berekend worden. Kappa is een coëfficiënt die de mate van overeenkomst, voor nominale schalen, tussen twee beoordelaars weergeeft. Deze coëfficiënt wordt gebruikt wanneer men de meningsverschillen als even ernstig kan beschouwen (Fleiss, Cohen & Everitt, 1969). Na de berekening van deze coëfficiënt kunnen we besluiten dat de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid tenminste .78 bedraagt, dit is een behoorlijke overeenkomst. Voor 15 praktijken worden er zelfs geen verschillen gevonden tussen beide beoordelaars (coëfficiënt 1). We kunnen dus stellen dat er tussen de beoordelaars een grote mate van overeenkomst is en dat de interne betrouwbaarheid van dit onderzoek voldoende is.

ONDERZOEK IN DE PROFITSECTOR

Methode

Participanten en Procedure

Er werden in totaal 23 e-mails verstuurd naar Human Resources Managers van organisaties uit de profit sector, waarin deze gevraagd werden deel te nemen aan dit onderzoek. Slechts twee Human Resources Managers hebben hierop gereageerd. Een van deze twee HR-managers stemde in met een interview. Aangezien deze antwoordgraad onvoldoende is, werd er besloten over te gaan tot het contacteren van de Human Resources Managers via telefoon. In totaal werden er 35 organisaties via de telefoon gecontacteerd. Het is niet evident via telefoon de HR-manager aan de lijn te krijgen. Bovendien geven veel HR-managers aan dat er te weinig tijd is om deel te nemen aan het onderzoek. Toch hebben er nog zes Human Resources Managers toegestemd met een interview. Dit maakt dat er in totaal zeven HR-managers van profitorganisaties geïnterviewd werden. Naast deze zeven interviews hebben nog eens

14 Human Resources verantwoordelijken telefonisch antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. De interviews en telefoongesprekken zijn verdeeld over de twee categorieën van de profitsector (tabel 2) en de resultaten zullen per categorie besproken worden, om vervolgens tot een algemene conclusie van de gehanteerde organisationele praktijken ter retentie van de oudere werknemers in de profitsector te komen. De eerste categorie bestaat uit klassieke ondernemingen, dit zijn organisaties met marktmiddelen in de private sector. De tweede categorie van de profitsector bestaat uit overheidsbedrijven met winstoogmerk. Zowel de interviews als de telefoongesprekken worden gecodeerd en krijgen respectievelijk de naam P1 tot P7 en T1 tot T14 om de vertrouwelijkheid van het onderzoek te garanderen. Een verdeling van de participanten over de deelsectoren wordt beschreven in tabel 4.

Tijdens de interviews werd er bij de Human Resources Managers gepeild naar de organisationele praktijken die momenteel gehanteerd worden om de oudere werknemers langer aan het werk te houden. Er werd zowel tijdens het open interview als bij de telefoongesprekken één centrale vraag gesteld: *“Wat doet u om uw oudere werknemers langer aan het werk te houden?”*. De interviews en telefoongesprekken worden vervolgens gecodeerd met behulp van het model van Martens et al. (2006). Maatregelen die niet onder te brengen zijn in de vier clusters van dit model, maar die wel door de organisaties worden aangehaald, worden “Extra maatregelen” genoemd.

Tabel 4. Overzicht van de deelnemende organisaties met retentietechnieken voor oudere werknemers in de profitsector

Categorie	Code interview	Code telefoongesprek
Klassieke ondernemingen	P1, P2, P3, P4, P5	T1, T3, T4, T6, T7, T8, T9, T10, T11, T12, T13, T14
Overheidsbedrijven met winstoogmerk	P6, P7	T2, T5

In totaal lieten 15 organisaties weten dat ze geen acties ondernemen om oudere werknemers langer in de onderneming te houden. Aangezien dit een groot deel van de gecontacteerde organisaties betreft, werd er bij deze ondernemingen gepeild naar de redenen waarom er geen bijkomende maatregelen getroffen worden om hun oudere

werknemers langer aan het werk te houden. In tabel 5 wordt er een overzicht gegeven van de organisatie die geen specifieke maatregelen treffen ter retentie van de oudere werknemers.

Tabel 5. Organisaties zonder retentiemaatregelen voor oudere werknemers in de profitsector

Categorie Profit	Aantal organisaties
Klassieke ondernemingen	12
Overheidsbedrijven met winstoogmerk	3
Totaal aantal organisaties	15

Resultaten

De resultaten van dit onderzoek zullen worden opgedeeld in twee delen. Eerst worden de resultaten van de organisaties met organisationele retentietechnieken besproken. Vervolgens wordt er een overzicht gegeven van de redenen die ondernemingen aanhalen om geen specifieke maatregelen treffen voor hun oudere werknemers.

Organisaties met retentietechnieken voor oudere werknemers

Categorie 1: Klassieke ondernemingen

In alle klassieke ondernemingen samen werden er in totaal 53 retentietechnieken aangehaald. Tabel 6 geeft een overzicht van de gehanteerde praktijken in deze categorie. De helft van deze praktijken behoren tot de eerste cluster, dit zijn de formele mogelijkheden die de organisatie biedt. Tijdskrediet en brugpensioen, beide wettelijk geregelde maatregelen, worden veruit het vaakst gehanteerd als organisationele retentiepraktijk in deze categorie. Naast deze wettelijk geregelde praktijken bieden een aantal organisaties hun werknemers de mogelijkheid van functie te veranderen wanneer deze fysiek te belastend wordt. In ons onderzoek wordt dit niet vaak naar voor geschoven als een organisationele retentiepraktijk, bovendien is het afhankelijk van de organisationele mogelijkheden. De HR-manager van P5 verwoordt het als volgt:

“Als het voor de oudere werknemers fysiek moeilijk wordt of zelfs onmogelijk om de job uit te oefenen, dan helpen wij hen – in de mate van het mogelijke – zoeken naar een andere job binnen onze organisatie. Dit lukt natuurlijk niet voor

iedereen. ... Soms zijn er gewoon geen alternatieve jobs voor de werknemers.”
(P5)

De formele begeleidingsmogelijkheden die het meest voorkomen in de bevroegde klassieke ondernemingen, zijn de leeftijdsvriendelijke interne en externe sollicitatieprocedures en het aanbieden van trainingen en opleidingen. De eerste praktijk impliceert dat oudere werknemers tijdens de sollicitatieprocedure niet zullen beoordeeld worden op basis van hun leeftijd zodat alle kandidaten evenveel kansen hebben op de vacante functie. De tweede praktijk, training en opleiding, biedt oudere werknemers de mogelijkheid zich verder te ontplooiën in hun functie en zich bij te scholen voor zaken waar ze niet zo vertrouwd mee zijn.

“Onze oudere werknemers hebben veel ervaring in hun functie en weten veel over ons bedrijf. Als we deze kennis in de organisatie willen behouden, dan moeten we ervoor zorgen dat ze tijdig wordt doorgegeven aan de jongere generatie.” (P3)

Zoals de HR-manager van P3 hierboven stelt, bezitten de oudere werknemers veel kennis over de functie in de organisatie. Uit ons onderzoek blijkt dat de bedrijven uit deze categorie zeer goed beseffen dat met het verouderen van hun personeelsbestand een schat aan kennis verloren kan gaan. Dit vertaalt zich in de inspanningen die de organisaties leveren om deze kennis in de onderneming te behouden. Het is bijgevolg niet verwonderlijk dat deze praktijk uit cluster 3 het vaakst gehanteerd wordt. De overdracht van kennis wordt in een aantal organisaties gekoppeld aan het instellen van mentor-, coach-, en peterschapformules.

De informele, leerbevorderende werkvormen worden slechts door één organisatie (P5) gehanteerd ter retentie van de oudere werknemers. Deze organisatie wil zijn oudere werknemers opnieuw motiveren door hun takenpakket uit te breiden, bijvoorbeeld door ze in te schakelen bij het geven van opleidingen. Bovendien kunnen oudere werknemers in deze onderneming per twee een duobaan uitoefenen in dezelfde functie. Dit is een systeem van parttime tijdskrediet waarbij twee werknemers één functie uitoefenen. Het

gaat hier om bestaande functies, er worden dus geen nieuwe jobs gecreëerd. De oudere werknemers die hiervoor kiezen moeten wel zelf een collega zoeken die samen met hen deze duobaan wil uitoefenen.

Tabel 6. Retentietechnieken bij klassieke ondernemingen

	Gehanteerde maatregelen	N	Interview
Cluster 1: Formele mogelijkheden die de overheid of organisatie biedt: arbeidsrechterlijke en financiële systemen	Tijdskrediet	10	P2, P4, P5, T1, T3, T6, T9, T11, T12, T14
	Brugpensioen	11	P2, P3, P4, P5, T1, T3, T6, T9, T12, T13, T14
	Deeltijds werk	3	P1, T9, T10
	Functieverandering	2	P5, T12
	Ergonomische maatregelen	1	T3
Cluster 2: Formele begeleidingsinstrumenten	Leeftijdsvriendelijke sollicitatie-procedure	4	P1, P2, T6, T8
	Beloningssysteem	1	T12
	Opleiding en training	5	P1, P2, P5, T3, T4
Cluster 3: Semi-formele begeleidingsinstrumenten	Kennisoverdracht	5	P1, P2, P3, P4, T3
	Mentor- coach- en peterschap-formules	3	P1, P3, P4
	Impliciete kennis expliciet maken	1	P1
	Visieontwikkeling rond omgaan met diversiteit en oudere werknemers	2	T1, T7
Cluster 4: Informele, leerbevorderende werkvormen	Taakverbreding	1	P5
	Duobanen	1	P5
Extra maatregelen	Werksfeer bevorderen	1	P1
	Jobrotatie	1	P4
	Arbeid op maat	1	T14
Totaal aantal gehanteerde maatregelen		53	

Uit ons onderzoek is tevens gebleken dat er ook praktijken worden gehanteerd ter retentie van de oudere werknemers, die niet in het kader van Martens et al. (2006) zijn opgenomen. De praktijken staan opgelijst onder de noemer “Extra maatregelen”. Deze extra cluster omvat onder andere de mogelijkheid tot jobrotatie (P4) en het streven naar en realiseren van arbeid op maat in organisatie T14. De informele werksfeer wordt door

organisatie P1 als een belangrijke factor beschouwd. De HR-manager verwoordt dit als volgt:

“Wij hebben een warme sfeer tussen de collega’s en dat is een heel belangrijke troef waardoor we onze werknemers aan ons binden.” (P1)

Samenvattend kunnen we stellen dat de eerste categorie van de profitsector, de klassieke ondernemingen, ter retentie van de oudere werknemers vooral een beroep doen op de formele mogelijkheden die tevens wettelijk geregeld zijn. Daarnaast leveren ze ook inspanningen om de kennis van de oudere werknemers over te dragen op de jongere generatie en bieden ze opleidingen en trainingen aan om hun oudere werknemers te blijven motiveren. Vervolgens trachten ze ook om een leeftijdsvriendelijke interne en externe sollicitatieprocedure te hanteren.

Categorie 2: Overheidsbedrijven met winstoogmerk

Organisaties uit deze categorie geven samen 26 praktijken aan om hun oudere werknemers langer in de organisatie te houden. Een overzicht van deze maatregelen wordt weergegeven in tabel 7. Ook in deze categorie wordt er voornamelijk gebruik gemaakt van de formele mogelijkheden die de organisatie of de overheid biedt. Oudere werknemers kunnen in elke bevraagde organisatie uit deze categorie tijdskrediet aanvragen. Bovendien kunnen ze ook genieten van andere modaliteiten zoals deeltijds werk. Een overheidsbedrijf (P6) biedt zijn werknemers tevens ook de mogelijkheid om de werktijden zelf te regelen. In een ander overheidsbedrijf met winstoogmerk (P7) kunnen de werknemers van thuis uit werken of telewerken. In beide overheidsbedrijven kunnen de werknemers bovendien veranderen van functie wanneer ze behoefte hebben aan een nieuwe uitdaging, het gaat hier om een wettelijk kader dat de externe mobiliteit binnen een aantal federale overheidsdiensten regelt.

De meerderheid van de bevraagde organisaties in deze categorie leggen sterk de nadruk op de ontwikkeling van een visie rond leeftijdsbewust organiseren en met diversiteit binnen de onderneming. Het belang van diversiteit op de werkvloer en hoe deze organisatie (P7) dat tracht te realiseren wordt als volgt omschreven:

“Diversiteit houdt in dat we samenwerken met mensen die over een unieke combinatie van talenten en eigenschappen beschikken. Daarom zijn we ook voorstander van het creëren van een gediversifieerde werkomgeving. Het is volgens ons de bedoeling dat onze werkomgeving zo goed mogelijk de maatschappij weerspiegelt ... Om onze medewerkers bewust te maken van dit thema hebben we een speciale intranetsite opgebouwd. We moeten hen namelijk bewustmaken, trachten emoties hieromtrent op te roepen en betrokkenheid te creëren.” (P7)

Tabel 7. Retentietechnieken bij overheidsbedrijven met winstoogmerk

	Gehanteerde maatregelen	N	Interview
Cluster 1: Formele mogelijkheden die de overheid of organisatie biedt: arbeidsrechtelijke en financiële systemen	Tijdskrediet	4	P6, P7, T2, T5
	Brugpensioen	1	P6
	Deeltijds werk	3	P6, P7, T5
	Werktijdregelingen	1	P6
	Funcieverandering	2	P6, P7
	Thuiswerk of telewerk	1	P7
	Ergonomische maatregelen	1	P7
Cluster 2: Formele begeleidingsinstrumenten	Leeftijdsvriendelijke sollicitatieprocedure	2	P6, P7
	Opleiding en training	2	P6, P7
	Stresspreventie	1	P6
	Mentortrainingen	1	P6
Cluster 3: Semi-formele begeleidingsinstrumenten	Informatievoorziening	1	P6
	Mentor- coach- en peterschapformules	1	P6
	Visieontwikkeling rond omgaan met diversiteit en oudere werknemers	3	P6, P7, T5
Cluster 4: Informele, leerbevorderende werkvormen	Specifieke projecten	1	P6
Extra maatregelen	Gratis deelname aan hobbyworkshops	1	P7
Totaal aantal gehanteerde maatregelen		26	

Een andere maatregel uit deze derde cluster die wordt toegepast door een overheidsbedrijf met winstoogmerk (P6) biedt de oudere werknemers de mogelijkheid

hun kennis met de jongeren te delen door op te treden als mentor, coach, peter of meter. Op deze manier kan zo wel de expliciete als impliciete kennis over de functie en de organisatie worden doorgegeven aan de volgende generatie. Bovendien kan dit motiverend werken voor de oudere werknemers. Deze organisatie biedt hun oudere werknemers tevens de mogelijkheid om mentortrainingen te volgen als voorbereiding op het uitoefenen van deze mentorfunctie, dit is een praktijk uit de tweede cluster. De formele begeleidingsmogelijkheden (cluster 2) die echter het vaakst voorkomen in de bevroegde organisaties, zijn de leeftijdsvriendelijke interne en externe sollicitatieprocedures en het aanbieden van trainingen en opleidingen.

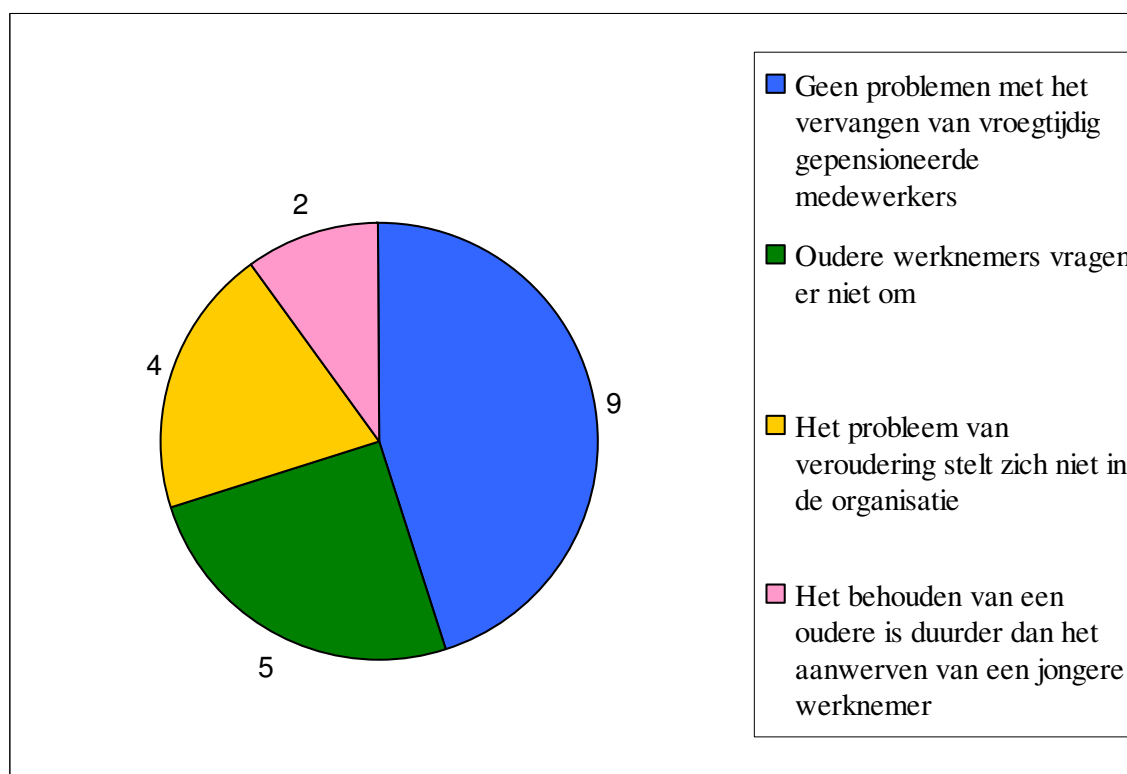
“Deze doelgroep is niet altijd vertrouwd met de verschillende informaticatoepassingen en daarom bieden we ze de mogelijkheid om zich in te schrijven voor functiegerichte opleidingen rond PC en softwareprogramma’s die onontbeerlijk zijn voor het dagelijks functioneren in de werkomgeving.” (P6)

Ook in deze categorie worden informele, leerbevorderende werkvormen heel weinig toegepast als retentietechniek. Slechts één organisatie (P6) heeft specifieke projecten waar alleen oudere werknemers bij worden ingeschakeld. Een andere organisatie (P7) biedt hun werknemers buiten de werkuren gratis een aantal hobbyworkshops aan. Dit doen ze met het oog op het aanscherpen van de teamspirit en het bevorderen van de creativiteit. Deze workshops gaan door in een aantal lokalen van deze organisatie waar ze tevens gebruik kunnen maken van professioneel materiaal.

Samenvattend kan gesteld worden dat deze tweede categorie uit de profitsector, de overheidsbedrijven met winstoogmerk, voornamelijk gebruik maken van de formele mogelijkheden als retentietechniek. In deze categorie gaat het voornamelijk om de mogelijkheid tot het aanvragen van tijdskrediet en deeltijds werk. Daarnaast leggen ze sterk de nadruk op het ontwikkelen van een visie rond leeftijdsbewust organiseren en omgaan met diversiteit. Er wordt ook aandacht geschonken aan training en opleiding en een leeftijdsvriendelijke interne en externe sollicitatieprocedure. Het valt op dat één overheidsbedrijf (P6) duidelijk meer acties onderneemt om de ouderen langer aan het werk te houden, dan de andere bevroegde organisaties uit deze categorie.

Organisaties zonder retentietechnieken voor oudere werknemers

Een groot aantal van de organisaties die gecontacteerd werden, gaven aan dat ze nog niet over een retentiebeleid voor oudere werknemers beschikken. Aangezien het een exploratief onderzoek is, hebben we dan ook besloten de redenen die deze organisaties opgaven op te lijsten. In figuur 2 worden deze redenen grafisch voorgesteld. Zoals deze figuur aantoont, geeft de meerderheid van de organisaties aan dat een retentiebeleid voorlopig nog niet aan de orde is. Momenteel vinden de organisaties nog voldoende jonge(re) werknemers om de ouderen te vervangen wanneer deze met pensioen of brugpensioen gaan. Vele organisaties erkennen wel dat dit de komende jaren kan en zal veranderen. De komende 10 jaar zal immers een groot deel van hun personeelsbestand de pensioenleeftijd bereiken en dan moeten er acties ondernomen worden.



Figuur 2. Redenen waarom organisaties nog geen retentiebeleid hebben opgesteld en hun frequentie in de profitsector

Een andere reden die de ondernemingen aanhalen is dat de oudere werknemers er niet voor staan te springen om langer aan het werk te blijven. Het is vaak fysieke arbeid die moet verricht worden en dat kan men niet blijven volhouden. Bovendien maken de

ouderen een analyse van de voor- en nadelen. En wanneer voor hen de nadelen van stoppen met werken niet opwegen ten opzichte van de voordelen, zal het moeilijk worden deze ouderen te overhalen toch langer aan het werk te blijven. Het kostenplaatje is ook een reden die door een organisatie wordt aangehaald. Het is veel goedkoper een jongere werknemer aan te werven, dan een oudere werknemer te behouden. Het gaat dan niet alleen over het loon, ook naar extra legale voordelen toe (zoals het pensioenfonds) weegt dit door op de organisatie.

Conclusie profitsector

Zoals reeds eerder vermeld, treft een groot aantal organisaties nog geen maatregelen om de oudere werknemers langer aan het werk te houden. Dit staat in schril contrast met een aantal onderzoeksbevindingen, die stellen dat het noodzakelijk is maatregelen te treffen om oudere werknemers langer aan het werk te houden om personeelstekorten te vermijden (Compernelle, 2006; Peterson & Spiker, 2005; Vanston, 2000).

Een samenvattend overzicht van de maatregelen die reeds gehanteerd worden door een aantal organisaties in de profitsector wordt weergegeven in tabel 8. In dit overzicht wordt de frequentie van de verschillende praktijken uit het kader van Martens et al. (2006) weergegeven.

In de profitsector wordt er vooral gebruik gemaakt van de formele mogelijkheden om de oudere werknemers langer in de onderneming te houden. Bijna alle organisatie die bevroegd werden, pasten één van de praktijken uit deze eerste cluster van Martens et al. (2006) toe. Praktijken uit de andere clusters komen in verhouding minder frequent voor. Bovendien kunnen we opmerken dat vaak dezelfde praktijken in verschillende organisaties worden toegepast. We kunnen dus stellen dat een aantal praktijken (zeer) populair zijn in deze sector. Als we een top 5 samenstellen van de meest gehanteerde praktijken dan vinden we op de eerste plaats de praktijken “Tijdskrediet, deeltijds werken, brugpensioen, landingsbanen” uit cluster 1. Onderzoek heeft reeds aangetoond dat deze retentietechniek door de oudere werknemers wordt gewaardeerd (Chou & Chow, 2005; Elchardus et al., 2003). Op de tweede plaats staat het aanbieden van “Opleiding en training” uit cluster 2. Uit onderzoek is reeds gebleken dat deze retentiepraktijk vaak gehanteerd wordt (Aarendonk, 2003; Björkman & Lu,

1999; Chou & Chow, 2005; Deckop et al., 2006; Dychtwald et al., 2004; Greller & Stroh, 2004; Peterson & Spiker, 2005). Dit wordt dus bevestigd in ons onderzoek.

Tabel 8. Overzicht van de gehanteerde retentietechnieken in de profitsector

1.	Cluster formele mogelijkheden die de overheid of de organisatie biedt	Frequentie
•	Tijdskrediet, deeltijds werken, brugpensioen, landingsbanen	32
•	Werktijdsregelingen – flexibele arbeidstijden	1
•	Pensioenkrediet, duobaan, detachering	0
•	Ziekteverzuimbeleid	0
•	Werklastbeheersing	0
•	Functieverandering, outplacement, thuiswerk of telewerk	5
•	Cafetariaplan voor eindeloopbaan	0
•	Ergonomische maatregelen	2
2.	Cluster formele begeleidingsinstrumenten	
•	Leeftijdsvriendelijke interne en externe sollicitatieprocedure	6
•	Beloningssysteem dat leeftijdsvriendelijk organiseren ondersteunt	1
•	Competentiemanagement	0
•	Opleiding en training	7
•	Functioneringsgesprekken, potentieelbeoordeling, mobiliteitsbevordering	0
•	Loopbaanpaden uitstippelen	0
•	Functiedifferentiatie en –heroriëntatie, taakverbreding, gespecialiseerde functies	0
•	Stresspreventie	1
•	Workshops die stilstaan bij de eigen employability	0
•	Evalueren van de nuts- en leerwaarde van de verschillende functies	0
•	Demotie bespreekbaar maken	0
•	Mentortrainingen	1
3.	Cluster semi-formele begeleidingsinstrumenten	
•	Werkoverleg	0
•	Kennisoverdracht, teamleren, intervisie, ervaringsleren	5
•	Ondernemingsraad – syndicale afvaardiging	0
•	Informatievoorziening, kennispool	1
•	Mentor- coach- en peterschapformules	4
•	Impliciete kennis tussen individuen (jong-oud) en groepen expliciet maken	1
•	Visieontwikkeling rond leeftijdsbewust organiseren en omgaan met diversiteit	5
4.	Cluster informele, leerbevorderende werkvormen	
•	Taakverbreding	1
•	Specifieke projecten	1
•	Gespecialiseerde functies	0
•	Roterende teams	0
•	Duobanen	1
•	Interim-banen	0
•	Inplacement	0

Het hanteren van een “leeftijdsvriendelijke interne en externe sollicitatieprocedure” uit cluster 2 vinden we op de derde plaats. De vierde plaats wordt gedeeld door 3 verschillende praktijken uit twee verschillende clusters. Meer bepaald gaat het hier om het aanbieden van “functieverandering, outplacement, thuiswerk of telewerk” uit cluster 1 het zorgen voor “kennisoverdracht, teamleren, intervisie, ervaringsleren” en een “visieontwikkeling rond leeftijdsbewust organiseren en omgaan met diversiteit” beide uit cluster 3. De top 5 wordt afgesloten door de “mentor-, coach-, en peterschapformules” uit cluster 3. Praktijken uit de vierde cluster komen niet in de top 5 voor, er zijn slechts twee organisaties die praktijken uit deze cluster toepassen. Informele en leerbevorderende werkvormen zijn tot op heden nog niet ingeburgerd als organisationele praktijken ter retentie van de oudere werknemers.

Er zijn wel een aantal verschillen tussen beide deelsectoren van de profitsector. Zo merken we bijvoorbeeld op dat alleen de overheidsbedrijven met winstoogmerk hun werknemers werktijdregelingen aanbieden en hen tevens de mogelijkheid bieden om van thuis uit te werken. In één organisatie krijgen de oudere werknemers in deze deelsector de mogelijkheid om mentortrainingen te volgen als voorbereiding op het uitoefenen van de mentorfunctie. De klassieke ondernemingen van hun kant zorgen er dan weer voor dat de kennis van de oudere werknemers zeker wordt overgedragen op de jongere generatie, een praktijk die in ons onderzoek niet aan bod komt bij de overheidsbedrijven met winstoogmerk. Er wordt bovendien door één organisatie beroep gedaan op beloningssystemen die leeftijdsvriendelijk organiseren ondersteunen, een praktijk die niet door de overheidsbedrijven wordt gehanteerd.

ONDERZOEK IN DE NON-PROFITSECTOR

Methode

Participanten en procedure

Voor deze studie werden in totaal 86 organisaties uit de Vlaamse non-profitsector per e-mail uitgenodigd tot deelname aan het onderzoek. Wanneer er geen reactie op de e-mail kwam, werden de bedrijven ongeveer een week later telefonisch gecontacteerd met de vraag om deel te nemen aan dit onderzoek. Van de 86 organisaties waren er 29 die geen interesse hadden om deel te nemen aan het onderzoek of die niet bereikbaar waren.

Bij de gecontacteerde organisaties waren er 12 ondernemingen die aangaven inspanningen te leveren om oudere werknemers langer aan het werk te houden en die bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. Bij deze organisaties werd een interview afgenomen met de Human Resources Manager of met de Algemeen Directeur, indien er geen HR-manager in de organisatie aanwezig was. De 12 interviews zijn verdeeld over de vier categorieën van de non-profitsector (tabel 2) en de resultaten zullen per categorie besproken worden, om daarna tot een algemene conclusie over momenteel gehanteerde retentietechnieken voor oudere werknemers in de non-profitsector te komen.

Tabel 9. Overzicht van de deelnemende organisaties met retentietechnieken voor oudere werknemers in de non-profitsector

Categorie	Activiteit	Code interview
1. VZW's met gemengde middelen	Sociale werkplaats	NP1
	Sociale werkplaats	NP2
	Sociaal secretariaat	NP3
2. VZW's met niet-marktmiddelen	Vrij onderwijs	NP4
	Vrij onderwijs	NP5
	Mutualiteit	NP6
3. Overheidsdiensten	Onderwijsinstelling	NP7
	Overheidsdienst	NP8
	Overheidsdienst	NP9
4. Ziekenhuizen	Openbaar ziekenhuis	NP10
	Openbaar ziekenhuis	NP11
	Openbaar ziekenhuis	NP12

De eerste categorie bestaat uit VZW's met gemengde middelen, hieronder vallen onder andere de sociale werkplaatsen en bepaalde sociale secretariaten. De tweede categorie van de non-profitsector bestaat uit VZW's met niet-marktmiddelen, waar onder andere het vrij onderwijs, de mutualiteiten en stichtingen onder vallen. De overige twee

categorieën zijn de overheidsdiensten en de openbare ziekenhuizen. De interviews worden gecodeerd en krijgen de naam NP1 tot NP12 om de vertrouwelijkheid van het onderzoek te garanderen. Tabel 9 geeft een overzicht van de deelnemende organisaties en de aard van hun activiteit.

Tijdens het interview wordt bij de managers van deze organisaties gepeild naar de retentiepraktijken voor oudere werknemers die ze momenteel hanteren. Tijdens het open interview werd één centrale vraag gesteld: *“Wat doet u om uw oudere werknemers langer aan het werk te houden?”*. De interviews worden gecodeerd met behulp van het model van Martens et al. (2006). Maatregelen die door de organisaties worden aangehaald, maar die niet onder te brengen zijn in de vier clusters van het model, worden “Extra maatregelen” genoemd.

Naast de 12 organisaties die maatregelen ter retentie treffen, waren er 43 organisaties die lieten weten helemaal geen specifieke maatregelen te nemen ter retentie van de oudere werknemers in hun onderneming, bovenop wat wettelijk gezien verplicht is. Daar dit een aanzienlijk deel van de gecontacteerde organisaties betreft, is bij deze organisaties zoveel mogelijk nagegaan wat de redenen zijn om momenteel geen maatregelen te treffen om de oudere werknemers aan het werk te houden. Tabel 10 geeft een overzicht van de organisaties die aangeven geen specifieke maatregelen te treffen voor oudere werknemers, naargelang de categorie van de non-profitsector waarin deze organisaties zich bevinden.

Tabel 10. Organisaties zonder retentiemaatregelen voor oudere werknemers in de non-profitsector

Categorie Non-profit	Aantal organisaties
VZW's met gemengde middelen	14
VZW's met niet-markt middelen	28
Openbare ziekenhuizen	1
Overheidsdiensten	0
Totaal aantal organisaties	43

Resultaten

De resultaten van dit onderzoek worden in twee delen opgesplitst: organisaties met retentietechnieken en organisaties zonder retentietechnieken. Het gedeelte dat handelt over de organisaties met retentietechnieken wordt verder onderverdeeld in de vier categorieën van de non-profitsector.

Organisaties met retentietechnieken voor oudere werknemers

Categorie 1: VZW's met gemengde middelen

Een overzicht van de gehanteerde retentietechnieken in deze categorie wordt weergegeven in tabel 11. In deze categorie werden in totaal 26 retentietechnieken aangehaald. Het meest voorkomend zijn de werktijdregelingen, alle deelnemende organisaties in deze categorie geven aan dat ze hiermee werken. Dit houdt onder andere in dat oudere werknemers flexibele uurroosters kunnen krijgen (NP3) of dat ze minder uren moeten presteren en dat het aantal overuren beperkt wordt (NP1 en NP2). De grootste groep van aangehaalde retentiemaatregelen in deze categorie valt onder cluster 1, de formele mogelijkheden die de organisatie biedt. Hieronder vallen ook 3 technieken die tot de wettelijke maatregelen gerekend kunnen worden, namelijk tijdskrediet, brugpensioen en deeltijds werken. Naast de wettelijke maatregelen valt werklastbeheersing hier ook onder. Dit werd aangehaald in de sociale werkplaatsen en gaat over de fysieke inspanningen die oudere werknemers moeten leveren. Ook functieverandering werd bij een sociale werkplaats vernoemd, hiermee bedoelt men dat oudere werknemers een andere, minder belastende job krijgen. De HR-manager omschreef dit als volgt:

*“Voor de lichtere jobs, die lichamelijk minder zwaar belastend zijn, voorzien we geen instroom, want deze zijn voorbehouden voor onze oudere werknemers”
(NP1)*

De overige drie clusters worden duidelijk minder aangehaald in deze categorie. Er worden vier maatregelen genoemd die onder cluster twee vallen. Twee organisaties geven aan dat ze een leeftijdsvriendelijke interne en externe sollicitatieprocedure hanteren. Daarnaast wordt ook het aanbieden van on-the-job training aangehaald (NP2)

en zegt één onderneming (NP3) ook een beloningssysteem te hebben voor oudere werknemers, onder de vorm van een uitgebreide en langer dan normaal doorlopende anciënniteitopslag. Wat ook opvalt, is dat de derde cluster, die bestaat uit de semi-informele begeleidingsinstrumenten enkel wordt aangehaald door het sociaal secretariaat (NP3).

Tabel 11. Retentietechnieken bij VZW's met gemengde middelen

	Gehanteerde maatregelen	N	Interview
Cluster 1: Formele mogelijkheden die de overheid of organisatie biedt: arbeidsrechterlijke en financiële systemen	Tijdskrediet	2	NP1, NP3
	Brugpensioen	2	NP1, NP3
	Deeltijds werk	1	NP1
	Werktijdregelingen, flexibel uurrooster	2	NP1, NP2
	Ziekteverzuimbeleid	1	NP1
	Werklastbeheersing	2	NP1, NP2
	Functieverandering	1	NP1
	Ergonomische maatregelen	2	NP1, NP3
Cluster 2: Formele begeleidingsinstrumenten	Leeftijdsvriendelijke sollicitatieprocedure	2	NP1, NP3
	Beloningssysteem	1	NP3
	Opleiding en training	1	NP2
	Loopbaanpaden uitstippelen	1	NP2
Cluster 3: Semi-formele begeleidingsinstrumenten	Kennisoverdracht	1	NP3
	Kennispool	1	NP3
	Mentorprogramma	1	NP3
	Visieontwikkeling rond omgaan met diversiteit en oudere werknemers	1	NP3
Cluster 4: Informele, leerbevorderende werkvormen	Taakverbreding	1	NP1
Extra maatregelen	Arbeid op maat	2	NP1, NP2
	Werksfeer bevorderen	1	NP3
Totaal aantal gehanteerde maatregelen		26	

Naast de maatregelen die onder de clusters vallen wordt ook het zorgen voor een optimale werksfeer voor de oudere werknemers als retentietechniek genoemd (NP3) en beide sociale werkplaatsen zeggen te streven naar arbeid op maat voor de oudere werknemer, wat eigenlijk bestaat uit een combinatie van allerlei maatregelen.

Samenvattend kunnen we stellen dat in deze eerste categorie van de non-profitsector, vooral de eerste cluster wordt benadrukt, bestaande uit de formele mogelijkheden van overheid of organisatie. Er is in deze categorie ook een verschil tussen de sociale werkplaatsen (NP1 en NP2) en het sociaal secretariaat (NP3). De sociale werkplaatsen leggen vooral de nadruk op het beheersen van de fysieke werklust, daar hun arbeid fysiek inspannend en belastend is. Ze streven naar een “Arbeid op maat” voor al hun werknemers, dus ook voor de oudere werknemers. In het sociaal secretariaat daarentegen, wordt vooral de nadruk gelegd op de kennisoverdracht en het ontwikkelen van een positief klimaat voor oudere werknemers.

Categorie 2: VZW's met niet-marktmiddelen

In deze categorie worden in totaal 22 retentietechnieken voor oudere werknemers aangehaald door de deelnemende organisaties. Tabel 12 geeft een overzicht van de retentietechnieken in deze categorie.

Tabel 12. Retentietechnieken bij VZW's met niet-marktmiddelen

	Gehanteerde maatregelen	N	Interview
Cluster 1: Formele mogelijkheden die de overheid of organisatie biedt	Tijdskrediet	1	NP6
	Brugpensioen	2	NP4, NP5
	Deeltijds werk	3	NP4, NP5, NP6
	Werktijdregelingen, flexibele arbeidstijd	3	NP4, NP5, NP6
	Werklustbeheersing	2	NP5, NP6
Cluster 2: Formele begeleidingsinstrumenten	Leeftijdsvriendelijke sollicitatieprocedure	1	NP6
	Stresspreventie	1	NP6
	Demotie bespreekbaar maken	1	NP6
	Mentortraining	1	NP6
Cluster 3: Semi-formele begeleidingsinstrumenten	Kennisoverdracht	2	NP4, NP6
	Mentorprogramma	3	NP4, NP5, NP6
Extra maatregelen	Werksfeer bevorderen	2	NP4, NP5
Totaal aantal gehanteerde maatregelen		22	

Meest aangehaalde maatregelen zijn hier de wettelijk bepaalde maatregelen. Alle organisaties geven aan dat deeltijds werken mogelijk is voor de oudere werknemers, maar vooral in het onderwijs (NP4 en NP5) blijkt vooral de mogelijkheid om deeltijds

te werken zeer uitgebreid, variërend van één lesuur per week tot 20 lessen, afhankelijk van wat de oudere leerkracht wil. Ook bij de mutualiteit (NP6) is er de mogelijkheid om deeltijds te werken, al is dit beperkt tot 4/5 of halftijds werken. Ook wat andere maatregelen betreft is er in deze categorie een duidelijk verschil tussen het onderwijs (NP4 en NP5) en de mutualiteit (NP6).

Het zorgen van voor een werksfeer waarin oudere werknemers zich goed voelen wordt door beide scholen aangehaald als middel om hun oudere leerkrachten langer aan het werk te houden. Bij de mutualiteit wordt eerder de cluster van de formele begeleidingsinstrumenten aangehaald, terwijl dit in het onderwijs niet vernoemd wordt. Het belang van het bespreekbaar maken van demotie wordt als volgt omschreven (NP6):

“We vinden het ook belangrijk dat onze medewerkers naar ons toe kunnen komen wanneer ze hun job niet meer aankunnen, zodat we eventueel kunnen zorgen voor een vermindering van de verantwoordelijkheden, het omgekeerde van promotie dus eigenlijk, wanneer een oudere werknemer zelf aanvoelt dat hij de job niet meer naar behoren kan uitvoeren, is het vaak zowel voor hem als voor ons de beste oplossing om een stapje terug te zetten.”

Samenvattend kan voor wat betreft de tweede categorie van de non-profitsector gesteld worden dat ook in deze cluster de maatregelen die de overheid oplegt de meest aangehaalde retentiemaatregelen zijn. Er is wel een duidelijk verschil op te merken in deze categorie tussen de onderwijsinstellingen (NP4 en NP5) en de mutualiteit (NP6). In het onderwijs worden vooral inspanningen wat betreft de werksfeer en de mogelijkheid om vroegtijdig uit te stappen aangehaald, terwijl in de mutualiteit de formele begeleidingsinstrumenten meer worden genoemd. Beide scholen gaven aan niet over de budgettaire ruimte te beschikken om uitgebreide maatregelen te gaan treffen om oudere leerkrachten langer aan het werk te houden. De scholen proberen dan ook op andere manieren de oudere leerkrachten gemotiveerd te houden, bijvoorbeeld door hen een rol als mentor voor beginnende leerkrachten te geven of door te zorgen voor een goede werksfeer, zodat men graag komt werken. Cluster 2, formele begeleidingsinstrumenten en cluster 4, informele werkvormen worden binnen de

deelnemende scholen niet vernoemd. Bij de mutualiteit werden geen budgettaire beperkingen vernoemd, eerder een gebrek aan kennis over welke maatregelen effectief werken. Cluster 4, met de informele werkvormen is ook hier niet vernoemd.

Categorie 3: Overheidsdiensten

Tabel 13 geeft een overzicht van de gehanteerde retentietechnieken voor oudere werknemers bij de drie verschillende overheidsdiensten. Kenmerkend voor de overheidsdiensten is dat ze deel uitmaken van de publieke sector en hun inkomsten volledig bestaan uit niet-marktmiddelen. Wat opvalt is dat in deze categorie de meeste retentietechnieken worden genoemd, namelijk een totaal van 32. In tegenstelling tot de situatie in de andere categorieën, worden alle clusters ongeveer evenveel vernoemd. Alle overheidsbedrijven halen de wettelijke bepalingen rond tijdskrediet en deeltijds werk voor de oudere werknemers aan.

Naast de wettelijke bepalingen, wordt uit de eerste cluster ook de mogelijkheid van functieverandering door twee overheidsdiensten (NP8 en NP9) aangehaald als retentietechniek. Bij één overheidsdienst werd dit als volgt omschreven:

“Wanneer we de indruk hebben dat een oudere werknemer uitgeblust raakt en niet meer graag werk, gaan we kijken: zou die op een andere plaats of in een andere job zich beter voelen?” (NP8)

Een verschil met de andere categorieën is dat bij de overheidsdiensten de tweede cluster, met de formele begeleidingsinstrumenten, ongeveer even vaak vernoemd wordt dan de eerste cluster. Het hanteren van potentieelbeoordelingen en functioneringsgesprekken om de oudere werknemer langer aan de slag te houden, wordt alleen in deze categorie vernoemd, door twee organisaties. De organisaties geven aan dat ze op deze manier een beeld kunnen krijgen van wat er omgaat in de oudere werknemers en hoe ze hun verdere loopbaan nog zien. Ook eventuele problemen of wrijvingen kunnen op deze manier ontdekt worden en aangepakt worden. Ook mentortrainingen worden enkel in deze categorie vernoemd (NP8 en NP9), hoewel het gebruik van een mentorprogramma wel in de andere categorieën voorkomt. Dit kan er

op wijzen dat het mentorprogramma bij de overheidsdiensten meer uitgewerkt en geformaliseerd is dan bij de organisaties uit de andere categorieën.

Tabel 13. Retentietechnieken bij overheidsdiensten

	Gehanteerde maatregelen	N	Interview
Cluster 1: Formele mogelijkheden die de overheid of organisatie biedt	Tijdskrediet	3	NP7, NP8, NP9
	Deeltijds werk	3	NP7, NP8, NP9
	Werktijdregelingen, flexibele uurroosters	2	NP8, NP9
	Ziekteverzuimbeleid	1	NP8
	Werklastbeheersing	1	NP8
	Functieverandering	2	NP8, NP9
Cluster 2: Formele begeleidingsinstrumenten	Leeftijdsvriendelijke sollicitatieprocedure	2	NP7, NP9
	Opleiding en training	2	NP7, NP8
	Potentieelbeoordeling, functioneringsgesprekken	2	NP8, NP9
	Loopbaanpaden uitstippelen	1	NP8
	Stresspreventie	2	NP8, NP9
	Mentortrainingen	2	NP8, NP9
Cluster 3: Semi-formele begeleidingsinstrumenten	Kennisoverdracht	2	NP8, NP9
	Kennispool, informatievoorziening	1	NP8
	Mentorprogramma	3	NP7, NP8, NP9
	Impliciete kennis expliciet maken	2	NP8, NP9
	Visieontwikkeling rond omgaan met diversiteit en oudere werknemers	1	NP8
Totaal aantal gehanteerde maatregelen		32	

De derde cluster, bestaande uit semi-formele begeleidingsinstrumenten, wordt 9 keer vermeld in deze categorie. Alle drie de overheidsdiensten geven aan dat er een mentorprogramma gebruikt wordt. Daarnaast wordt er veel nadruk gelegd op het bewaren van de kennis die de oudere werknemers hebben, zowel door kennisoverdracht te bevorderen als door het expliciet maken van impliciete kennis die de oudere

werknemers hebben door de ervaring in hun job. Over het bewaren van die impliciete kennis wordt het volgende gezegd:

“De acties bij ons zijn onder andere naar dit probleem gericht: de kenniswepsijpeling. Er gaan mensen weg en wat doe je met al hun kennis die verloren gaat? Er is geïnventariseerde kennis, waar we niets aan moeten doen, maar er is ook kritieke en impliciete kennis, deze kennis is niet te inventariseren of bij te houden, maar wel noodzakelijk voor de uitvoering van de job, bijvoorbeeld de kennis van een netwerk, de contactpersonen van een medewerker en het kennen van de fitnesses in de omgang en relaties met die contactpersonen. Eens de werknemers met die kennis weg zijn is die kennis er niet meer. Daarom zijn we volop bezig met kennisborging: ervoor zorgen dat die specifieke kennis niet verloren gaat” (NP8)

Categorie 4: Ziekenhuizen

In deze categorie werden drie HR-managers van ziekenhuizen bevestigd. Uit de interviews bleek dat het probleem van de veroudering in de ziekenhuizen goed voelbaar is, in alle drie de deelnemende ziekenhuizen is ongeveer 1/3 van de verpleegkundigen ouder dan 45 jaar. Dit is belangrijk te vermelden daar de ziekenhuizen kampen met een bijkomend probleem, namelijk het tekort aan verpleegkundigen op de arbeidsmarkt.

Tabel 14 geeft een overzicht van de gehanteerde retentiemaatregelen in deze categorie. De eerste cluster, met de formele mogelijkheden, komt het meest voor. Er zijn de wettelijk bepaalde maatregelen, zoals tijdscrediet voor oudere werknemers en het mogelijk maken van deeltijds werk. Wat echter opvalt is dat alle deelnemende ziekenhuizen aanhalen dat ze gebruik maken van werklasterbeheersing voor de oudere werknemers. Het werk van de verpleegkundige is immers soms vrij lichamelijk belastend en de ziekenhuizen geven aan inspanningen te leveren om de fysieke belasting van de oudere werknemers draaglijk te houden. In één van de ziekenhuizen werd dit als volgt omschreven:

“Op de afdelingen wordt gezorgd voor de toewijzing van de patiënten aan de verpleegkundigen. We trachten in de mate van het mogelijke ervoor te zorgen

dat de oudere werknemers, de fysiek minder veeleisende patiënten eerder toegewezen krijgen. Zo wordt getracht de werkbelasting voor de oudere werknemers iets te verlagen.” (NP10)

Tabel 14. Retentietechnieken in ziekenhuizen

	Gehanteerde maatregelen	N	Interview
Cluster 1: Formele mogelijkheden die de overheid of organisatie biedt	Tijdskrediet	2	NP10, NP11
	Deeltijds werk	1	NP10
	Werktijdregelingen	2	NP11, NP12
	Ziekteverzuimbeleid	1	NP10
	Werklastbeheersing	3	NP10, NP11, NP12
	Functieverandering	1	NP11
	Ergonomische maatregelen	1	NP12
Cluster 2: Formele begeleidingsinstrumenten	Leeftijdsvriendelijke sollicitatieprocedure	1	NP11
Cluster 3: Semi-formele begeleidingsinstrumenten	Mentorprogramma	1	NP12
Extra maatregelen	Bijkomende verlofdagen met leeftijd	3	NP10, NP11, NP12
Totaal aantal gehanteerde maatregelen		16	

Alle ziekenhuizen halen een sectoraal bepaalde maatregel aan die inhoudt dat verpleegkundigen recht hebben op extra verlofdagen. Vanaf 45 jaar komt er één verlofdag per maand bij, vanaf 50 jaar heeft men recht op twee dagen en vanaf 55 jaar krijgen de verpleegkundigen drie extra verlofdagen per maand.

Ondanks het tekort aan verpleegkundigen blijkt dat de drie ziekenhuizen zeer weinig retentietechnieken uit de overige clusters hanteren. Bij de drie deelnemende ziekenhuizen worden duidelijk minder retentietechnieken voor oudere werknemers aangehaald vergeleken met de andere drie categorieën.

Organisaties zonder retentietechnieken voor oudere werknemers

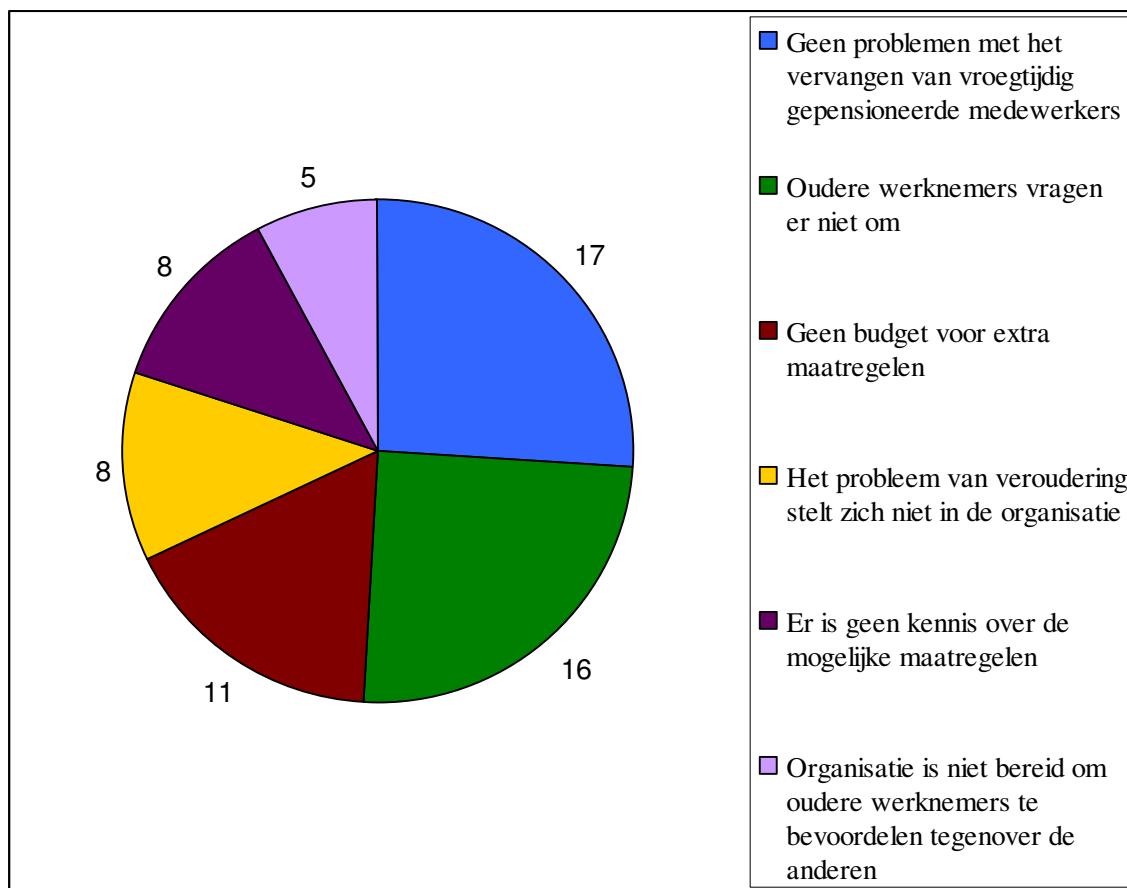
Een bijkomend opmerkelijk resultaat van dit onderzoek is dat meer dan 77% van de deelnemende organisaties aangaf geen enkele inspanning te leveren om oudere werknemers langer aan het werk te houden, buiten de wettelijke verplichtingen, zoals

het tijdskrediet voor 45-plussers. Daar dit gaat om een aanzienlijk gedeelte van de deelnemende bedrijven is ervoor gekozen om deze bevinding verder te exploreren en na te gaan wat de redenen zijn van organisaties in de non-profitsector om geen specifieke maatregelen te treffen ter retentie van oudere werknemers, ondanks de toenemende druk van de verouderende populatie en de krapte op de hedendaagse arbeidsmarkt.

In totaal werden door de 43 bedrijven 65 redenen opgenoemd om geen retentietechnieken voor de oudere werknemers in te voeren. Deze 65 redenen zijn te herleiden tot 6 algemene redenen, te zien in figuur 3 met hun absolute frequentie. Uit figuur 3 blijkt dat de voornaamste reden voor organisaties uit de non-profitsector om geen retentiemaatregelen te treffen het gegeven is dat ze momenteel nog geen problemen ondervinden om nieuwe werknemers aan te trekken en dat het dus niet noodzakelijk is om oudere werknemers langer aan het werk te houden. De organisaties gaven wel aan dat wanneer ze problemen zouden ondervinden bij het vinden van nieuw personeel ze zullen overwegen om aan retentie van oudere werknemers te gaan doen. Daarnaast blijkt dat er vanuit de kant van de oudere werknemer zelf weinig vraag is naar specifieke maatregelen. Hieronder valt ook het gegeven dat niet alle oudere werknemers graag langer aan de slag willen blijven en dat voor sommige oudere werknemers het pensioen niet snel genoeg kan komen. Een andere belangrijke reden is budgettair van aard. Organisaties uit de non-profitsector geven aan dat ze de middelen niet hebben om specifieke maatregelen voor de oudere werknemers te treffen.

Nog een reden die wordt aangehaald, is dat het probleem van veroudering zich voorlopig niet stelt in de organisatie. Wanneer er een goede leeftijdsverdeling is onder het personeel ziet de organisatie geen nut in het nemen van maatregelen om de ouderen langer aan het werk te houden. Een aantal organisaties geven ook aan dat ze geen kennis hebben over wat ze kunnen doen om de oudere werknemers langer in dienst te houden en dat ze daarom geen maatregelen treffen. De laatste reden waarom er geen extra maatregelen worden getroffen, is dat sommige ondernemingen niet bereid zijn om aan de oudere werknemers meer voordelen te bieden dan aan de andere werknemers in de organisatie. Dit laatste wordt door een organisatie als volgt omschreven:

“Iedereen moet werken tot zijn 65^e, dat is nu eenmaal zo. Ik zie dan ook niet in waarom oudere werknemers extra zouden moeten worden gemotiveerd of beloond om aan het werk te blijven, ze doen gewoon wat ze moeten doen.”



Figuur 3. Redenen om geen retentietechnieken voor oudere werknemers te hanteren en hun frequentie in de non-profitsector

Conclusie non-profitsector

Een eerste opmerking die gemaakt dient te worden is dat een groot deel van de gecontacteerde organisaties aangeeft momenteel geen specifieke maatregelen te treffen ter retentie van oudere werknemers, ondanks dat de meeste van deze ondernemingen wel te maken heeft met het probleem van de vergrijzing van de arbeidsbevolking. Ondanks het gegeven dat uit de literatuur blijkt dat het noodzakelijk is om maatregelen te treffen om oudere werknemers langer aan het werk te houden om niet geconfronteerd te worden met personeelstekorten (Compennolle, 2006; Peterson & Spiker, 2005;

Vanston, 2000) blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat een aanzienlijk gedeelte van de organisaties uit de non-profitsector dit niet doet.

De situatie bij de organisaties die wel retentietechnieken hanteren om oudere werknemers langer aan het werk te houden is te zien in tabel 15. Deze tabel geeft toont het model van Martens et al. (2006) en de frequentie waarmee de maatregelen uit het model worden aangehaald in de non-profitsector.

Bij deze ondernemingen, die wel aan retentie van oudere werknemers doen, is een eerste algemene conclusie, die men op basis van dit onderzoek kan stellen, dat de organisaties uit de non-profitsector vooral maatregelen uit de eerste cluster van Martens et al (2006) hanteren, voornamelijk de wettelijk bepaalde maatregelen worden in dit onderzoek aangehaald. Ook de mogelijkheid voor oudere werknemers om deeltijds te gaan werken wordt door een groot deel van de organisaties aangehaald en uit eerder onderzoek blijkt dit een bruikbare retentietechniek voor oudere werknemers (Chou & Chow, 2005; Elchardus, Cohen & Van Thielen, 2003).

Naast de wettelijke maatregelen komt het invoeren van een mentorprogramma het meest voor in de non-profitsector. Organisaties geven aan hier een dubbel voordeel te ervaren: de oudere werknemer krijgt een extra uitdaging en de nieuwe werknemer wordt vanaf de start goed opgevangen.

Er is in de non-profitsector een duidelijk onderscheid te zien tussen de organisaties waar het werk een eerder lichamelijk karakter heeft (ziekenhuizen, sociale werkplaatsen) en de ondernemingen waar het werk eerder mentaal van aard is (onder andere overheidsdiensten en onderwijs). Bij de organisaties waar het werk lichamelijk inspannend is, zien we dat ze trachten de lichamelijke belasting van de oudere werknemers te verminderen, door hen bijvoorbeeld minder belastende functies te geven. Bij organisaties waar het werk eerder intellectueel is, zien we meer systemen van kennisoverdracht en mentorprogramma's.

De overheidsdiensten blijken het meest aan retentie van oudere werknemers te doen en zijn ook het meest bezig met het uitbreiden ervan. Dit kan verklaard worden doordat ze een voorbeeldfunctie hebben naar de organisaties toe.

Tabel 15. Overzicht van de gehanteerde retentietechnieken in de non-profitsector

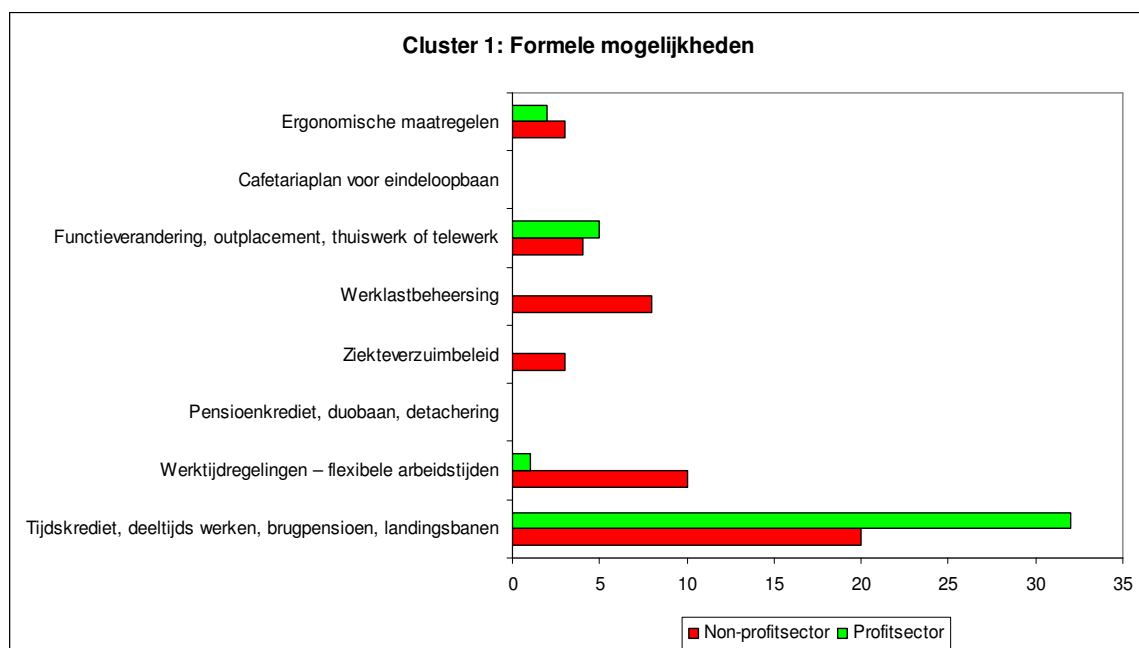
1. Cluster formele mogelijkheden die de overheid of de organisatie biedt	Frequentie
• Tijdskrediet, deeltijds werken, brugpensioen, landingsbanen	20
• Werktijdsregelingen – flexibele arbeidstijden	10
• Pensioenkrediet, duobaan, detachering	0
• Ziekteverzuimbeleid	3
• Werklastbeheersing	8
• Functieverandering, outplacement, thuiswerk of telewerk	4
• Cafetariaplan voor eindloopbaan	0
• Ergonomische maatregelen	3
2. Cluster formele begeleidingsinstrumenten	
• Leeftijdsvriendelijke interne en externe sollicitatieprocedure	6
• Beloningssysteem dat leeftijdsvriendelijk organiseren ondersteunt	1
• Competentiemanagement	0
• Opleiding en training	3
• Functioneringsgesprekken, potentieelbeoordeling, mobiliteitsbevordering	2
• Loopbaanpaden uitstippelen	2
• Functiedifferentiatie en –heroriëntatie, taakverbreding, gespecialiseerde functies	0
• Stresspreventie	3
• Workshops die stilstaan bij de eigen employability	0
• Evalueren van de nuts- en leerwaarde van de verschillende functies	0
• Demotie bespreekbaar maken	1
• Mentortrainingen	3
3. Cluster semi-formele begeleidingsinstrumenten	
• Werkoverleg	0
• Kennisoverdracht, teamleren, intervisie, ervaringsleren	5
• Ondernemingsraad – syndicale afvaardiging	0
• Informatievoorziening, kennispool	2
• Mentor- coach- en peterschapformules	8
• Impliciete kennis tussen individuen (jong-oud) en groepen expliciet maken	2
• Visieontwikkeling rond leeftijdsbewust organiseren en omgaan met diversiteit	2
4. Cluster informele, leerbevorderende werkvormen	
• Taakverbreding	1
• Specifieke projecten	0
• Gespecialiseerde functies	0
• Roterende teams	0
• Duobanen	0
• Interim-banen	0
• Inplacement	0

Wat verder opvalt, is dat de vierde cluster, de cluster met informele en leerbevorderende werkvormen zeer weinig voorkomt in de non-profitsector. Slechts één

organisatie haalt een maatregel uit deze cluster aan, namelijk taakverbreding. De bedrijven geven hiervoor twee soorten redenen aan, enerzijds zijn bepaalde maatregelen uit die cluster praktisch moeilijk in te voeren, bijvoorbeeld een systeem van roterende teams lijkt voor veel organisaties praktisch niet haalbaar. Daarnaast ontbreekt het bij de ondernemingen ook aan kennis over bepaalde maatregelen in deze cluster. Zo is een systeem met duobanen bij veel organisaties niet bekend.

VERGELIJKING PROFIT- EN NON-PROFITSECTOR

In dit deel worden de resultaten van beide sectoren met elkaar vergeleken. Ook voor deze vergelijking zullen we gebruik maken van het kader van Martens et al. (2006). De gelijkenissen en verschillen zullen per cluster besproken worden.



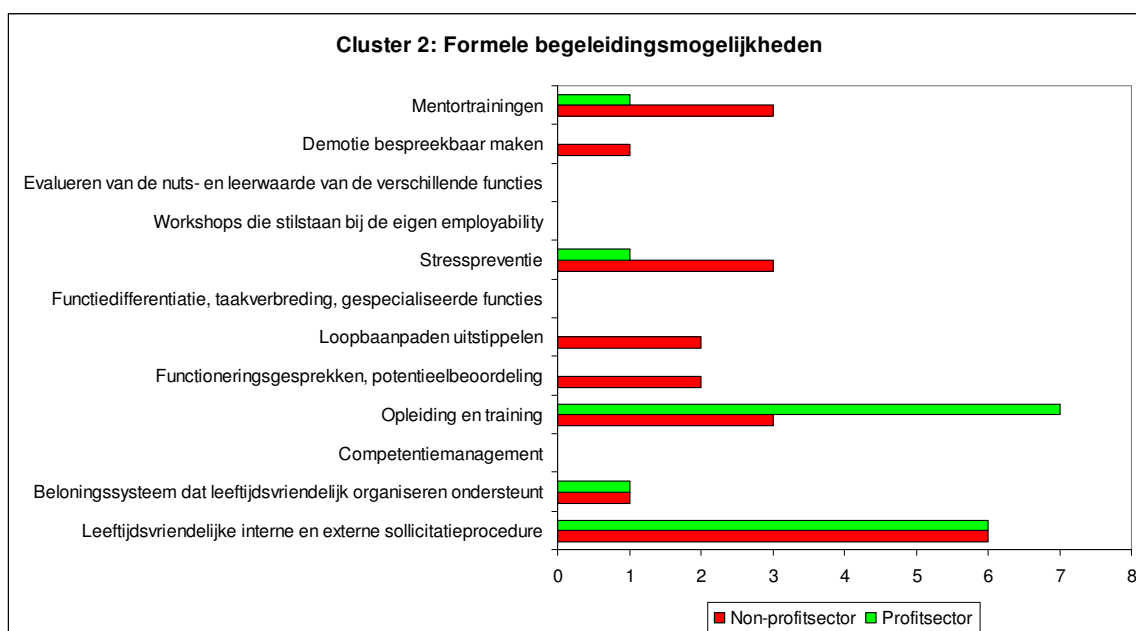
Figuur 4. Frequentieverdeling gehanteerde praktijken uit cluster 1

Een eerste opvallende gelijkheid tussen beide sectoren is dat de retentietechnieken uit de eerste cluster het meest worden toegepast (figuur 4). Vooral de wettelijk bepaalde maatregelen, zoals tijdskrediet en deeltijds werken, worden in beide sectoren door de organisaties het meest aangehaald. Voor wat betreft de non-profitsector stemt dit overeen met de verwachting op basis van de literatuur, namelijk dat verminderde arbeidsprestaties de meest voorkomende retentietechniek vormt. Het

geleidelijk aan minder werken zou de arbeidssituatie van deze werknemers ‘werkbaar’ moeten houden, zodat ze gemotiveerd aan het werk blijven (Vanderhaeghe, 2002). Het is echter wel zo dat in de non-profitsector verschillende maatregelen uit de eerste cluster gebruikt worden, in tegenstelling tot de situatie in de profitsector. Zo worden flexibele arbeidstijden in bijna alle organisaties van de non-profitsector vernoemd, slechts één bedrijf uit de profitsector haalt dit echter aan. Ook ziekteverzuim en werklustbeheersing worden meermaals aangehaald in de non-profitsector, deze worden geen enkele keer vernoemd in de profitsector. Functieverandering wordt dan weer in beide sectoren regelmatig gehanteerd door de organisaties, alsook het treffen van een aantal ergonomische maatregelen. De profitsector doet voornamelijk een beroep op tijdskrediet en brugpensioen. Dat praktijken uit deze eerste cluster frequent worden gehanteerd in zowel de profitsector als de non-profitsector is niet verwonderlijk. Eerst en vooral zijn een aantal van deze maatregelen wettelijk geregeld, wat maakt dat organisaties de vraag van een werknemer om gebruik te maken van tijdskrediet moeilijk kunnen weigeren. Bovendien spelen een aantal van deze praktijken in op de stijgende vraag naar flexibiliteit van beide partijen. Een groot deel van de oudere werknemers (45%) heeft in een onderzoek van Elchardus et al. (2003) reeds aangegeven dat ze langer willen werken wanneer de organisatie deeltijds werken mogelijk maakt. Het cafetariaplan voor eindeloopbaan en het aanbieden van pensioenkrediet wordt tot slot in geen van beide sectoren toegepast.

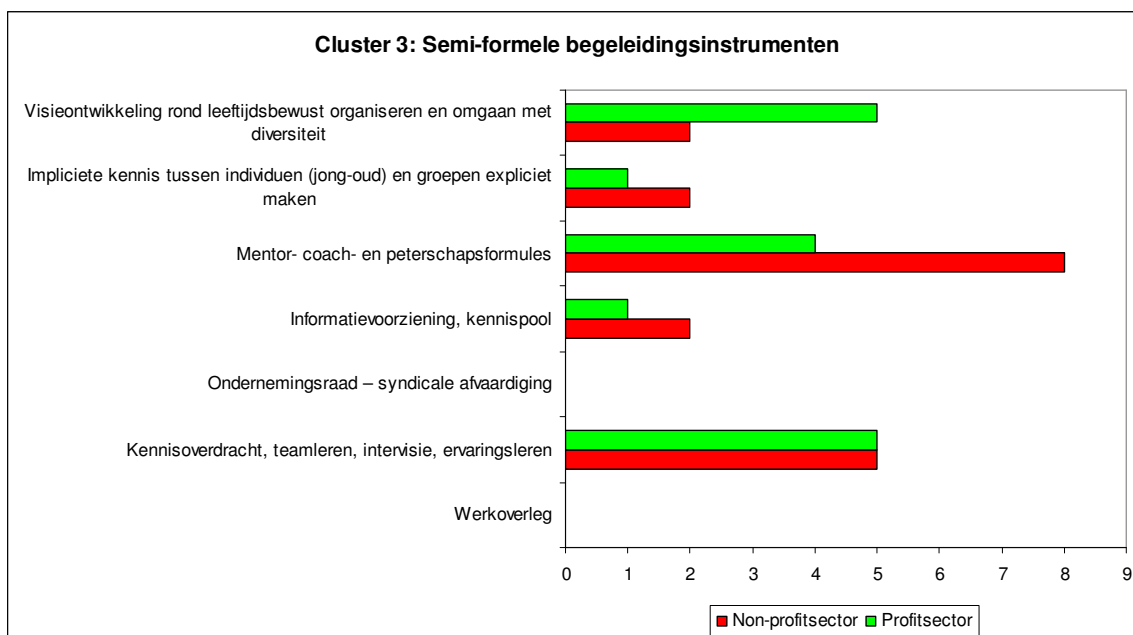
Wanneer beide sectoren vergeleken worden met betrekking tot de tweede cluster van retentietechnieken, zien we dat een leeftijdsvriendelijke sollicitatieprocedure in beide sectoren regelmatig wordt vernoemd (figuur 5). Uit onderzoek blijkt dat de meest voorkomende retentiepraktijk uit deze cluster het aanbieden en promoten van trainingen is (Aarendonk, 2003; Björkman & Lu, 1999; Chou & Chow, 2005; Deckop et al., 2006; Dychtwald et al., 2004; Greller & Stroh, 2004; Peterson & Spiker, 2005). Dit wordt in ons onderzoek bevestigd in de profitsector, maar niet in de non-profitsector, waar het aanbieden van trainingen niet vaak voorkomt. Wat verder opvalt, is dat in beide sectoren het gebruik van geldelijke beloningen zeer weinig wordt vermeld, hoewel uit de literatuur blijkt dat meer dan de helft van de oudere werknemers aangeeft, in een onderzoek van Elchardus et al. (2003), dat ze wel langer willen werken als ze een hoger loon zouden krijgen voor hetzelfde werk. Een geldelijke beloning zou dus een effectieve

retentiepraktijk kunnen zijn. Uit de literatuurstudie bleek bovendien dat organisaties uit de profitsector vaker gebruik maken van financiële beloningen –zoals bonussen, delen in de winst– om hun werknemers te motiveren (Kalleberg et al., 2006). Hieruit ontstond de verwachting dat financiële beloningen één van de meest voorkomende organisationele retentiepraktijken zouden zijn in de profitsector. Dit werd echter niet bevestigd in dit onderzoek.



Figuur 5. Frequentieverdeling van de gehanteerde retentietechnieken uit cluster 2

Zoals ook blijkt uit figuur 5 maken organisaties uit de non-profitsector vaker gebruik van een aantal maatregelen uit deze sector. Zo doen ze bijvoorbeeld inspanningen om bij de oudere werknemers te peilen naar hoe zij hun verdere loopbaan verder zien evolueren. Bovendien helpen ze dan ook bij het verder uitstippelen van deze loopbaan. Uit onderzoek blijkt dat wanneer de loopbaanpaden flexibel zijn en aangepast kunnen worden aan de behoeften van de werknemer, dit kan leiden tot een sterke daling in de turnover en een stijging van de productiviteit (Dychtwald et al., 2004). Het aanbieden van mentortrainingen is een nadere praktijk die de non-profitorganisaties vaker hanteren. Ook in deze cluster zijn er een aantal praktijken, zoals competentie management, die (nog) niet worden gehanteerd ter retentie van de oudere werknemers.

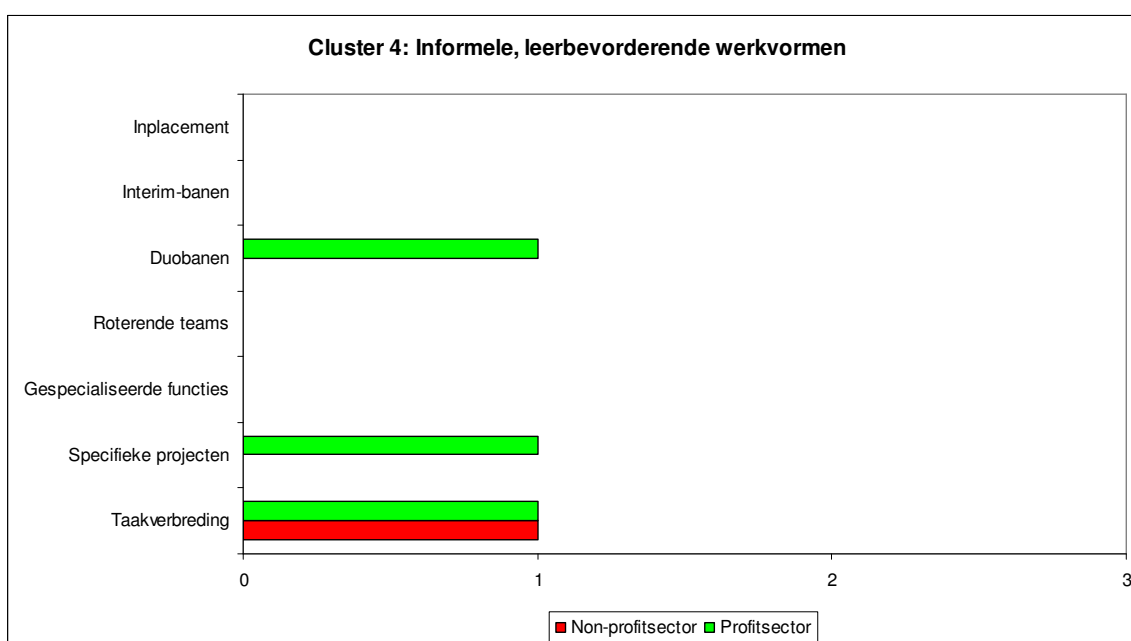


Figuur 6. Frequentieverdeling van de gehanteerde retentietechnieken uit cluster 3

Kennisoverdrachtprogramma's zijn een methode uit de derde cluster die door organisaties in beide sectoren aangehaald worden. Mentorprogramma's worden beduidend meer vernoemd in de non-profitsector (figuur 6). In deze ondernemingen fungeren de oudere werknemers dus als gids en mentor van de nieuwe werknemers (Dychtwald et al., 2004; Greller & Stroh, 2004; Peterson & Spiker, 2005). Beide sectoren leveren bovendien inspanningen om de kennis van ouderen over te dragen op de nieuwe werknemers. Peterson en Spiker (2005) en Suijkerbuijk (2004) hebben reeds beschreven dat programma's die instaan voor de kennisoverdracht er voor kunnen zorgen dat de kennis van de ouderen niet verloren gaat. Door gebruik te maken van deze maatregelen geven de organisaties te kennen dat ze dit willen beletten. Werkoverleg stimuleren wordt daarentegen geen enkele keer aangehaald in dit onderzoek, wat een opmerkelijk resultaat is daar werknemers de relatie met de collega's bestempelen als een belangrijke reden om in de organisatie te blijven en werkoverleg deze relatie stimuleert (De Lannoy, 2001; Kosloski et al., 2001). In de Europese Code van goede praktijken voor leeftijd en tewerkstelling wordt beschreven dat bedrijven inspanningen moeten leveren om de attitudes in de organisatie te veranderen. Dit houdt in dat de ondernemingen hun personeel dienen te informeren over hoe men stereotypen en

vooroordelen ten aanzien van oudere werknemers kan en moet aanvechten (Drury, 2001). Deze code wordt in de praktijk vertaald in de visieontwikkeling rond leeftijdsbewust organiseren en omgaan met diversiteit, een maatregel die vaker voorkomt in de profitsector.

Maatregelen uit de vierde cluster worden in de literatuur niet vaak beschreven. Het is daarom niet verwonderlijk dat maatregelen uit deze cluster nauwelijks worden aangehaald in beide sectoren uit ons onderzoek (figuur 7). De profitsector maakt net iets meer gebruik van praktijken uit deze cluster in vergelijking met de non-profitsector.



Figuur 7. Frequentieverdeling gehanteerde retentietechnieken uit cluster 4

Zoals uit beide onderzoeken reeds naar voren kwam, maken organisaties uit zowel de profitsector als de non-profitsector gebruik van een aantal retentiemaatregelen die niet beschreven worden in het kader van Martens et al. (2006). Deze maatregelen worden grafisch weergegeven in figuur 8. Hieruit kunnen we afleiden dat de non-profitsector vaker beroep doet op een aantal extra maatregelen. Zo kennen de ziekenhuizen uit deze sector hun oudere werknemers een aantal extra verlofdagen toe. Deze praktijk wordt niet aangehaald bij de organisaties uit de profitsector. Deze laatste hanteren dan weer een aantal andere praktijken die in de non-profitsector niet aan bod komen, zoals de mogelijkheid tot jobrotatie en deelname aan een aantal gratis

hobbyworkshops buiten de werkuren. Uit ons onderzoek blijkt tevens dat een aantal van deze extra maatregelen in beide sectoren worden gehanteerd. De frequentie waarmee deze praktijken aan bod komen, ligt wel hoger in de non-profitsector. Het bevorderen van de werksfeer is bijvoorbeeld een praktijk die een aantal keer wordt aangehaald in deze sector.



Figuur 8. Frequentieverdeling extra maatregelen ter retentie van oudere werknemers

Samenvattend kunnen we stellen dat er weinig grote verschillen te zien zijn tussen beide sectoren wat betreft de gehanteerde retentietechnieken voor oudere werknemers. Een verschil is wel dat er in de profitsector enkele retentietechnieken vrij veel gehanteerd worden, terwijl binnen de non-profitsector meer verschillende technieken worden gebruikt.

DISCUSSIE

Uit onderzoek blijkt dat het noodzakelijk is om oudere werknemers langer aan het werk te houden, dit om de effecten van de veroudering van de bevolking onder controle te kunnen houden (Compernelle, 2006; Peterson & Spiker, 2005; Vanston, 2000). Toch blijkt uit dit onderzoek dat nog maar weinig organisaties momenteel concrete maatregelen treffen om hun oudere werknemers langer aan het werk te houden.

De maatregelen die reeds gehanteerd worden zijn bovendien vaak wettelijk bepaald. De voornaamste redenen van ondernemingen om geen maatregelen te treffen voor de retentie van de oudere werknemers is gebaseerd op een korte termijn-visie. Men geeft aan dat er op dit ogenblik in de organisatie nog geen problemen zijn met het vinden van vervangers voor de oudere werknemers die vroegtijdig op pensioen gaan. Een implicatie van dit onderzoek is dan ook dat, naar de ondernemingen toe, de problematiek en de noodzaak om maatregelen te treffen duidelijk gemaakt moet worden. Een tweede reden om slechts in beperkte mate retentiemaatregelen voor oudere werknemers toe te passen, is dat bij sommige organisaties de kennis ontbreekt over bepaalde retentiemaatregelen voor oudere werknemers. Een voorbeeld hiervan is het stimuleren van werkoverleg. Hoewel dit een retentiemaatregel is die praktisch eenvoudig in te voeren is en weinig extra middelen vereist, wordt deze nauwelijks aangehaald door de organisaties. De reden hiervoor is dat deze maatregel en het effect ervan niet voldoende bekend zijn bij de organisaties. Een tweede implicatie van het onderzoek is dan ook dat informatieverstrekking, in verband met de mogelijke retentietechnieken, naar de ondernemingen toe noodzakelijk is. De overheid zou hier een belangrijke rol in kunnen spelen. Een aantal ondernemingen merken op dat ze geen bijkomende retentiemaatregelen treffen zolang het niet door de overheid wordt opgelegd. Andere organisaties geven aan dat ze wel bereid zijn om maatregelen te treffen. Ze vinden echter dat de overheid hier een grotere rol in zou moeten spelen. Het invoeren van financiële beloningen bijvoorbeeld wordt in de literatuur als een zeer effectieve manier beschouwd om de oudere werknemers langer aan het werk te houden (Elchardus et al., 2003) maar deze blijkt nauwelijks gebruikt te worden in de praktijk. Hier zou de overheid een rol kunnen spelen door deze te verplichten of door deze beloningen fiscaal interessant te maken. Ook het kunnen verkrijgen van lastenverlagingen wordt door de organisatie als een mogelijke stimulans beschouwd om meer maatregelen te treffen. Er zijn dus een aantal mogelijkheden waar men in de toekomst gebruik van zou kunnen maken om het hanteren van retentiemaatregelen aantrekkelijker te maken voor de organisaties.

Een aantal ondernemingen geven ook aan dat een mentaliteitsverandering bij de werknemers noodzakelijk is. De organisaties in kwestie stellen dat het geen zin heeft om allerlei maatregelen te gaan invoeren, wanneer de werknemers zelf niet gemotiveerd

zijn om aan het werk te blijven en hier zelf het nut niet van inzien. Een bijkomende implicatie van dit onderzoek is dan ook dat niet alleen de organisaties, maar ook de werknemers bewust moeten gemaakt worden van het probleem.

Beperkingen

Een eerste beperking van dit onderzoek is de generaliseerbaarheid van de resultaten. In de non-profitsector hebben 55 organisaties deelgenomen aan het onderzoek en in de profitsector namen 21 bedrijven deel aan het onderzoek. Om de resultaten te kunnen generaliseren naar de arbeidsmarkt in Vlaanderen is bijkomend onderzoek nodig bij meer organisaties, verspreid over heel Vlaanderen. In deze studie wordt bovendien geen rekening gehouden met de geografische spreiding van de organisaties, wat een bijkomend probleem vormt voor de generalisatie. Een tweede beperking is de opdeling van de categorieën binnen beide sectoren. De non-profitsector wordt opgedeeld in vier categorieën, terwijl er in de profitsector slechts twee categorieën zijn. Daarenboven werd er bij de klassieke ondernemingen, een deelsector van de profitsector, geen rekening gehouden met de hoofdactiviteit van de organisatie. Deze deelsector kent namelijk een grote variabiliteit aan activiteiten, waar in deze exploratieve studie niet voor gecontroleerd werd.

Toekomstig onderzoek

Deze exploratieve studie geeft een eerste overzicht van de gehanteerde praktijken ter retentie van de oudere werknemers. Verder onderzoek bij meer organisaties rond deze problematiek is zeker noodzakelijk wil men een duidelijker beeld krijgen van de situatie op de arbeidsmarkt. Bovendien zou men in de toekomst een bijkomende opdeling kunnen maken naar de hoofdactiviteit van de verschillende ondernemingen. Een ander interessant aspect wat toekomstig onderzoek zou kunnen nagaan, is hoe de retentietechnieken verschillen naargelang de aard van het werk. Uit deze studie blijkt namelijk dat de organisaties waar het werk fysiek inspannend is, andere retentietechnieken hanteren dan de organisaties waar het werk van mentale aard is. Deze bevinding dient echter verder onderzocht te worden, daar dit geen doel van deze studie was. Het zou tevens ook interessant zijn om in volgend onderzoek de oudere werknemers te bevragen. Op deze manier kan men nagaan of de retentietechnieken

geformuleerd door het management, de oudere werknemers effectief bereiken. Met ‘intended’ praktijken worden de praktijken bedoeld die door de beleidsmakers zijn geformuleerd met het oog op de retentie van de oudere werknemers, maar uit onderzoek blijkt dat deze ‘intended’ praktijken de oudere werknemers niet altijd bereiken (Khilji & Wang, 2006).

Samenvattend kunnen we dan ook stellen dat deze exploratieve studie een eerste aanzet is tot het in kaart brengen van de gehanteerde retentietechnieken in Vlaanderen. Op basis van dit onderzoek kunnen we concluderen dat er nog veel werk aan de winkel is om zowel de organisaties als de werknemers bewust te maken van de problematiek in verband met de oudere werknemers. Willen we onze maatschappij zoals deze nu functioneert behouden, dan is het noodzakelijk hier inspanningen voor te leveren. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat op dit vlak een belangrijke rol is weggelegd voor de overheid, die de organisaties moet aanzetten tot het treffen van meer maatregelen, maar tegelijk ook de werknemers bewust moet maken van de noodzaak om langer aan het werk te blijven.

REFERENTIES

- Aarendonk, S. (2003). Oudere werknemers. Een overzicht van de maatregelen om oudere werknemers langer voor het arbeidsproces te behouden. Literatuuronderzoek. Ongepubliceerde doctoraalscriptie van Universiteit van Amsterdam.
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 175-197
- Algemene directie humanisering van de arbeid (2007). *Het ervaringsfonds. Brochure voor bedrijven* (januari 2007). Brussel: FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
- Allen, S. G., Clark, R. L. & Ghent, L. S. (2004). Phasing into Retirement. *Industrial and Labor Relations Review*, 58, 112-127
- Ashbaugh, D. L. & Fay, C. H. (1987). The Threshold for Aging in the Workplace. *Research on Aging*, 9, 417-427
- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M. & Teunissen, J. (1997). *Kwalitatief onderzoek: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Leiden: Stenfert Kroese
- Baisier, L. (2004). Een op vijf werknemers in Vlaamse bedrijven ouder dan 45 jaar. *OVER WERK. Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 1-2, 129-133
- Björkman, I. & Lu, Y. (1999). The Management of Human Resources in Chinese-Western Joint Ventures. *Journal of World Business*, 34, 306-324
- Boerlijst, J. G., Munnichs, J. M. A. & van der Heijden, B. I. J. M. (1998). The “Older Worker” in the organization. In P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J; de Wolff (editors). *Handbook of Work and Organizational Psychology (second edition)*, Vol 2, 183-213. UK: Psychology Press
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what’s the difference? *Journal of Management Studies*, 39, 97-122
- Chou, K. & Chow, N. W. S. (2005). To retire or not to retire: Is there an option for older workers in Hong Kong? *Social policy & administration*, 39, 233-246
- Collins, G. A. (2003). Rethinking retirement in the context of an aging workforce. *Journal of Career Development*, 30, 145-157

- Compernelle, T. (2006). Vergrijzing aan het werk. Vijftigplussers in uw bedrijf: meer pro's dan contra's. snelBERICHT voor VOKA
- De Lannoy, R. (2001). Retentie van personeel: hype of realiteit? *KMO nieuwsbrief voor de ondernemer*, 75
- De Meulemeester, D (2004). Ouderen aan de haard? Omgaan met een vergrijsd personeelsbestand. snelBERICHT voor VOKA
- Deckop, J. R., Konrad, A. M., Perlmutter, F. D. & Freely, J. L. (2006). The effect of Human Resource Management Practices on the job retention of former welfare clients. *Human Resource Management*, 45, 539-559
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1998). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Drury, E (2001). A European code of good practice on age an employment (for older workers). *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 26, 611-622
- Dychtwald, K., Erickson, T. & Morison, B. (2004). It's time to retire retirement. *Harvard Business Review*, 48-57
- Eerdekens, S. (2006). Loopbaanbegeleiding in Limburg: een stand van zaken. Ongepubliceerde licentiescriptie van Universiteit Hasselt.
- Elchardus, M., & Cohen, J. (2003). Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan. Deelrapport 3: de determinanten van de vroege uittrede. Onderzoeksgroep TOR, Vakgroep Sociologie, Vrije Universiteit Brussel.
- Elchardus, M., Cohen, J. & Van Thielen, L. (2003). Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan. Deelrapport 5: naar een eindeloopbaanbeleid. Onderzoeksgroep TOR, Vakgroep Sociologie, Vrije Universiteit Brussel.
- Emanuele, R. & Higgins, S. H. (2000). Corporate Culture in the Nonprofit Sector: A Comparison of Fringe Benefits with the For-profit Sector. *Journal of Business Ethics*, 24, 87-93
- Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>)
- Everaert, H. & Van Peet, A. (2005). Kwalitatief en kwantitatief onderzoek. *Hogeschool Utrecht, KG publicatie nr.11*
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. (<http://www.meta.fgov.be>)

- Fleiss, J. L., Cohen, J. & Everitt, B. S. (1969). Large sample standard errors of kappa and weighted kappa. *Psychological Bulletin*, 72, 5, 323-327
- Fontana, A. & Frey, J. H. (1998). Interviewing. The Art of Science. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials* (pp. 47-78). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greller, M. M. & Stroh, L. K. (2004). Making the most of “late career” for employers and workers themselves: Becoming elders not relics. *Organizational Dynamics*, 33, 202-214
- Haesli, A. & Boxall, P. (2005). When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1955-1975
- Hansson, R. O., DeKoekkoek, P.D., Neece, W.M. & Patterson, D.W. (1997). Successful aging at work: annual review, 1992-1996: The older worker and transitions to retirement. *Journal of Vocational Behaviour*, 51, 202-233
- Heiligers, P. J. M., de Jong, J. D., Hingstman, L., Lugtenberg, M. & Groenewegen, P. P. (2006). Intergratie deeltijdwerk chirurgen. *Nivel 2006*
- Hsieh, H. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15, 1277-1288
- Hutchens, R. & Grace-Martin, K. (2006). Employer willingness to permit phased retirement: Why are some more willing than others? *Industrial and Labor Relations Review*, 59, 525-546
- Ilmarinen, J. (2002). Physical requirements associated with the work of aging workers in the European Union. *Experimental Aging Research*, 28, 7-23
- Josten, E. J. C., Schalk, R. (2005). Effecten van demotie op gezondheid en tevredenheid met het werk van oudere werknemers in de sectoren zorg en welzijn. *Gedrag en Organisatie*, 18, 21-31
- Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J. & Knoke, D. (2006). Beyond Profit? Sectoral Differences in High-Performance Work Practices. *Work and Occupations*, 33, 271-302
- Kapteyn, B. (1987). Organisatietheorie voor non-profit. Uitgeverij Van Loghum Slaterus

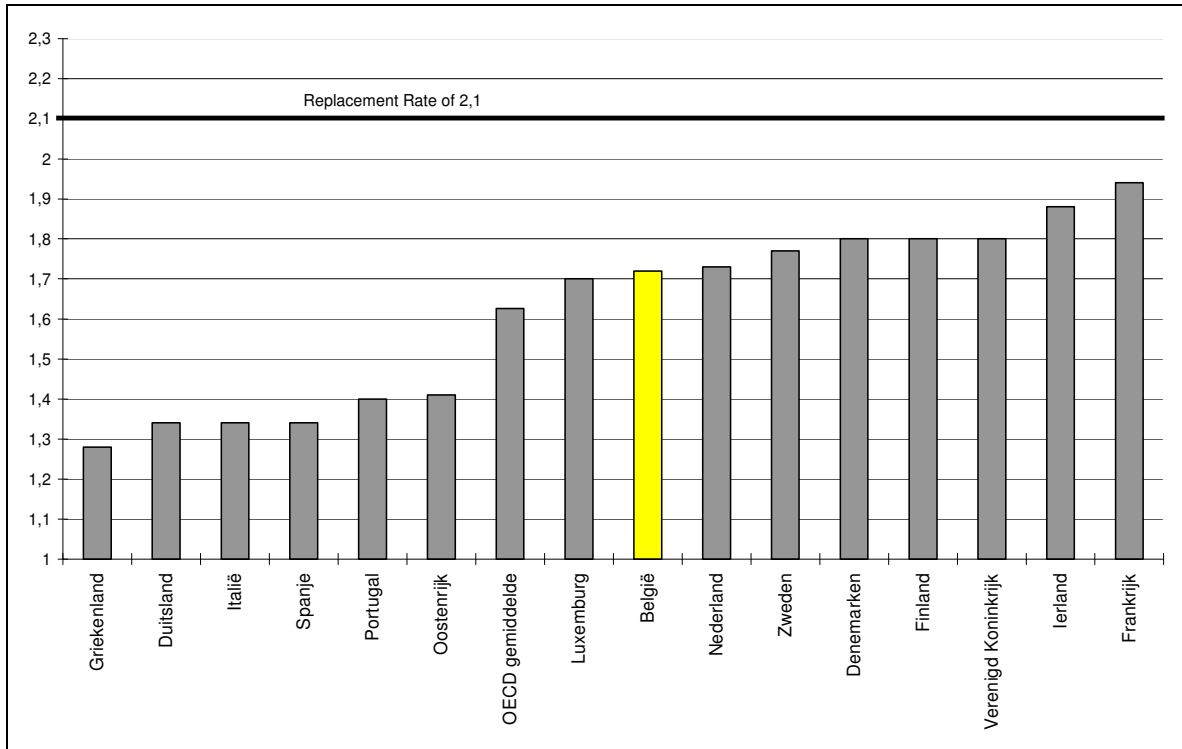
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic Human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1171-1189
- Kondracki, N. L., Wellman, N. S. & Amundson, D. R. (2002). Content analysis: Review of methods and their applications in nutrition education. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 34, 4, 224-230
- Koning Boudewijnstichting (2001). De non-profitsector in België: Socio-economisch overzicht.
- Kosloski, K., Ekerdt, D. & DeViney, S. (2001). The Role of Job-Related Rewards in Retirement Planning. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 56, 160-169
- Manolopoulos, D (2006). What motivates R&D professionals? Evidence from decentralized laboratories in Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 616-647
- Marshall, V. W. & Marshall, J. G. (2003). Ageing and work in Canada: Firm Policies. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 28, 625-639
- Martens, H., Lambrechts, F., Manshoven, J. & Vandenberk, A. (2006). An organizational development approach towards age diversity practices in Belgian organizations. *Ageing International*, 31, 1-23
- Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (2003). Aanmoedigingspremies bij loopbaanonderbreking en tijdskrediet. *Jaarrapport 2003, afdeling tewerkstelling*
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C. & Lee, T.W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, 15, 96-109
- Moret, M., Reuzel, R., van der Wilt, G.J. & Grin, J. (2007) Validity and reliability of qualitative data analysis: Interobserver agreement in reconstructing interpretative frames. *Field Methods*, 19, 24-39
- Nationaal Instituut voor de Statistiek (<http://statbel.fgov.be>)
- Naumanen, P. (2006). The health Promotion of aging workers from the perspective of occupational health professionals. *Public Health Nursing*, 23, 37-45
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (<http://www.oecd.org>)

- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13, 249-273
- Pact van Vilvoorde in concrete cijfers. De opvolging van de 21 doelstellingen (versie 31 januari 2003)
- Park, D. C. (1994). Aging, cognition, and work. *Human Performance*, 7, 181-205
- Parker, S. K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 6, 835-852
- Paul, A. K. & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1246-1266
- Peterson, S. J. & Spiker, B. K. (2005). Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: A Positive Psychology Perspective. *Organizational Dynamics*, 34, 153-167
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24, 6, 649-670
- Quinn, J. F. (1997). Retirement Trends and Patterns in the 1990's: The End of an Era? Boston College Working Papers in Economics 385, Boston College Department of Economics.
- Rainey, H., Backoff, R. & Levine, C. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, 36, 233-244
- Reina-Knuutila, U (2001). Age, work ability and productivity. Helsinki: Publications of the Ministry of Social Affairs and Health
- Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA) (<http://www.rva.be>)
- Securex. *Werkgever moet bij ontslag 45-plusser het initiatief tot outplacement nemen*. Sociaal Secretariaat Securex (<http://www.securex.be>)
- Stein, D. & Rocco, T. S. (2001). The older worker. Myths and realities no. 18 Washington, DC: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education.
- Steunpunt Werk en Sociale Economie (<http://www.steunpuntwav.be>)
- Suijkerbuijk, H. (2004). Ouderen aan de haard? Omgaan met een vergrijsd personeelsbestand. snelBERICHT voor VOKA

- Taylor, P., Encel, S. & Oka, M. (2002). Older workers: Trends and prospects. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 27, 512-533
- Van Dale (1996). Handwoordenboek Engels/Nederlands (3de druk). Utrecht/Antwerpen: Van Dale Lexicografie
- Vanderhaeghe, S. (2002). Eindeloopbaanbeleid in de social profit. *OVER WERK. Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 4, 154-156
- Vanston, N. (2000). Maintaining prosperity. *The Washington Quarterly*, 23, 225-238
- VCSPPO - Vlaamse Confederatie van Social Profit Ondernemingen (2005). Een wetenschappelijk onderbouwde definitie van de social-profitsector. (<http://www.vcsppo.be>)
- VERSO – Vereniging voor Social Profit Ondernemingen (2007). Betekenis van de social profit. (www.verso-net.be)
- VOKA – Het Vlaams Economisch Verbond met plaatselijke Kamers van Koophandel. (<http://www.voka.be>)
- werkGelegenheidsAgentschap (<http://wga.be>)
- Wikipedia, the free Encyclopedia. (<http://en.wikipedia.org>)
- Yeatts, D. E., Folts, W. E. & Knapp, J. (2000). Older workers' adaptation to a changing workplace: employment issues for the 21st century. *Educational Gerontology*, 26, 565-582

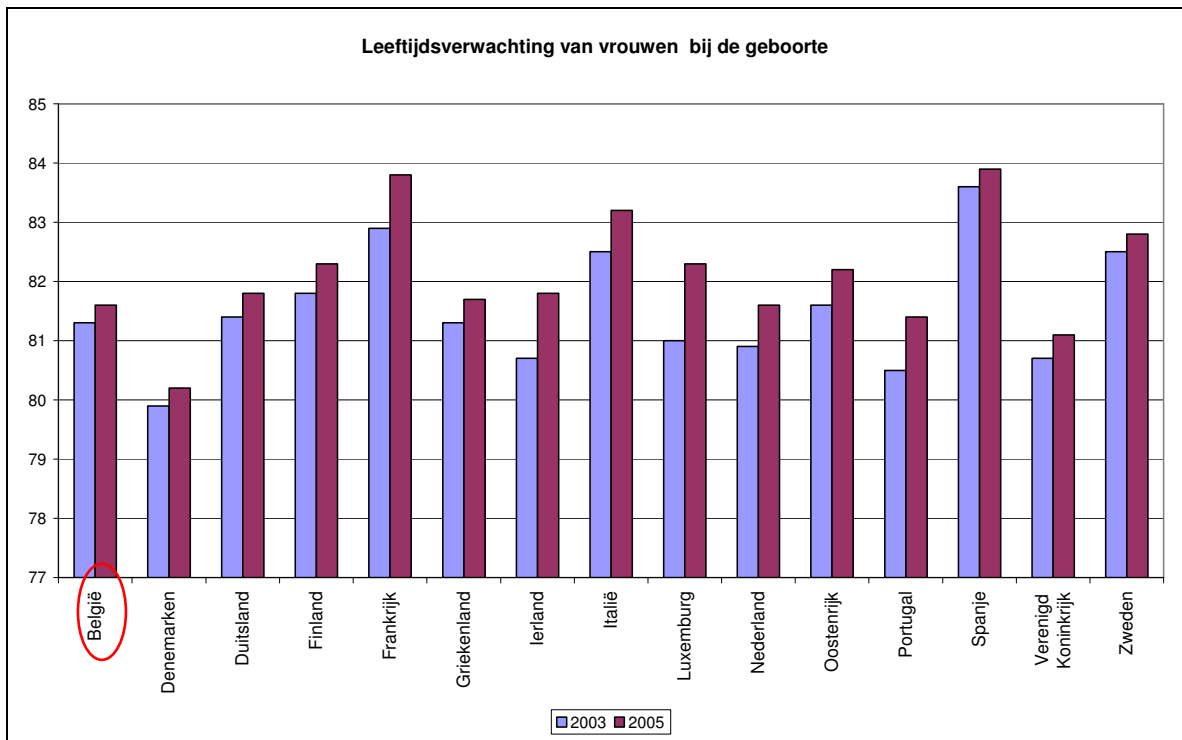
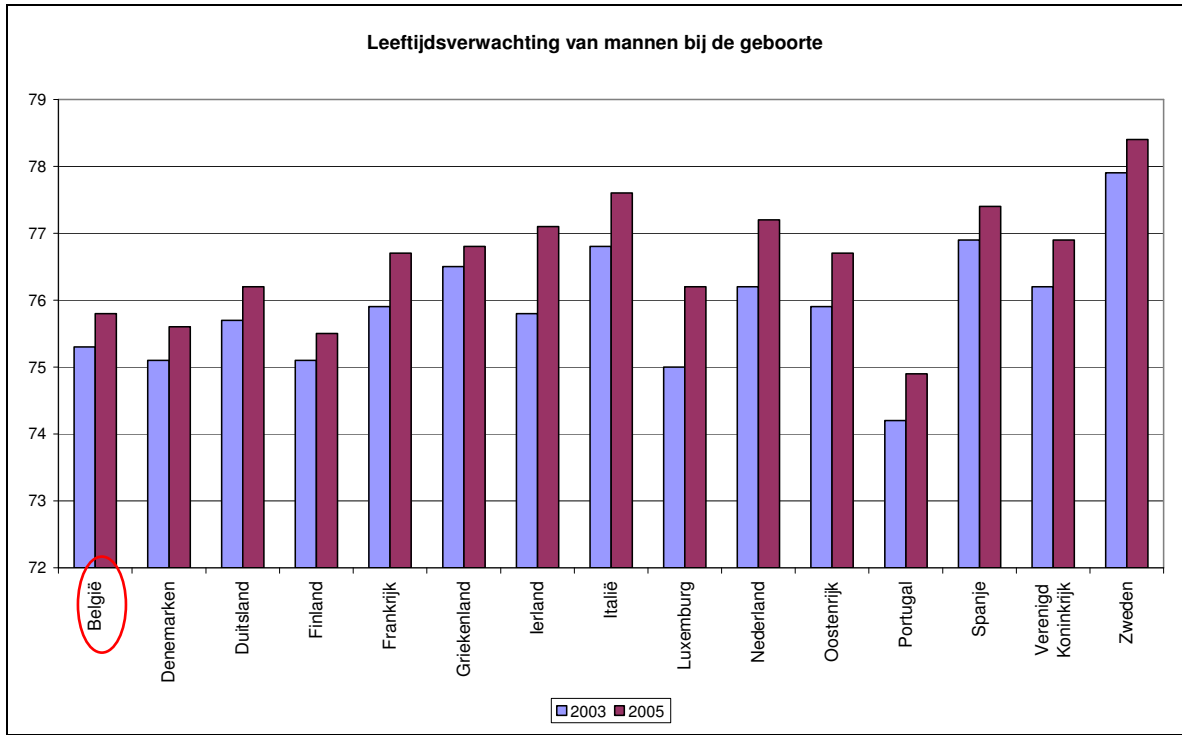
BIJLAGE 1. TOTALE FERTILITEITGRAAD 2005

De fertiliteitgraad is gelijk aan het aantal kinderen geboren bij vrouwen van 15 tot 49 jaar.



Bron: Organisation for Economic Co-operation and Development (2008)

BIJLAGE 2. LEVENSVERWACHTING VAN MANNEN EN VROUWEN BIJ DE GEBOORTE



Bron: Organisation for Economic Co-operation and Development (2008)

BIJLAGE 3. EUROPESE CODE VAN GOEDE PRAKTIJKEN VOOR LEEFTIJD EN TEWERKSTELLING

-
1. *Leren, training en ontwikkeling*: Je moet alle werknemers aanmoedigen om te profiteren van relevante trainingen en hen verzekeren dat ze allemaal toegang hebben tot deze trainingen en ontwikkelingen gedurende hun volledige loopbaan.
 2. *Flexibele werkpraktijken en modernisering van het werk*: Je kunt de werktijden aanpassen, evenals andere aspecten van de tewerkstelling.
 3. *Gezondheids promotie en ontwerpen van de werkplek*: werkprocessen en de organisatie van het werk zouden de werknemers in staat moeten stellen te presteren, op zo een manier dat hun gezondheid en werkcapaciteit wordt geoptimaliseerd.
 4. *Aanwerving*: werf mensen aan op basis van hun vaardigheden en bekwaamheden die nodig zijn om de job uit te oefenen.
 5. *Promotie en interne veranderingen*: de basis van promotie zou de bekwaamheid van het individu moeten zijn.
 6. *Verlaten van de organisatie en de overgang naar pensioen*.

Bijkomend punt:

7. *Veranderen van de attitudes binnen de organisatie*: dit houdt in dat je het gehele personeelsbestand moet informeren over het ontstaan van barrières en stereotype beelden ten aanzien van ouderen en hoe je deze best kan en moet aanvechten.

Bron: Drury (2001)