



Oudere werknemers in de horeca 2014

©2014 Guidea - Kenniscentrum voor Toerisme en Horeca vzw

Deze informatie werd met de grootste zorg samengesteld.

Guidea, het Kenniscentrum voor Toerisme en Horeca vzw stelt zich echter niet aansprakelijk voor de juistheid van de aangeboden informatie. In geen geval is Guidea, het Kenniscentrum voor Toerisme en Horeca aansprakelijk voor enige directe of indirecte schade als gevolg van of in verband met de aangeboden informatie uit deze publicatie.

1. Langer aan de slag	2
1.1. Een vergrijzende bevolking	3
1.2. Ouderen en werkzaamheid	5
De Vlaamse arbeidsmarkt	5
De horecasector	8
1.3. Ouderen en werken	11
Werkgevers en oudere werknemers	11
Werknemers en langer werken	14
Oudere werknemers en horeca	15
2. Maatregelen voor oudere werknemers	17
2.1. Beleidsmaatregelen voor oudere werknemers	17
2.2. Maatregelen voor oudere werknemers op sectoraal niveau	19
Buitenlandse horeca organisaties	19
Binnenlandse andere sectoren	23
2.3. Maatregelen voor oudere werknemers op ondernemingsniveau	28
Levensfasebewust personeelsbeleid	29
Aanwerven en onthaal	30
Arbeidsvoorwaarden	31
Arbeidsomstandigheden	32
Arbeidsverhouding	33
Arbeidsinhoud	34
3. Hoe kunnen oudere werknemers zich blijven inzetten?	35
4. Conclusie	36
5. Bijlagen	37
6. Bronnen en interessante info	39

1. Langer aan de slag

Door de toenemende vergrijzing dreigt er op middellange termijn een gebrek aan arbeidskrachten op onze arbeidsmarkt. Een belangrijke en grote uitdaging voor het beleid en de werkgevers is bijgevolg het **langer aan het werk houden van werknemers** (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2013, 2014). In de horecasector is deze uitdaging extra belangrijk gezien de aantrekkingskracht van de sector op ouderen niet groot is (Guidea, 2012).

Met dit rapport willen we wijzen op de gevolgen van de vergrijzing van onze arbeidsmarkt en hoe de horeca hier verder op in kan spelen. We beginnen bij de demografische evolutie in Vlaanderen en de mate waarin er in Vlaanderen sprake is van een vergrijzing van de bevolking. Daarna komen de gevolgen die deze evolutie heeft voor de arbeidsmarkt in het algemeen en de horecasector in het bijzonder aan bod. Vervolgens brengen we in kaart hoe werkgevers en werknemers denken over langer werken. Ook staan we stil bij hoe langer werken gerealiseerd kan worden. Tot slot geven we aan welke inspanningen er op niveau van beleid, sector, onderneming en werknemers zelf gedaan kunnen worden om ervaren werknemers op een positieve manier aan de slag te houden.

“De horeca kent inderdaad een hoog personeelsverloop. Vooral vandaag heeft de sector het moeilijk om gekwalificeerde en gemotiveerde werknemers aan te werven en te behouden. De jonge werknemers, die ooit van hun job hielden en ze uitvoerden met plezier en motivatie, beslissen vaak om de sector te verlaten wanneer ze ouder worden. Dit is zeer jammer, omdat de sector deze ervaren werknemers sterk nodig heeft.”

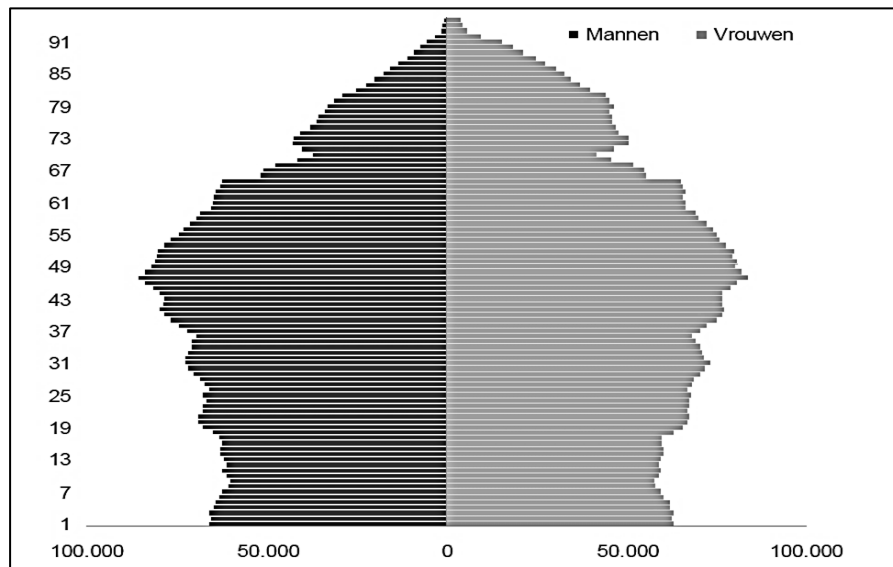
Regionaal directeur, Duitse hotelketen

1.1. Een vergrijzende bevolking

Vandaag leeft de Europese bevolking gemiddeld 8 jaar langer dan 50 jaar geleden. Verwacht wordt dat de **levensverwachting** de komende 50 jaar met nog eens 5 jaar **stijgt**. In 1985 waren er in Europa meer dan 59 miljoen mensen ouder dan 65 jaar. Dit komt overeen met zo'n 13% van de totale bevolking. In 2010 waren dat er al meer dan 87 miljoen of een goeie 17% van het totaal (Eurofound, 2011; Kluwer, 2014). De ouder wordende bevolking is er ook in Vlaanderen. Eind jaren '90 vormden de 30- tot 40-jarigen de grootste groep van de bevolking. In 2011 waren dit de 40- tot 50-jarigen. Verwacht wordt dat in 2018 de 50- tot 60-jarigen (i.e., de babyboomers) de grootste bevolkingsgroep vormen. Deze babyboomers zitten in de laatste fase van hun loopbaan en stromen de komende jaren massaal uit naar pensioen (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2013, 2014).

Naast de toenemende vergrijzing is er ook een **dalend aantal jongeren** in Europa. Momenteel worden er te weinig kinderen geboren (1,6 per vrouw in plaats van de nodige 2,1 per vrouw) om de Europese bevolking op peil te houden. Indien het huidige aantal geboortes behouden blijft, neemt de Europese bevolking vanaf 2050-2060 af (Europa, 2011). In Vlaanderen neemt het aantal geboortes (1,7 per vrouw) én de totale bevolking sinds 2010 al af (Van Bavel & De Hauw, 2013; Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2012). Dit leidt tot een kleinere instroom van nieuwe jonge werknemers op de arbeidsmarkt (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2013, 2014).

Figuur: Leeftijdspiramide België -2011-

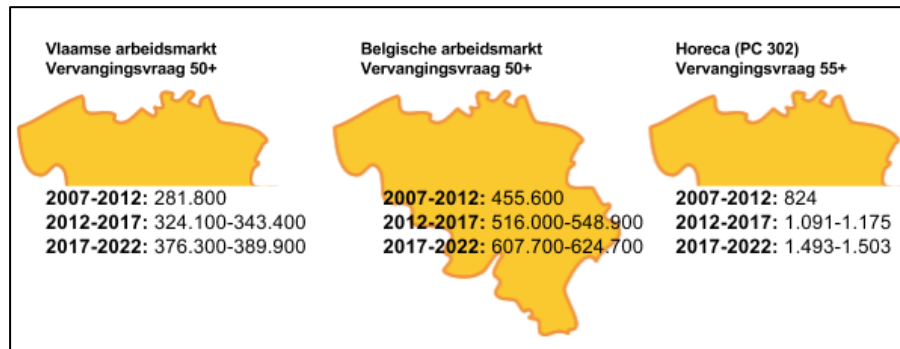


Bron: FOD Economie, 2012
Bewerking door Guidea

Deze toenemende vergrijzing en dalend aantal geboortes zorgt voor een kleinere groep van beschikbare arbeidskrachten op de arbeidsmarkt of een **daling in de beroepsbevolking**. In de nabije toekomst zijn er met andere woorden te weinig nieuwe werknemers om de

vertrekkende babyboomers te vervangen (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2013, 2014; De Baets & Warmoes, 2011; Institute of Hospitality, 2011a, 2011c; Otten, Arts, Siermann, & Ybema, 2010; SEO, 2010). Het aantal Vlaamse arbeidsplaatsen dat tussen 2012-2017 opnieuw moet ingevuld worden ten gevolge van de 50-plussers die definitief stoppen met werken (i.e., de vervangingsvraag 50+) wordt op zo'n 320.000 à 340.000 geraamd. In de Vlaamse horeca (PC 302) wordt het aantal 55-plussers dat tussen 2012-2017 vervangen moet worden op zo'n 1.091-1.175 geschat (Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2014a). Verwacht wordt dat deze vervangingsvraag ook nog de daaropvolgende jaren blijft toenemen (Theunissen & Herremans, 2013). Waar halen we in de toekomst voldoende werknemers om deze plaatsen op te vullen?

Figuur: Verwachte vervangingsvraag bij uitstroom 50+ voor Vlaanderen en België en bij uitstroom 55+ voor de horeca (PC 302) Vlaanderen -2007-2022-



Bron: Theunissen & Herremans, 2013; Projectiemodel sectoren (Steunpunt WSE, 03.06.2014, versie PC_VL_01); projecties volgens BAU- en IMPACT-scenario (Vlaanderen en België) en volgens BAU- en Langer werken-scenario (Vlaamse horeca)
Bewerking door Guidea

Het toekomstig tekort aan arbeidskrachten kan onder andere tegengegaan worden door ervoor te zorgen dat oudere werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2014; Department for Work and Pensions, 2011; Institute of Hospitality, 2011c). De nakende massale **uitstroom van oudere werknemers** met pakken ervaring en kennis **dient vertraagd te worden**. Dit is noodzakelijk om onze economie draaiende te houden alsook om ons pensioenstelsel, onze zorg en algemene welvaart te kunnen behouden (Bedrijfschap Horeca & Catering, 2012; Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2014; FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2011). Een zéér belangrijke opmerking hierbij is dat het vertragen van de uitstroom slechts één manier is om de vergrijzing aan te pakken. De combinatie met andere maatregelen zoals het op peil houden van de instroom en verhogen van de arbeidsproductiviteit is eveneens noodzakelijk (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2014). Binnen dit rapport worden deze laatste twee maatregelen echter niet besproken.

1.2. Ouderen en werkzaamheid

In dit onderdeel staan we stil bij het aandeel oudere werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt in het algemeen en de horecasector specifiek. We presenteren cijfers rond onze werkzaamheidsgraad en bespreken de factoren die deze werkzaamheidsgraad beïnvloeden. Tot slot brengen we een aantal arbeidskenmerken van oudere werknemers in de horecasector in beeld.

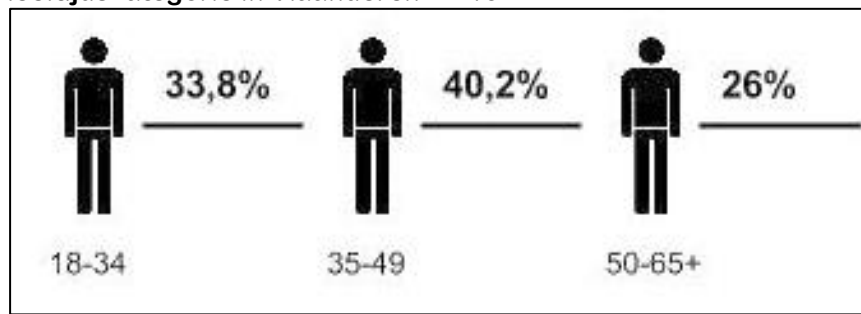
Er zijn heel wat **definities van oudere werknemers**. Een duidelijke leeftijdsgrens die afbakt wie wel of niet een oudere werknemer is, bestaat dus niet. In dit rapport gebruiken we de definitie van de Vlaamse Overheid. De Vlaamse regering omschrijft oudere werknemers als werknemers die ouder zijn dan 50 jaar (Guidea, 2013a).

De Vlaamse arbeidsmarkt

In 2013 is 26% van alle Vlaamse werknemers 50 jaar of ouder (RSZ, 2013). Het aandeel oudere werknemers zit de laatste jaren duidelijk in de lift. In 2007 is dit percentage nog maar 20,5% (RSZ, 2007-2013). Concreet neemt de gemiddelde leeftijd van de Vlaamse beroepsbevolking toe van 38,5 jaar in 1997 tot 41 jaar in 2011 (zie tabel 1 in bijlage voor meer detail). Er wordt verwacht dat deze gemiddelde leeftijd blijft toenemen tot 42,5 jaar in 2018 (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2014).

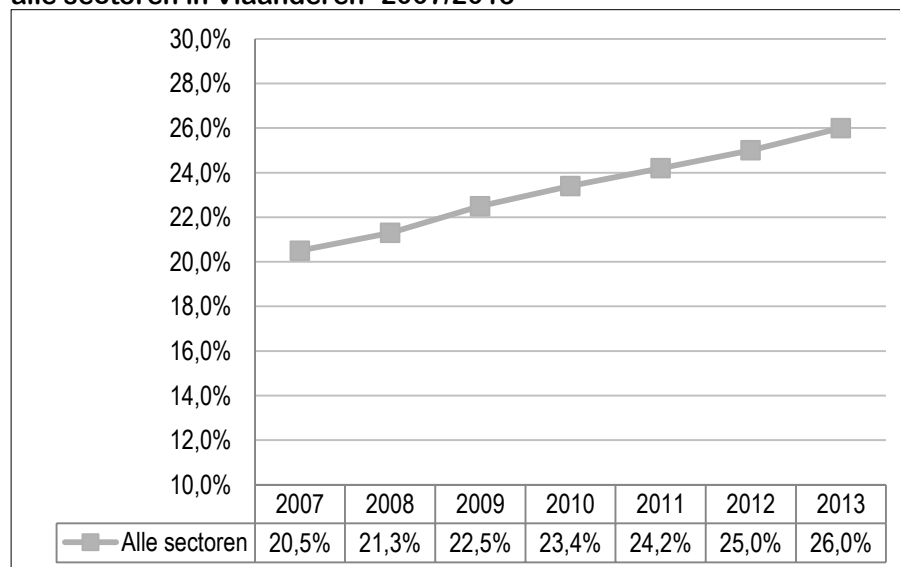
***In 2018 is de
gemiddelde Vlaamse werknemer
naar schatting 42,5 jaar oud.***

Figuur: Aandeel unieke werknemers in alle sectoren per leeftijdscategorie in Vlaanderen -2013-



Bron: RSZ, volgens locatie van de hoofdverblijfplaats van de werknemer, situatie op 30/06/2013
Bewerking door Guidea

Grafiek: Evolutie aandeel unieke werknemers van 50 jaar of ouder in alle sectoren in Vlaanderen -2007/2013-



Bron: RSZ, volgens locatie van de hoofdverblijfplaats van de werknemer, situatie op 30/06
Bewerking door Guidea

Ondanks een stijging van het aantal oudere werknemers doet Vlaanderen, in vergelijking met andere Europese landen, het minder goed qua ouderenwerkzaamheid. In 2012 bedraagt de **werkzaamheidsgraad van 50-plussers** in Vlaanderen 54,6% (FOD Economie - Algemene Directie Statistiek - EAK, Eurostat LFS, 2013). Deze werkzaamheidsgraad geeft weer welk aandeel van de 50-plussers in Vlaanderen aan het werk is (Herremans & Sels, 2010). In het kader van Europa 2020 wil Vlaanderen tegen 2020 een 50-plussers werkzaamheidsgraad behalen van 60%. Er is hier nog een lange weg te gaan (Herremans, Boey, Vansteenkiste, Theunissen, & Sels, 2012).

De lage ouderenwerkzaamheidsgraad kent verschillende oorzaken. Een eerste belangrijke verklaring is te vinden in de **lage tot zeer lage aanwervingskansen van oudere werknemers** (Herremans & Sels, 2010). In 2010 bedraagt het aandeel 50-plussers in het totale aantal nieuwe indiensttredingen in Vlaanderen slechts 6,5%. Ouderen die geen job (meer) hebben, zijn eerder kansloos op de arbeidsmarkt waardoor hun ontslag of vervroegd stoppen met werken vaak een definitieve overgang naar niet meer werken is (FOD Economie – Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie – EAK, 2014). Het vergroten van de kansen op aanwerving is voor 50-plussers van groot belang en vormt een hefboom voor het verhogen van de ouderenwerkzaamheidsgraad (Herremans, Boey, Vansteenkiste, Theunissen, & Sels, 2012). Dit vereist zowel inspanningen aan de zijde van de werkgevers als van de werknemers zelf. Werkgevers moeten aangemoedigd worden om ook 50-plussers te selecteren, terwijl het zoekgedrag en de arbeidsmobiliteit van 50-plussers gestimuleerd moet worden.

Een tweede belangrijke verklaring voor de lage ouderenwerkzaamheid in Vlaanderen is de (te) **vroege gemiddelde leeftijd waarop men stopt met werken** (Borghgraef, Denaeghel, Mortelmans, & Van Looy, 2010; Herremans & Sels, 2010). In 2010 is de leeftijd waarop men in Vlaanderen gemiddeld definitief stopt 59,3 jaar. Voor 2011 zijn er nog geen definitieve cijfers beschikbaar, maar wordt de stopleeftijd geraamd op 59,5 jaar (Datawarehouse Arbeidsmarkt & Sociale Bescherming bij de KSZ, 2011). Naast het verhogen van de aanwervingskansen, is het dus eveneens noodzakelijk om het moment waarop 50-plussers definitief stoppen met werken uit te stellen. Hoewel de leeftijd waarop men stopt de laatste jaren toeneemt, verloopt deze toename te traag. Geschat wordt dat de vraag naar nieuwe arbeidskrachten ten gevolge van het stoppen met werken van 50-plussers de komende jaren fors gaat stijgen (CBR, 2013). Om deze vraag naar nieuwe werknemers te beperken en de actieve loopbanen te verlengen worden reeds allerlei maatregelen genomen (zie bladzijde 18 en volgende; Herremans, Boey, Vansteenkiste, Theunissen, & Sels, 2012).

“Mijn generatie is een uitstervend ras. Ik heb veertig jaar bij dezelfde baas gewerkt en het woord ontslag kwam niet voor in mijn vocabulaire. En toch gebeurde het. Ik merkte al snel dat het geen sinecure is om een nieuwe job te vinden. Ik ben te oud, te duur, te grijs en heb niet de juiste ervaring of een fout diploma.”

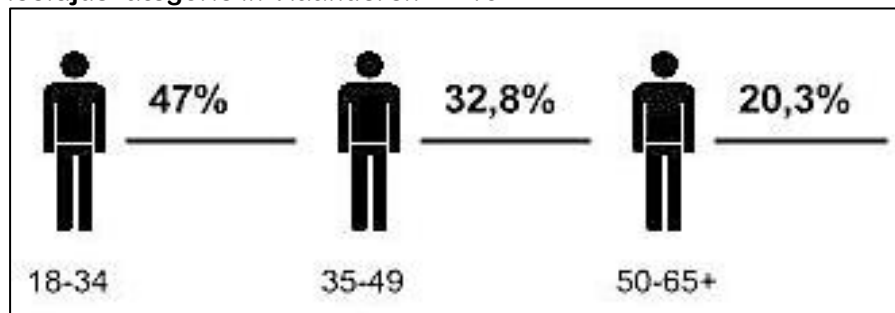
Hans

(VDAB, 2014a)

De horecasector

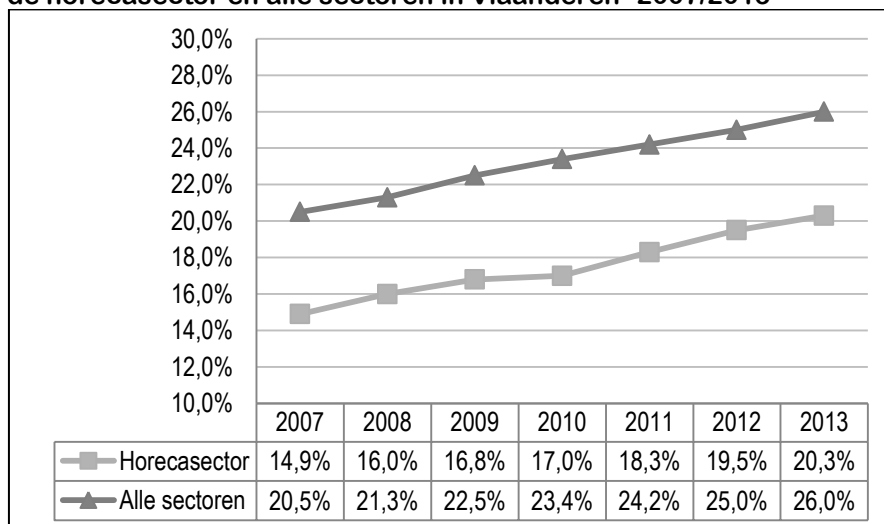
De horecasector is traditioneel een jonge sector. Slechts 20,3% van alle Vlaamse horecawerknemers is 50 jaar of ouder (RSZ, 2013). Oudere werknemers zijn er eerder ondervertegenwoordigd. Niettemin zit het aandeel oudere werknemers, door het effect van de babyboomgeneratie, ook in de Vlaamse horeca in de lift. In 2007 ligt het aandeel loontrekkende werknemers van 50 jaar of ouder nog op zo'n 15%. In 2013 is de kaap van 20% bereikt (zie tabel 2 in bijlage voor meer detail). De horecasector kent een stijging van 5,4 procentpunten tegenover een stijging van 5,5 procentpunten over alle sectoren heen (RSZ, 2013).

Figuur: Aandeel unieke werknemers in de horecasector per leeftijdscategorie in Vlaanderen -2013-



Bron: RSZ, volgens locatie van de hoofdverblijfplaats van de werknemer, situatie op 30/06/2013
Bewerking door Guidea

Grafiek: Evolutie aandeel unieke werknemers van 50 jaar of ouder in de horecasector en alle sectoren in Vlaanderen -2007/2013-

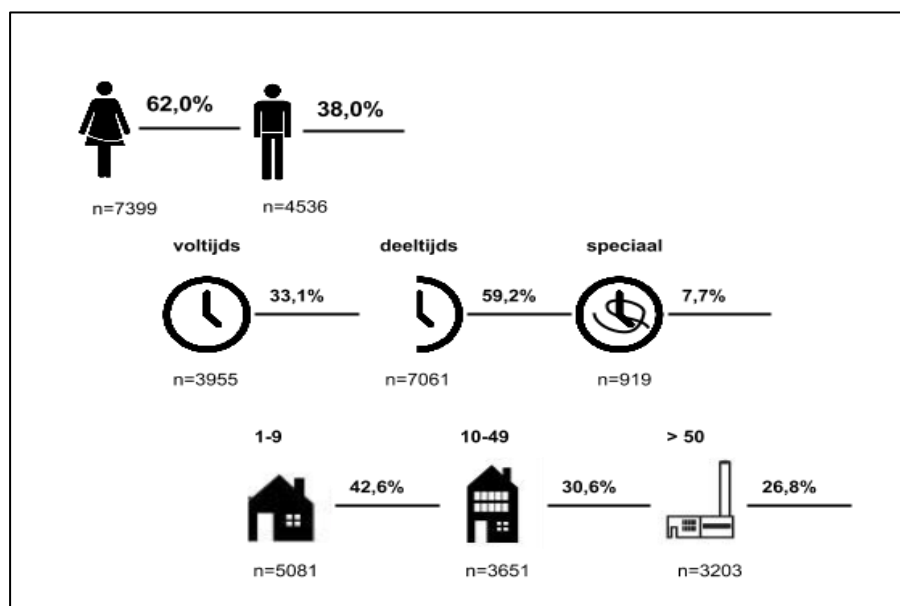


Bron: RSZ, volgens locatie van de hoofdverblijfplaats van de werknemer, situatie op 30/06
Bewerking door Guidea

Wanneer we het aandeel oudere werknemers in de horeca in detail bekijken vallen een aantal zaken op. Zo kunnen we vaststellen dat oudere horeca werknemers in vergelijking met de totale populatie horeca werknemers (RSZ, 2014; VDAB, 2014b):

- vaker **vrouw** zijn (62,0% van de 50-plus horeca werknemers tegenover 51,9% van de totale populatie horeca werknemers is vrouw; 38,0% van de 50-plus horeca werknemers tegenover 48,1% van de totale populatie horeca werknemers is man; zie ook tabel 3 in bijlage);
- vaker **deeltijds** werken (59,2% van de 50-plus horeca werknemers tegenover 50,2% van de totale populatie horeca werknemers werkt deeltijds; 33,1% van de 50-plus horeca werknemers tegenover 41,7% van de totale populatie horeca werknemers werkt voltijds; 7,7% van de 50-plus horeca werknemers tegenover 8,2% van de totale populatie horeca werknemers heeft speciaal statuut; zie ook tabel 4 in bijlage);
- vaker werken in **ondernemingen met 50 of meer werknemers** (42,6% van de 50-plus horeca werknemers tegenover 41,8% van de totale populatie horeca werknemers werkt in een onderneming met minder dan 10 werknemers, 30,6% van de 50-plus horeca werknemers tegenover 35,5% van de totale populatie horeca werknemers werkt in ondernemingen met 10 tot 49 werknemers en 26,8% van de 50-plus horeca werknemers tegenover 22,8% van de totale populatie horeca werknemers werkt in ondernemingen met 50 of meer werknemers; zie ook tabel 5 in bijlage);
- vooral zoeken naar een job als keukenmedewerker, afwasser en kelner brasserie.

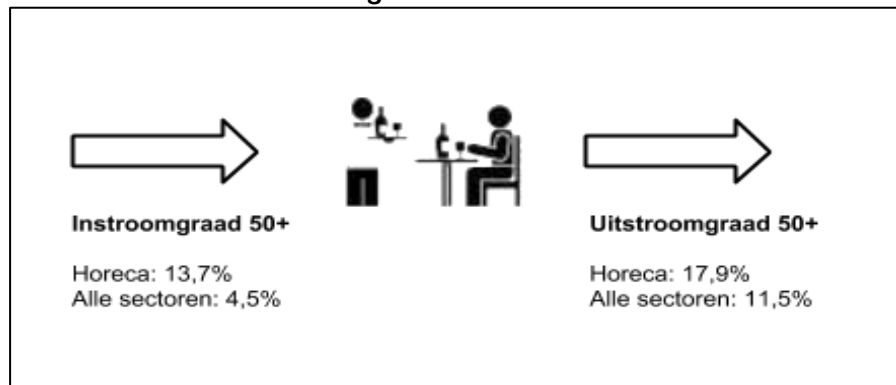
Figuur: Aandeel unieke 50-plus werknemers in de horecasector in Vlaanderen uitgesplitst naar geslacht, regime en ondernemingsgrootte -2013-



Bron: RSZ, volgens locatie van de hoofdverblijfplaats van de werknemer, situatie op 30/06/2013
Bewerking door Guidea

Verder valt op dat oudere horeca werknemers vrij mobiel zijn. In 2010 ligt de **instroomgraad** voor oudere werknemers hoger in de horeca dan over alle sectoren heen (13,7% horeca tegenover 4,5% alle sectoren). Dit wijst er op dat het aantal 50-plus instromers ten opzichte van het totaal aantal 50-plus werknemers hoger ligt in de horeca dan op de arbeidsmarkt in het algemeen (Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2014b). Deze vlottere instroom van 50-plussers in de horeca wordt echter overschaduwed door een hogere uitstroom. Zo ligt de **uitstroomgraad** voor 50-plussers uit de horeca hoger dan voor 50-plussers op de arbeidsmarkt in het algemeen (17,9% horeca tegenover 11,5% alle sectoren). Dit betekent dat het aantal 50-plus uittrekkers ten opzichte van het totaal aantal 50-plus werknemers hoger ligt in de horeca dan op de arbeidsmarkt in het algemeen (Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2014b). Oudere werknemers lijken dus vlotter toegang te vinden tot de horeca maar vertrekken er ook meer in vergelijking met de arbeidsmarkt in het algemeen.

Figuur: In- en uitstroomgraad van 50-plussers in de horeca (PC 302) en de arbeidsmarkt in het algemeen ¹



Bron: Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2014b
Bewerking door Guidea

Doordat er meer oudere werknemers uit de sector vertrekken dan er bijkomen, krijgen we een daling in het aantal oudere horecawerknemers (Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2014b). Rekening houdend met de doelstelling om tegen 2020 een ouderenwerkzaamheidsgraad van 60% te halen, is het belangrijk om inspanningen te leveren die horecawerknemers langer aan het werk houden. Voor de horecasector, die een hoog personeelsverloop kent, vormt dit een extra uitdaging. Horecawerkgevers dienen zich bewust te zijn van het belang om hun oudere werknemers te behouden. Zo niet kunnen ze geconfronteerd worden met een massaal vertrek en tekort aan arbeidskrachten ten gevolge van de oudere werknemers die op pensioen gaan én het verloop dat typisch is voor de vele

¹ De uit- en de instroomgraad worden berekend door de uitstroom en de instroom te delen door het totale aantal werknemers aan respectievelijk het begin van het jaar of het einde van het jaar. De gepresenteerde mobiliteitsgegevens zijn enkel voor de privé sector, er zijn geen cijfers voor de publieke sector. Werknemers die van de privésector overstapten naar de publieke sector worden wel getoond.

jongere werknemers in de sector (Centrale Raad voor Bestuur, 2014; Institute of Hospitality, 2011b; 2011c; 2011f; Lub, Bijvank, Bal, Blomme, & Schalk, 2012).

1.3. Ouderen en werken

Onder heel wat werkgevers leven er negatieve ideeën over oudere werknemers. Gelukkig zijn steeds meer werkgevers zich bewust van de voordelen die oudere werknemers met zich meebrengen. In het volgende stuk staan we eerst stil bij deze negatieve ideeën die er rond oudere werknemers bestaan. Daarna bespreken we hun meerwaarde. Ook bespreken we de houding tegenover langer werken van oudere werknemers zelf en de voordelen en moeilijkheden die langer werken voor hen kan meebrengen.

Werkgevers en oudere werknemers

Sommige werkgevers zien heel wat **nadelen** aan het tewerkstellen van **oudere werknemers**. Dit zorgt ervoor dat oudere werknemers voor heel wat werkgevers geen prioriteit zijn (Fuentes, Egdell, & McQuaid, 2013; Patrickson, 2011; SEO, 2010, 2012; van Dalen & Henkens, 2012; Vandeweghe, Valsamis, & Van der Beken, 2012). Zo zijn heel wat werkgevers er van overtuigd dat ouderen:

- meer kosten;
- minder vermogen tot aanpassen hebben;
- minder mentale capaciteiten hebben;
- minder enthousiast zijn voor technologie;
- minder productief zijn;
- minder leervermogen hebben;
- minder leergierig of bereid tot training zijn;
- minder creatief zijn;
- minder gemotiveerd zijn;
- minder vertrouwen hebben;
- minder gezond zijn;
- meer kwetsbaar zijn voor een onevenwicht tussen werk en privé.

Onderzoek weerlegt veel van deze negatieve ideeën. Zo zorgen ouderen voor een hogere loonkost maar brengen ze ook meer op en zijn ze loyaler wat de kosten ten gevolge van personeelsverloop vermindert (Department for Work and Pensions, 2011). Ook nemen sommige van hun mentale capaciteiten inderdaad af met de leeftijd, maar nemen andere dan net weer toe (De Winne, Van Beveren, Sels, & Nuyts, 2012; Gosling, 2011; Ng & Feldman, 2012). Verder blijkt de productiviteit van een werknemer niet zozeer afhankelijk te zijn van

leeftijd maar wel van individuele capaciteiten (De Winne, Van Beveren, Sels, & Nuyts, 2012; Forrier, Marescaux, & De Winne, 2010; Ng & Feldman, 2012). Ouderen zijn ook even goed in staat om bij te leren als jongere werknemers. Wel is het zo dat leren hen meer tijd kost, leren voor hen gemakkelijker via ervaring dan theorie gebeurt en ze minder bereid zijn tot training (Forrier, Marescaux, & De Winne, 2010; Ng & Feldman, 2012). Tenslotte zijn er ook geen verschillen in aanpassingsvermogen, creativiteit, motivatie, vertrouwen, gezondheid en evenwicht werk-privé tussen jongeren en ouderen (Bedrijfschap Horeca & Catering, 2012; Ng & Feldman, 2012).

Alsmear meer werkgevers zijn zich bewust van deze vooroordelen en zien de **meerwaarde van oudere werknemers** in (Department for Work and Pensions, 2011). Deze mentaliteitswijziging is nodig gezien ouderen een interessante groep van werknemers vormen. Oudere werknemers zijn geen belasting maar kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan hun werkplek. Voordelen die werkgevers zien aan oudere werknemers zijn (Bedrijfschap Horeca & Catering, 2012; Department for Work and Pensions, 2013; De Prins & Brouwers, 2010; Forrier, Marescaux, & De Winne, 2010; Gosling, 2011; Institute of Hospitality, 2011g; Kusluvan, Kusluvan, Ilhan, & Buyruk, 2010; Patrickson, 2011; People 1st, 2011; SEO, 2012; Song & Erdem, 2011; Vandeweghe, Valsamis, & Van der Beken, 2012):

- Ze hebben **heel wat onmisbare ervaring, kennis en competenties**. Hierdoor kunnen ze vlot optreden als mentor en jongere werknemers begeleiden en sturen in hun job. Zo is het behoud en de overdracht van kennis binnen een onderneming en de competitiviteit verzekerd.
- Ze vertonen een goede **inzet** en zijn **betrouwbaar**, tolerant, meevoelend, sociaal en klantgericht. Deze kenmerken trekken meer gasten aan, wat leidt tot een hogere verkoop.
- Ze zijn meer **verantwoordelijk, betrokken en loyaal**. Hierdoor blijven ze langer bij hun werkgever. Dit biedt een antwoord op een aantal problemen in de horeca zoals het hoge personeelsverloop en een laag engagement.
- Ze kunnen het huidige en het verwachte **tekort aan vaardigheden** in de sector **opvangen**. Zo kan een tekort aan personeel, talent en ervaring vermeden worden, maar ook een stijging van de lonen en een verminderd concurrentievermogen.
- Ze zijn vaak bereid om op **flexibele of seizoensgebonden basis** te werken en vormen zo een oplossing voor de unieke werkuren in de horecasector. Ze kunnen werken op momenten dat anderen dat niet kunnen.
- Ze **vertegenwoordigen** qua leeftijd de **belangrijke groep van oudere gasten**. Oudere gasten voelen zich meer welkom en geapprecieerd in een zaak met ouder personeel.

Uit een studie bij McDonald's in het Verenigd Koninkrijk blijkt dat de restaurants met een gemiddeld ouder leeftijdsprofiel beter presteren. Gasten rapporteren een betere kwaliteit van de service en geven meer positief commentaar. Dit vertaalt zich in een hogere verkoop en meer winst.

(Department for Work and Pensions, 2011; Institute of Hospitality, 2011e)

HILTON EN 70+!

In het Verenigd Koninkrijk, stelt Hilton 168 teamleden boven de 70 jaar tewerk. Het tewerkstellen van oudere werknemers vormt een essentieel onderdeel van de diversiteitsprincipes binnen Hilton. Ze hebben uiteenlopende functies van conciërge, chauffeur, F&B assistent tot onderhoudspersoneel. Ze passen hun taken en uren aan zodat ze in staat blijven dit te doen. Deze oudere teamleden brengen een rijkdom aan levens- en job ervaring mee die helpt om gasten beter te begrijpen en dienen. Bovendien hebben ze meer vrije uren zodat ze flexibel ingezet kunnen worden. (Department for Work and Pensions, 2011)

Werknemers en langer werken

De beslissing van werknemers om al dan niet definitief te stoppen met werken is een complex gegeven dat afhankelijk is van verschillende factoren. Zo spelen niet alleen persoonlijke factoren een rol, maar ook de mogelijkheden op de arbeidsmarkt en de bestaande sociale zekerheidsregels (Willemse, Van Bruystegem, Remue, & De Vos, 2012). De **redenen om al dan niet te stoppen met werken** kunnen vrijwillig (op basis van een eigen keuze) of gedwongen (op basis van redenen buiten de persoon zelf om) zijn (Borghgraef, Denaeghel, Mortelmans, & Van Looy, 2010).

Zaken die oudere werknemers **aanzetten om te stoppen** zijn (Borghgraef, Denaeghel, Mortelmans, & Van Looy, 2010; Employment and Social Development Canada, 2014; Vandeweghe, Valsamis, & Van der Beken, 2012; von Hippel, Kalokerinos, & Henry, 2013; Washington State University, 2013):

- gezondheidsproblemen,
- gebeurtenissen in het privéleven (e.g., zorg voor familieleden),
- een tekort aan opleiding en training,
- een ongunstige werksituatie,
- een lage jobtevredenheid,
- conflicten met andere generaties op de werkvloer,
- een hoog inkomen,
- het gevoel negatief bekeken te worden ten gevolge van een hogere leeftijd,
- een tekort aan waardering van ervaring,
- een te hoge werkdruk of fysieke belasting tijdens het werk,
- een gebrek aan doorgroeimogelijkheden.

Uit onderzoek blijkt dat drie op vier van de Belgische werknemers ouder dan 50 de arbeidsmarkt wenst te verlaten voor de pensioenleeftijd van 65 jaar. Ze zijn sterk gekant tegen een verhoging van de pensioenleeftijd tot 67 jaar, tegen het verplicht werken tot 65 jaar, het afschaffen van vervroegd pensioen, het wijzigen van de pensioenleeftijd in functie van de levensverwachting en het afschaffen van het brugpensioen vanaf 60 jaar. Ook zijn ze te vinden voor de invoering van een flexibel pensioen tussen 60 en 65 jaar, het afschaffen van het brugpensioen voor 60 jaar en de invoering van halftijds pensioen tussen 60 en 70 jaar (Vandeweghe, Valsamis, & Van der Beken, 2012).

Daartegenover zijn er ook heel wat zaken die ouderen stimuleren tot doorwerken of tot opnieuw beginnen werken na pensioen. **Voordelen van langer werken** voor werknemers zijn (Calvo, 2006; Employment and Social Development Canada, 2014; Federale Overheid, 2014; Outstanding, 2013; Stanford Center on Longevity, 2013; van Dalen, Henkens, Lokhorst, & Schippers, 2010):

- Langer werken voorkomt **sociale isolatie**. Werken zorgt dat mensen meer verbonden blijven met hun omgeving. Dit is vooral voordelig voor wie een beperkt sociaal netwerk heeft.
- Blijven werken geeft **zin en structuur** aan het leven. Stoppen met werken kan mensen sterk confronteren met de zin van hun leven. Men beschikt plots over heel wat vrije tijd wat niet altijd makkelijk op te vullen valt.
- Doorwerken zorgt er voor dat mensen hun **kennis en vaardigheden behouden** en deze steeds maar verder blijven ontwikkelen en optimaliseren. Zo blijft men mentaal alert en helemaal 'up to date'.
- Langer werken kan leiden tot een **betere gezondheid**. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat werken mensen een reden geeft om zich te blijven verzorgen.
- Werken zorgt er voor dat mensen **financieel sterker** blijven staan. Ze hebben meer financiële zekerheid en comfort voor hun oude dag.
- Werken kan ook gewoon **leuk** zijn!

Belangrijk om op te merken is dat terwijl langer werken voor de meeste werknemers voordelig lijkt, het negatieve gevolgen kan hebben voor anderen. De **kwaliteit van de job** die iemand uitoefent speelt hierin een belangrijke rol. De positieve effecten van werken gaan volledig teniet wanneer jobs weinig kwaliteitsvol zijn (Calvo, 2006)!

Oudere werknemers en horeca

De horeca is een arbeidsintensieve sector die vooral draait op jongere werknemers. Werken in de horeca wordt door hen vaak gezien als iets tijdelijk of als een overgangssituatie. Toch zijn er werknemers die in de horeca blijven hangen en er op oudere leeftijd nog steeds aan de slag zijn. Enerzijds voelen zij zich aangetrokken door de vele troeven van de job. Werken in horeca staat gelijk aan passie voor de job, werken met hart en ziel, het uiterste geven van jezelf, het kwijt kunnen van creativiteit, de mogelijkheid tot persoonlijke groei en ontwikkeling, een job dicht bij huis, werken in een dynamisch-energieke omgeving en een grote verscheidenheid aan contacten en situaties die zorgen voor uitdagingen. Anderzijds hebben zij de sector aanvaard zoals ze is (e.g., moeilijke werkuren, intensief werk). Niettemin blijft de horeca een sector waarin het hard werken is. Dit kan voor ouderen tot problemen leiden. Zaken die het hen **moeilijk** maken **om vol te houden** zijn (Guidea, 2012):

- de hoge **fysieke belasting**;

- een **lager recuperatievermogen**;
- het zich niet meer thuis voelen in de **drukke** en de **ambiance**;
- het **onregelmatige werkritme**;
- het gevoel **alles al wel gezien** te hebben.

Controle houden over de werksituatie is cruciaal om een loopbaan in de sector uit te bouwen. Als werknemers meer controle hebben, kunnen ze meer investeren in hun sociaal, familiaal en recreatief leven. Werknemers zijn dus vragende partij naar meer inspraak in het werkschema en naar regelmatigere en voorspelbare uren. Ook is het noodzakelijk om hun fysieke belasting te verminderen. Zo niet, wordt het voor hen moeilijk om tot aan de pensioengerechtigde leeftijd in de horeca te blijven.



© Michael Plutchok (Own work), via Wikimedia Commons²

² http://commons.wikimedia.org/wiki/File%3AKing_David_Hotel_waiter.jpg, [CC-BY-SA-3.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>)]

2. Maatregelen voor oudere werknemers

Hoe kan het dreigende tekort aan werkkrachten aangepakt worden in een sector die sowieso al heel wat knelpuntberoepen kent? Zowel het beleid, de sectorfondsen, de verschillende werkgever- en werknemersorganisaties binnen de horeca, alsook de horecaondernemingen en –werknemers zelf kunnen inspanningen leveren om langer werken te realiseren. Er is een **combinatie van maatregelen op verschillende niveaus** nodig. Momenteel worden op deze verschillende niveaus reeds heel wat maatregelen en acties voorzien (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2014). Deze kunnen de start vormen voor een nieuwe kijk op en een mentaliteitswijziging rond oudere werknemers.

2.1. Beleidsmaatregelen voor oudere werknemers

Zoals eerder vermeld ligt de ouderenwerkzaamheidsgraad in Vlaanderen te laag in vergelijking met de vooropgestelde Europese norm (Van Looy, De Preter, & Mortelmans, 2012). In het kader van Europa 2020 dient Vlaanderen tegen 2020 een werkzaamheidsgraad voor 50-plussers van 60% te behalen. In 2012 bedraagt deze nog maar 54.6% (Steunpunt WSE, 2013). Verschillende beleidsmaatregelen beïnvloeden deze werkzaamheidsgraad.

Om langer werken en oudere werknemers bij de **werkgevers** te promoten voorzien onze federale en/of Vlaamse overheid onder andere (De juiste stoel, 2014; FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2014; Talentontwikkelaar, 2014; VDAB, 2014a):

- een loonkostvermindering vanaf 54 jaar;
- de activakaart voor 45-plussers;
- het Ervaringsfonds met advies en tegemoetkomingen t.v.v initiatieven voor 45-plussers;
- de tewerkstellingspremie 50-plus;
- de werkgelegenheidsplannen voor oudere werknemers;
- een afbouw van de werkloosheid met bedrijfstoelage (het vroegere brugpensioen);
- een afbouw van het vervroegd pensioen;
- de online toolbox 'De juiste stoel';
- de website talentontwikkelaar.be;
- de 50+-club van de VDAB.

Opvallend is dat de **huidige maatregelen** van de overheid om oudere werknemers aan het werk te houden **vrij onbekend zijn** bij de bedrijven, en nog in mindere mate worden toegepast. Zo meldt twee op tien bedrijven geen enkele van de meest bekende maatregelen

ter bevordering van de tewerkstelling van 50-plussers te kennen. De meest gekende maatregelen zijn de vermindering van de sociale bijdragen voor oudere werknemers en de activakaart voor 45-plussers. Verder blijkt dat bedrijven de lastenverlaging voor 50-plussers, de overheidstussenkomst bij aanwerving en de afbouw van het brugpensioen het meest effectief vinden om 50-plussers aan te werven (Vandeweghe, Valsamis, & Van der Beken, 2012).

Naast het overtuigen van werkgevers moedigt de overheid ook de **werknemers** zelf aan tot langer werken. Voor hen voorziet het (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2014; Leroy & Grosemans, 2012; Van Looy, De Preter, & Mortelmans, 2012; Vanthuyne, 2012):

- de landingsbaan (i.e., stelsel van verminderde prestaties vanaf 50 jaar);
- de erkenning van Elders Verworven Competenties (EVC) procedure voor werkzoekende 50-plussers;
- de pensioenbonus voor zij die na hun 62^{ste} of loopbaan van 44 jaar verder werken;
- een overstappremie voor 50-plussers die overstappen naar lichter werk;
- het recht om vanaf 50 jaar en minimum 20 jaar nachtarbeid over te stappen naar dagarbeid;
- de werkhervattingstoeslag voor werkloze 55-plussers die het werk opnieuw opnemen;
- outplacementbegeleiding voor ontslagen 45-plus werknemers;
- de seniorvakantie voor 50-plussers die het werk hervatten;
- de online toolbox 'De juiste stoel'.

Uit een aantal studies blijkt dat sommige van deze maatregelen langer werken eerder lijken te ontmoedigen dan aan te moedigen. Hoewel een aantal ervan zeker zinvol en zelfs noodzakelijk zijn, versterken andere de vooroordelen tegenover oudere werknemers of schrikken ze werkgevers af om 50-plussers aan te nemen (De Winne, Van Beveren, Sels, & Nuyts, 2012; Forrier, Marescaux, & De Winne, 2010). Maatregelen die werknemers aangrijpen om vroeger te stoppen zijn (De Winne, Van Beveren, Sels, & Nuyts, 2012; Forrier, Marescaux, & De Winne, 2010; Buyse, Heylen, & Van de Kerckhove, 2011; Cuyt, 2012; De Preter, Van Looy, & Mortelmans, 2012; FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2014; Leroy & Grosemans, 2012; SEO, 2010):

- alle mogelijkheden om vroeger op pensioen te gaan;
- de gunstige uitkeringen gekoppeld aan vervroegd pensioen;
- de vrijstelling van inschrijving als werkzoekende voor 50-plussers;
- alternatieve exits zoals werkloosheids- en arbeidsongeschiktheidsuitkeringen

2.2. Maatregelen voor oudere werknemers op sectoraal niveau

Ook de horecasector zelf kan zich inspannen om langer werken te stimuleren en promoten. Zo lanceerde Horeca Vorming Vlaanderen in 2008 het project Route+45. Dit project had als doel om werkzoekende hoger opgeleide 45-plussers om te scholen tot maître d' hotel en hen te begeleiden naar werk. Naast de opleiding bevatte het project ook een evaluatie van de mogelijkheden en knelpunten die opduiken wanneer oudere werkzoekenden in de horecasector worden ingeschakeld (Horeca Vorming Vlaanderen, 2008).

Een kijk over onze grenzen, toont ons een aantal mooie acties van buitenlandse horeca organisaties. Deze acties variëren van sensibiliseren, informeren, opleiden tot het aanbieden van bruikbare tools om mensen langer aan het werk te houden. Ook binnen de eigen grenzen vinden we bij verschillende andere sectoren (e.g., chemie, bouw en voeding) inspirerende voorbeelden inzake langer werken en het inzetten van oudere werknemers terug.

Buitenlandse horeca organisaties

Op basis van contacten met buitenlandse horeca organisaties en informatie op hun websites, schetsen we hieronder een aantal inspanningen die in onze buurlanden gebeuren inzake oudere werknemers. We lichten telkens toe wat het doel van elke organisatie is. Daarna bespreken we in detail hoe ze langer werken onder de aandacht brengen en helpen om dit haalbaar en realistisch te maken.

People 1st

People 1st is een organisatie gericht op, onder andere, horeca en toerisme werkgevers in het Verenigd Koninkrijk. De organisatie ontwikkelt aanwervings-, opleidings- en talent management oplossingen om de vaardigheden in de sector te optimaliseren. Doel van People 1st is om werknemers hun vaardigheden te verhogen zodat ze beter inzetbaar zijn (People 1st, 2014).

Om langer werken en de voordelen ervan onder de aandacht te brengen, heeft People 1st twee artikels gepubliceerd in het horeca magazine 'En Passant'. Deze artikels promoten langer werken en schuiven oudere werknemers naar voor als oplossing voor het almaar groeiend tekort aan bekwaam personeel en personeelsbehoud in de horeca. Meer specifiek gaan ze in op de meerwaarde van oudere werknemers voor de sector, ontkrachten ze enkele

mythes rond langer werken, halen ze de uitdagingen aan die het rekruteren van 50-plussers met zich meebrengt en geven ze tips over hoe succesvol om te gaan met het ouder worden (En Passant, 2006, 2011). Ook vragen ze naar reacties via mail om zo de discussie rond dit belangrijk onderwerp op gang te brengen.

Eind 2011 heeft People 1st zich, samen met the Institute of Hospitality UK, sterk ingezet om oudere werknemers te promoten via het verspreiden van een kennis- en toolpack. Aanleiding hiervoor is het wegvallen van de standaard pensioenleeftijd in het Verenigd Koninkrijk, waardoor werknemers zolang kunnen blijven werken als ze wensen (zie hieronder voor meer informatie; Institute of Hospitality, 2011).

Institute of Hospitality UK

Het Institute of Hospitality in het Verenigd Koninkrijk is een beroepsorganisatie voor (aspirant-)managers die werken en/of studeren in de horeca, recreatie en toerisme-industrie (Institute of Hospitality, 2011b).

Eind 2011 heeft het Institute of Hospitality het kennis- en toolpack 'Rekruteren en behouden van oudere werknemers' verspreid naar alle professionele en werkgeversorganisaties in de horeca sector. Met het document wil het instituut de horecaorganisaties en individuele werkgevers bewuster maken van de voordelen van het rekruteren en behouden van oudere werknemers, en werkgevers hierin ondersteunen. Concreet informeert het document over de wettelijke bepalingen inzake langer werken en bevat het verschillende argumenten om oudere werknemers te blijven steunen in hun werkactiviteiten. Daarnaast reikt het tips en acties aan die men kan ondernemen om oudere werknemers te motiveren en behouden, alsook links naar verdere informatie (Institute of Hospitality, 2011b, 2011c, 2011d, 2011e, 2001f). Via deze actie zijn People 1st en Institute of Hospitality erin geslaagd om verschillende andere sectororganisaties binnen de horeca (e.g., British Hospitality Association, Business in Sport and Leisure, British Beer & Pub Association, Caterer.com, ...) te betrekken bij het verspreiden van deze informatie en tools naar werkgevers toe.

Irish Hospitality Institute

Het Irish Hospitality Institute is een professionele organisatie voor managers in de toerisme- en horecasector in Ierland. De organisatie focust op de professionele belangen en behoeften van toerisme en horeca managers, dit door managementontwikkeling, het aanbieden van informatie, en het creëren van netwerken (Irish Hospitality Institute, 2014).

In het licht van de vergrijzende bevolking wil het Irish Hospitality Institute een openheid ten aanzien van alle leeftijden promoten en uitdragen. Om dit te realiseren is, met steun van de Equality Authority, een project gelanceerd om gelijkheid en diversiteit te ondersteunen. Dit zowel inzake de tewerkstelling van oudere werknemers als de service naar oudere gasten toe. Binnen dit project is de brochure '10 stappen tot gelijkheid en diversiteit in de Ierse horeca sector' opgemaakt (Irish Hospitality Institute, 2009a). De brochure beschrijft 10 stappen om gelijkheid en diversiteit te realiseren in ondernemingen. Mogelijke stappen zijn kennis en bewustzijn rond gelijkheid en diversiteit ontwikkelen, gelijkheid creëren op vlak van aanwerving, ondernemingscultuur gebaseerd op gelijkheid en diversiteit realiseren, gelijke service bieden aan iedereen,... Verder is er het rapport 'Leeftijdsgelijkheid-onbenut potentieel: Verhogen van leeftijdsvriendelijke service voorzieningen in de Ierse horeca sector'. Dit rapport geeft tips voor een leeftijdsvriendelijke service, staat stil bij de voordelen ervan en bespreekt enkele best practices (Irish Hospitality Institute, 2009b).

FNV Horeca

FNV Horeca is de vakbond voor mensen van alle leeftijden en achtergronden die actief zijn in de horeca in Nederland. FNV horeca biedt informatie rond werken en inkomen, zorgt voor juridische ondersteuning van zijn leden, brengt horeca nieuws, onderhandelt cao's, en organiseert activiteiten op locatie zoals workshops en beurzen (FNV Horecabond, 2014).

Om het belang van werk met respect voor oudere werknemers te benadrukken is door FNV Horecabond een artikel rond leeftijdsbewust personeelsbeleid gepubliceerd in het magazine Catering (FNV Horecabond, 2006). Dit artikel focust op de belasting van oudere werknemers en benadrukt de nood aan aanpassingen. In het magazine Horeca Info, alsook op de FNV Website zijn dan weer verschillende artikels met informatie over de pensioenen verschenen (FNV Horecabond, 2009, 2011, 2013, 2014).

Bedrijfschap Horeca en Catering

Bedrijfschap Horeca en catering is een onafhankelijke en non-profit kennisorganisatie in Nederland. Bedrijfschap verzamelt, ontwikkelt en deelt betrouwbare en relevante horeca informatie en inspiratie (Bedrijfschap Horeca en Catering, 2014).

In de rapporten 'Arbeidsmarktanalyse 2011 en 2013' haalt Bedrijfschap Horeca en Catering het groeiend aantal oudere werknemers op de arbeidsmarkt aan en de aandacht die de horeca voor deze groep werknemers zou moeten hebben. Ouderen kunnen immers een oplossing zijn voor de schaarste aan werknemers in de horeca nu en in de toekomst.

Koninklijke Horeca Nederland

Koninklijke Horeca Nederland (KHN) is de grootste horeca brancheorganisatie in Nederland. Deze organisatie vertegenwoordigt zo'n 20.000 horecaondernemers met bijna 200.000 horecamedewerkers. Concreet zet Koninklijke Horeca Nederland zich in voor een professionele en toekomstbestendige horeca. Dit doet het door te lobbyen bij beleidsmakers, door leden op een begrijpelijke manier te informeren over relevante horecawetgeving, en door het geven van advies en praktische tools (Koninklijke Horeca Nederland, 2014a).

Om langer werken te stimuleren biedt de website van Koninklijke Horeca Nederland informatie over doorwerken na de pensioenleeftijd aan. Mogelijke scenario's met elk hun voor- en nadelen worden voorgesteld. Verder informeert de website over lopende pensioenonderhandelingen en de huidige pensioenregeling voor de horeca (Koninklijke Horeca Nederland, 2014b).

DEHOGA Bundesverband

Dehoga Bundesverband is een ondernemers- en beroepsorganisatie in Duitsland die de belangen van de hotels en restaurants in de bondsrepubliek verdedigt. DEHOGA treedt op als gesprekspartner voor de politiek, pers, administratie, verenigingen van handel en industrie, alsook voor het geïnteresseerde publiek. Op die manier wil DEHOGA de toekomst van de horeca veilig stellen. Op onze vraag naar acties rond langer werken en oudere werknemers antwoordt DEHOGA dat zij tot op heden nog niets heeft ondernomen (DEHOGA, 2014).

Hotelverband Deutschland

Het Hotelverband Deutschland (IHA) is een Duitse branchevereniging van hotels. De associatie verdedigt de belangen van de horeca op nationaal en internationaal niveau en steunt haar leden met professionele en gespecialiseerde diensten. Concreet verricht het Hotelverband Deutschland heel wat lobbywerk, zorgt het voor belangrijke samenwerkingsverbanden met binnen- en buitenlandse horeca organisaties en informeert het haar leden over belangrijke politieke en economische ontwikkelingen in de horeca (Hotelverband Deutschland, 2014). Ook Hotelverband Deutschland meldt dat ze tot op heden nog geen inspanningen gedaan heeft om langer werken en oudere werknemers te promoten. Volgens hen gebeuren deze inspanningen vooral op het niveau van de horeca ondernemingen zelf.

Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten

Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (NGG) is een Duitse vakbond voor de voedings-, en horeca sector. NGG zet zich in voor goede arbeidsvoorwaarden en een goede ontwikkeling van werknemers (Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten, 2014a).

Om arbeidsvoorwaarden en werkgelegenheid te creëren die (vooral) aangepast zijn aan oudere werknemers (maar ook aan werknemers van andere leeftijden) is NGG gestart met het initiatief 'Fair werken. Goed leven.' (Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten, 2014b). Het doel van dit project is om samen de arbeidsomstandigheden voor alle werknemers, en dan vooral de oudere, te verbeteren, zodat hun vermogen om te werken, gezondheid, competentie en motivatie intact blijft en zelfs versterkt (Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten, 2014c). Om dit te realiseren stelt NGG via zijn website verschillende materialen en tools ter beschikking van ondernemingen en hun werknemers (e.g., bruikbare vragenlijsten, demografische rekenmachine/kompas, instrumenten om belasting en risico's bij werknemers te meten, brochures of cursussen of workshops leeftijdsvriendelijke werkomstandig of over gezondheidspreventie). NGG stelt eveneens consultants ter beschikking die ondernemingen helpen bij het gebruiken van de materialen en tools (Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten, 2014d). Verder voorziet NGG op zijn website ook informatie over de pensioenregeling van werknemers in de horeca (Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten, 2014e)

Binnenlandse andere sectoren

De Bouwsector

Binnen de bouwsector neemt het aantal werknemers dat stopt met werken sterk toe vanaf de leeftijd van 50 jaar. Een belangrijke reden voor dit stoppen met werken is het fysiek belastende karakter van de job. De bouwsector levert daarom heel wat **inspanningen om de oudere werknemers te behouden**. Zo worden op het vlak van opleiding en begeleiding de volgende zaken voorzien (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2014b):

- Een ambitieus **sectoraal opleidingskader** voor bouwbedrijven en arbeiders dat speciale aandacht heeft voor oudere werknemers. Concreet hebben de opleidingsconsulenten van de sector speciaal oog voor oudere werknemers wanneer de bedrijfsopleidingsplannen worden afgesloten. Uit cijfers blijkt dat de 45- tot 54-jarige werknemers even sterk aanwezig zijn in de opleidingen dan de andere leeftijdscategorieën (+/- 20%). Hierna neemt de opleidingsparticipatie echter wel af. Onder de 55- tot 59-jarige werknemers is de opleidingsparticipatie 12%. Onder de 60-plussers is dat nog slechts 5%.

- De **mentoropleiding** met als doel het doorgeven van praktijkkennis door ervaren werknemers. In deze opleiding leren de ervaren werknemers allerlei pedagogische en didactische competenties. Specifieke onderdelen van de opleiding zijn: het voorbereiden van een training, communicatie, feedback geven, omgaan met weerstand en coaching. Maar liefst 44% van de mentoren-opleidingen worden gevolgd door 45-plussers.
- In kader van de wettelijke verplichting om **outplacement** aan te bieden aan 45-plussers, neemt de sector de **praktische organisatie** van deze begeleiding voor haar rekening. Zo zorgen de sectorconsulenten voor een outplacementbegeleiding van 30 uren gedurende de eerste 3 maanden na ontslag.
- In het kader van cao 104 over de uitvoering van een **werkgelegenheidsplan** voor oudere werknemers in de onderneming, identificeert en contacteert de sector actief bedrijven die een plan moeten opstellen. Samen met hen wordt nagegaan hoe dit plan opgesteld kan worden.
- Momenteel wordt er nagedacht over hoe de sector kan overgaan van opleidingsadvies naar **loopbaanadvies**. De bedoeling hiervan is een sectorale ondersteuning van de volledige carrière van de werknemer.
- De **premie 58 – 65 jaar** voor bouwvakarbeiders die hun arbeidsprestaties verder zetten na de leeftijd van 58 jaar. Deze vergoeding bedraagt 2000 euro per jaar en wordt betaald door het Fonds Bestaanszekerheid op het ogenblik dat een arbeider zijn prestatie stopt. Dit ten vroegste op de leeftijd van 60 jaar.
- De **anciënniteitspremie**, een eenmalige brutopremie betaald door de werkgever aan bouwvakarbeiders met een ononderbroken anciënniteit binnen dezelfde onderneming. De premie bedraagt 500 euro voor een ononderbroken anciënniteit van minstens 25 jaar en 700 euro voor een ononderbroken anciënniteit van minstens 35 jaar.
- De **forfaitaire bijdrage**, een kwartaalbijdrage betaald door de werkgevers van bouwondernemingen aan FBZ-FSE Constructiv.
- Het aanvullend pensioen, **Pensio B**, gestart op 1/01/2007 voor alle bouwbedrijven en arbeiders. Pensio B opent een “individuele spaarrekening”. Op deze rekening wordt er per kwartaal een storting gedaan van een percentage van het loon. Dit percentage evolueert progressief in functie van de sectorale anciënniteit.
- Een **publicatie** rond het **welzijn** van **oudere werknemers** in de bouw. Deze is opgesteld door het preventie-instituut van de bouw, het Nationaal Actiecomité voor Veiligheid en hygiëne in het Bouwbedrijf. In een eerste deel van dit NAVB dossier worden tal van gezondheidsproblemen waarmee oudere bouwvakkers kunnen kampen voorgesteld samen met mogelijke acties om deze problemen te verhelpen en voorkomen. In een tweede deel wordt ingegaan op de doelstellingen en acties van het Ervaringsfonds. Deze worden dan geïllustreerd aan de hand van goede praktijkvoorbeelden uit de bouw (CNAC NAVB, 2009).

De chemische sector

De chemische sector erkent de vergrijzing als één van de belangrijkste uitdagingen op de arbeidsmarkt. Als antwoord hierop is door Essenscia, de Belgische federatie van de chemische industrie en life sciences, het project “Langer werken. Het kan.” opgestart (Essenscia, 2012). Binnen dit project is een bevraging rond levensbewust personeelsbeleid georganiseerd bij 120 ondernemingen. Ook zijn een 12-tal workshops georganiseerd met personeelsverantwoordelijken uit de sector. Het resultaat van deze oefening is een brochure “Langer werken. Het kan.”. Deze brochure gaat enerzijds in op het nut en de noodzaak van een levensfase bewust personeelsbeleid. Anderzijds is het een toolbox die bedrijven helpt bij de implementatie van cao 104. De brochure somt vanuit een vier-sporenmodel de volgende waaier aan mogelijke maatregelen op:

- Werken aan de **beeldvorming rond oudere werknemers** en hun motivaties, productiviteit en intelligentie. Concreet wil de sector via dit spoor de negatieve stereotypen rond oudere werknemers aanpakken.
- Werken aan een **goed kennis- en ontwikkelingsbeleid**. In dit spoor wordt stilgestaan bij hoe oudere werknemers leren, wat hun motivatie tot leren is en wat hen kan stimuleren tot het mee blijven met nieuwe technieken en methodieken. Daarnaast is er ook aandacht voor kennisoverdracht van oudere op jongere generaties.
- Het **verbeteren van de vitaliteit van oudere werknemers**. Dit spoor geeft info over hoe medewerkers gezond en gemotiveerd aan de slag houden. Het staat stil bij de impact van de werkomstandigheden op lichaam en geest. Ook worden tips rond het verbeteren van de ergonomie op het werk, maar ook rond goed slapen, voldoende bewegen, gezond eten en voorkomen/verhelpen van middelengebruik meegegeven.
- Het **aanpassen van de werkuren of de manieren waarop het werk georganiseerd wordt**. Dit spoor belicht verschillende aanbevelingen inzake aanpassingen aan de werkinhoud, de functies en het ploegenrooster.

Elk spoor is in de brochure geïllustreerd met enkele best practices die aantonen hoe deze tips en aanbevelingen concreet vorm kunnen krijgen.

De voedingssector

De voedingssector wil zijn werknemers zo lang mogelijk in goede conditie aan het werk houden. Om dit te verwezenlijken is recentelijk de **missie** van het opleidingscentrum van en voor de voedingsindustrie, Initiatieven voor Professionele Vorming van de Voedingsnijverheid (IPV), aangepast. Binnen deze missie zet het IPV nu sterker in op de volgende zaken (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2014b):

- Meer aandacht voor **vorming en loopbaan**. Op die manier wil het IPV de huidige en toekomstige werknemers en werkgevers een voordeel geven op de arbeidsmarkt. Via vorming, advies en andere initiatieven wil het IPV hen voorzien van de juiste competenties.
- Het **verhogen van de instroom**. Dit door het geven van advies over competentievereisten voor nieuwkomers, het opstellen van wervende en competentiegerichte vacatures, employer en sectoral branding en een goed onthaalbeleid (zie hun website www.beteronthaal.be). Daarnaast organiseert het IPV, op vraag van (groepen) bedrijven, opleidingen om de instroom in bepaalde jobs mogelijk te maken. Ook zet het in op het industrieel leerlingenwezen waarbinnen jongeren de kans krijgen om een beroep te leren binnen een onderneming. Aanvullend hierop onderhoudt IPV nauwe contacten met het onderwijs om het behoud en de oprichting van sector-kritische opleidingen mogelijk te maken. Nieuw is dat IPV de werknemers die het opleidt, blijft opvolgen via een instroombegeleidingstraject in de bedrijven.
- Het **verzekeren van de doorstroom**. Om dit te realiseren helpt het IPV bedrijven bij het identificeren van potentiële doorgroeiërs. Zo geeft het bijvoorbeeld advies over persoonlijke opleidingsplannen. Daarnaast biedt het ondersteuning op het vlak van werkbaarheid, arbeidsorganisatie en functionele mobiliteit binnen bedrijven. Ook werkt het IPV aan een opleidingsfiche waarmee werknemers op regelmatige tijdstippen een opleidingsgesprek kunnen aanvragen met de verantwoordelijke binnen het bedrijf. Op deze fiche worden per werknemer alle opleidingen gevolgd bij het IPV opgesomd. Tenslotte voorziet IPV de website www.competentindevoeding.be waarmee het bedrijven wil helpen op het vlak van competentie management.
- Het **vermijden of vertragen van de uitstroom**. Door aandacht te besteden aan ergonomische aanpassingen van werkmethodes en een betere rotatie wil IPV de werkbelasting verlagen.
- Wanneer uitstroom via ontslag onafwendbaar is, voorziet het IPV in een opleidingscheque die kan gebruikt worden in het kader van **outplacement**.

Om een goed zicht te hebben over het hele proces van instroom, doorstroom en uitstroom is het IPV sinds vorig jaar gestart met een HR-Scan. Deze scan schat op basis van het huidige personeelsbestand de verwachte personeelsnood over vijf jaar. Vervolgens stelt een IPV-consulent aan de hand van het resultaat een aangepast personeelsplan en personeelsbeleid op. Momenteel werkt IPV ook aan een organisatiescan. Deze scan richt zich eerder op afstemmingsproblemen, het verminderen van de werkbelasting en het uitdagend houden van het werk (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2014b).

De bediendensector

Eén van de risicodoelgroepen waaraan het Aanvullend Nationaal Paritair Comité voor Bedienden (ANPCB) bijzondere aandacht schenkt, is oudere werknemers en werkzoekenden. Om deze groep aan het werk te houden of terug aan het werk te krijgen gaf het ANPCB aan Cevora, het sectoraal vormingscentrum, de opdracht om opleidingsacties op te zetten. Sinds 2003 zijn de volgende acties uitgewerkt om de opleidingsparticipatie en werkzaamheid van ouderen te vergroten (Cevora 2013, 2014):

- Het uitbetalen van een **verhoogde opleidingspremie** aan ondernemingen voor opleidingen gevolgd door **45-plussers**.
- Het invoeren van **soepele toekenningsvoorwaarden voor de terugbetaling van het inschrijvingsgeld** aan bedienden van 45 jaar of meer die op eigen initiatief een opleiding volgen.
- Het uitwerken van een specifiek **opleidingsaanbod afgestemd op de noden van 45-plussers**. Binnen dit aanbod gaat het niet zozeer om specifieke opleidingsthema's, maar eerder om de aanpassing van het tempo.
- Aanbieden van **specifieke opleidingen** voor beroepen waar **45-plussers** vaak terug te vinden zijn of interesse voor hebben.
- Het kosteloos aanbieden van **screenings op competentiebehoeften** aan alle ANPCB werkgevers met bedienden van 45 jaar of meer (i.e., de check-up 45+). Na deze screening geeft Cevora een aangepast opleidingsadvies.
- Het **persoonlijk opleidingsadvies 50+** door een consulent van Cevora. Werknemers of werkgevers kunnen een aanvraag indien voor een adviesgesprek. Dit gesprek mondt uit in een oriëntatie naar een opleiding in het Cevora-aanbod. Deelname aan een adviesgesprek geeft recht op een premie van 40 euro per jaar.
- De **“jobclubs 45+”** waar werkzoekenden, naast de bestaande werkzoekendenopleidingen, de kans krijgen om elkaar te ontmoeten, van elkaar te leren en hun eigen kwaliteiten te leren kennen.
- Het opzetten van een **interne vorming voor trajectbegeleiders** die betrokken zijn bij werkzoekendenprojecten. Op die manier worden de begeleiders gewezen op de problematiek van oudere werknemers op de arbeidsmarkt.
- Een **kosteloos aanbod van outplacementbegeleiding** bij erkende outplacementkantoren voor ontslagen werknemers van het ANPCB.
- Aangepaste en **positieve communicatie** om de meerwaarde van **ervaren medewerkers** te onderstrepen.
- **Themadagen voor HR-verantwoordelijken** rond werkgoesting, werkbaarheid, inzetbaarheid en hoe mensen langer aan de slag houden.

2.3. Maatregelen voor oudere werknemers op ondernemingsniveau

Ook vanuit een onderneming zelf kan 'actief ouder worden' gestimuleerd worden. Actief ouder worden gaat over oud worden in goede gezondheid, waarbij men onafhankelijk blijft leven en een volwaardige rol in de maatschappij vervult. Een essentieel onderdeel hiervan is dat oudere werknemers langer gezond kunnen blijven op de arbeidsmarkt. Langer werken heeft immers niet alleen te maken met **willen maar ook met kunnen** (Ybema, Geuskens, & Oude Hengel, 2010; Kluwer, 2014). Kwaliteitsvolle jobs waarin men niet uitgeblust raakt zijn een noodzakelijke voorwaarde om langer werken mogelijk te maken. Uit eigen vorig onderzoek blijkt dat er, om kwaliteitsvolle jobs te creëren in de horeca, bijzondere aandacht dient te gaan naar de leermogelijkheden, taakvariatie, arbeidsomstandigheden en werk-privé balans van werknemers (Guidea, 2013b). Hoe kunnen ondernemingen dit nu helpen realiseren? In wat volgt staan we stil bij wat er op het vlak van personeelsbeleid gedaan kan worden, aangevuld met enkele praktische tips. Werk op maat staat hierin centraal.

“Onderzoek wijst uit dat 77,5% van de Belgen [...] dreigt ziek te worden door de manier waarop het werk georganiseerd is. [...] Bij ons heeft kwaliteit van de arbeid nooit erg hoog op de maatschappelijke agenda gestaan. Dit terwijl de Scandinavische landen daar al sinds de jaren '70 een beleid van maken, organisaties daar intern van overtuigd zijn en ook werkgevers daar keihard op investeren. [...] Het heeft te maken met een engagement in verband met zorg dragen voor elkaar.”

Geert Van Hoote gem, professor arbeids- en organisatiesociologie KU Leuven, antwoord op vraag ‘Hoe komt het dat niet lang genoeg werken bij ons zo’n probleem is?’, Radio 1, 2014

Levensfasebewust personeelsbeleid

De jonge mensen van vandaag zijn de oudere werknemers van morgen. Inspanningen die langer werken aanmoedigen, gebeuren best doorheen gans de loopbaan (De Lathouwer, 2012; Kluwer, 2014). Dit betekent dat de belastende omstandigheden voor elke werknemer, jong en oud, voorkomen of weggewerkt worden zodat mensen aan het werk kunnen en willen blijven (Otten, Arts, Siermann, & Ybema, 2010). Een levensfasebewust personeelsbeleid start dus vanaf de **eerste dag** dat een werknemer **op de arbeidsmarkt** komt (De Lathouwer, 2012).

Een levensfasebewust personeelsbeleid berust op beginselen van **gelijke behandeling**, sociale rechtvaardigheid, sociale verantwoordelijkheid en respect voor elk individu ongeacht de leeftijd (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2011). De nadruk van zo'n beleid ligt niet zozeer op het langer aan het werk houden van 50-plussers maar wel op het duurzaam kunnen inzetten van alle werknemers doorheen hun loopbaan. De **volledige professionele levenscyclus** van alle werknemers wordt dus in rekening gebracht. Een levensfasebewust personeelsbeleid is dus niet enkel genezend maar wil ook preventief werken (Willemse, Van Bruystegem, Remue, & De Vos, 2010).

Centraal in een levensfasebewust personeelsbeleid staan het verbeteren van de arbeidsomstandigheden, de gezondheid en het welzijn op het werk alsook het verminderen of voorkomen van burn-out (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2011). Concreet kan het gaan om een leeftijd gebalanceerde aanwerving, selectie en integratie van werknemers, oog voor een goed loopbaanbeheer en –ontwikkeling, flexibele arbeidstijdregelingen, aandacht voor opleiding en scholing, kennisbeheer en –retentie of een aanpassing van de werkinhoud aan individuele mogelijkheden zodat iedere werknemer zijn werk kan doen (De Winne, Van Beveren, Sels, & Nuyts, 2012; Forrier, Marescaux, & De Winne, 2010; Remue, Van Bruystegem, De Vos, 2010).

Ondanks het (alsmaar toenemende) belang van een levensfasebewust personeelsbeleid blijkt uit onderzoek dat heel wat werkgevers nog geen **concrete inspanningen** doen op dit vlak. Langer werken lijkt momenteel vooral af te hangen van de initiatieven die werknemers zelf nemen (van Dalen & Henkens, 2012). Toch is er voor werkgevers heel wat mogelijk. Het inzetten op verschillende terreinen en combineren van meerdere acties is hierbij aangeraden (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2014).

Wat kan België leren van het exemplarische Zweden qua beleid rond carrière-einde, active ageing of pensioenen? 65% van de Zweedse werknemers is zeer gelukkig op het einde van zijn carrière, terwijl ze gemiddeld 8 jaar langer werken dan de Belgen. De Zweed haalt zijn motivatie uit de jobinhoud. (Delta Lloyd Life, 2014)

Aanwerven en onthaal

Het aantrekken en werven van oudere werknemers start bij het opstellen van job vacatures. Een eerlijke rekrutering, los van leeftijd is wenselijk. Werkgevers dienen aandacht te hebben voor sollicitanten van alle leeftijden en kunnen zelf heel wat doen in de uitbouw van een leeftijdsdivers team (Institute of Hospitality, 2011a).

WAT KAN JE DOEN?

- Gebruik verschillende media om verschillende leeftijden te bereiken.
- Vermijd beelden of woorden gelinkt aan leeftijd (e.g., volwassen, eerste job).
- Beschrijf het soort ervaring waar je naar zoekt, niet het aantal jaar.
- Hou er rekening mee dat kwalificaties en diploma's veranderen over tijd.
- Focus op competenties, vaardigheden en capaciteiten, niet op leeftijd.
- Vermeld indien mogelijk 'gelijkgesteld door ervaring'.
- Denk na over andere werkschema's dan voltijdse.
- Check voor het verspreiden of je vacature leeftijdsneutraal geschreven is.
- Verwijder de geboortedatum van je applicatieformulier.
- Bekijk kandidaten uit alle leeftijdsgroepen.
- Zorg voor een selectieteam dat niet discrimineert op basis van leeftijd.
- Vermijd veronderstellingen over toekomstige capaciteiten of duur van tewerkstelling.
- Check de interviews op leeftijdsbias.
- Kies selectie- of uitzendbureaus die akkoord gaan met jouw leeftijdsbeleid.

(Bruggeman et al., 2011; De juiste stoel, 2014; Institute of Hospitality, 2011a, 2011b, 2011d, 2011g)

Een voorbeeld van een selectiebureau dat ervaren personeel (40- en 65-plussers) apprecieert is Rvaring in Nederland. Dit bureau claimt het negatieve denken van bedrijven over de kwaliteit en de productiviteit van ouder personeel te doorbreken. Dit menen ze te doen door alle bestaande negatieve ideeën over oudere werknemers te bespreken en af te zetten tegen de vele, vaak niet bekende voordelen van oudere werknemers. Zo wil Rvaring de **kansen en inzetbaarheid van 40- en 65-plussers** op de arbeidsmarkt vergroten en ervoor zorgen dat het 'gewoon' wordt om hen een volwaardige rol te laten opnemen (Rvaring, 2014).

Arbeidsvoorwaarden

Eens werknemers aan het werk gezet zijn, is het ook belangrijk om hen lang aan het werk te houden. Verschillende maatregelen op vlak van de arbeidsvoorwaarden (i.e., loon, contract, werktijden, vakantie, opleiding, loopbaanperspectieven, werkzekerheid) kunnen ertoe leiden dat ouderen langer in dienst kunnen en willen blijven (Gosling, 2011).

WAT KAN JE DOEN?

- Voorzie en bespreek flexibele vormen van werken (e.g., deeltijds, flexibele uren).
- Onthef oudere werknemers van nacht- en ploegendiensten indien mogelijk.
- Stel oudere werknemers vrij van overwerk.
- Voorzie extra vakantiedagen voor oudere werknemers.
- Voorzie opleiding voor iedereen en bespreek geregeld de opleidingsopties.
- Zorg dat meer werknemers aan opleiding deelnemen (levenslang leren!).
- Zorg voor training op maat (e.g., onafhankelijk en zelfsturend leren).
- Zoek uit waarom werknemers niet deelnemen aan opleidingen.
- Zorg dat iedereen promotie kan maken.
- Zorg voor faire ontslagprocedure die voor alle leeftijden gelijk is.
- Hou evaluatie- en functioneringsgesprekken met AL je werknemers.
- Hou 'blijf interviews': wat is leuk aan de job, wat zou helpen om te blijven?
- Voorzie de mogelijkheid om (terug) een lagere functie op te nemen.
- Steun en bereid de overgang werk-pensioen voor (via advies, info).

(Bruggeman et al., 2011; De Prins & Brouwers, 2010; De juiste stoel, 2014; Department for Work and Pensions, 2011; Employment and Social Development Canada, 2014; Gosling, 2011; Hinkin & Tracey, 2010; Institute of Hospitality,

2011e, 2011g; Patrickson, 2011; SEO, 2010, 2012; Vandeweghe, Valsamis, & Van der Beken, 2012; Ybema, Geuskens, & Oude Hengel, 2010)

Er zijn heel wat voorbeelden van de wijze waarop arbeidsvoorwaarden aangepast kunnen worden om ouderen langer aan het werk te houden. Zo heeft een Belgisch productiebedrijf een '**Leeftijdsregelingsschema**' geïntroduceerd. Dit schema zorgt ervoor dat werknemers ouder dan 58 jaar extra vrije dagen krijgen nadat ze fysiek inspannend werk hebben gedaan. Op die manier hebben ze meer tijd om uit te rusten en te bekomen van de inspanning. Deze maatregel heeft ertoe geleid dat de oudere werknemers in het bedrijf zo'n drie jaar langer blijven werken (Kluwer, 2014). De Accor hotelgroep moedigt zijn werknemers dan weer aan om hun **vaardigheden en carrières te ontwikkelen ongeacht hun leeftijd**. Zo voorzien ze voortgezette opleidingen zoals de International Hospitality Management Program (IHMP). Deze opleiding is erop gericht om een pool van internationale managers te creëren die op korte tot middellange termijn nieuwe verantwoordelijkheden kunnen opnemen. In 2012 werd deze opleiding gevolgd door werknemers van 26 tot 48 jaar (Accor, 2013).

Arbeidsomstandigheden

Goede arbeidsomstandigheden (i.e., de fysieke omgeving waarin men werkt) kunnen evenzeer bijdragen tot een duurzame tewerkstelling en langere carrière. Deze positieve prikkel verhoogt de kans dat oudere werknemers op een gezonde, verantwoorde en leuke manier aan het werk kunnen blijven zonder zich fysiek en/of mentaal te belasten (Gosling, 2011).

WAT KAN JE DOEN?

- Voorzie hulpmiddelen voor werknemers met een fysiek veeleisende job.
- Zorg voor lichter werk of taakverlichting bij moeilijkheden.
- Verplaats oudere werknemers naar minder fysiek veeleisende posities.
- Stel oudere werknemers volledig vrij van fysieke arbeid indien mogelijk.
- Beperkt fysieke risico's voor ouderen (e.g., letselpreventieprogramma's).
- Zorg voor een ergonomische analyse van de werkposten.
- Betrek je werknemers bij het plannen en uitvoeren van al deze maatregelen. Zij kennen immers het best hun werkplek.

(De juiste stoel, 2014; Employment and Social Development Canada, 2014; Gosling, 2011; Kluwer, 2014)

Bij Sodexo hebben ze gezorgd voor de oprichting van een **werkgroep '55+'**. Deze groep buigt zich over de reële werkomstandigheden van deze categorie werknemers en implementeert acties om hun dagelijkse levenskwaliteit te verbeteren (Sodexo, 2014).

“Oude karren kunnen nog goed rijden als ze goed getuned zijn.”

(HR Square, 2014)

Arbeidsverhouding

De arbeidsparticipatie van ouderen wordt ook beïnvloed door de arbeidsverhoudingen op de werkplek. De manier waarop werknemers onderling, alsook werkgevers en werknemers met elkaar omgaan, de manier waarop ze samenwerken en problemen of spanningen oplossen kan sterk bepalen of werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven (Institute of Hospitality, 2011c, 2011g).

WAT KAN JE DOEN?

- Pak vooroordelen en discriminatie tegenover oudere werknemers aan.
- Laat oudere werknemers hun kennis en ervaring delen met de jongere.
- Zet oudere werknemers in als coach of mentor (kennisoverdracht!).
- Zorg dat oudere werknemers erkend worden om hun ervaring.
- Promoot de waarde en voordelen van ouderen voor de werkplek.
- Consulteer regelmatig je oudere werknemers en zet ook anderen ertoe aan.
- Zorg voor teamwerk en interactie (sociale steun, feedback, verbondenheid).
- Detecteer intergenerationele spanningen of conflicten en los die op.

(De juiste stoel, 2014; Department for Work and Pensions, 2011; Employment and Social Development Canada, 2014; Forrier, Marescaux, & De Winne, 2010; Institute of Hospitality, 2011c, 2011g; Kluwer, 2014)

Een manier om de arbeidsverhoudingen van ouderen mee op punt te stellen wordt geïllustreerd door de campagne **‘Werkbuddies’** in Nederland. Deze campagne vertrekt van het feit dat nieuwe werknemers vaak tal van bruikbare ervaringen missen die hun oudere collega’s wel hebben. Oudere werknemers hebben naast hun ervaring ook inzicht en overzicht opgebouwd. Via ‘Werkbuddies’ worden ervaren werknemers gekoppeld aan onervaren nieuwe collega’s. Zo kunnen kennis en ervaring uit de opleiding en de praktijk

uitgewisseld worden. Bovendien creëert het systeem waardering voor de kennis en ervaring die oudere werknemers hebben. Het toont jonge werknemers dat zij ook op latere leeftijd nog steeds belangrijk zijn voor een bedrijf. Dit systeem is er nu ook voor de horeca (Crianza, 2013).

Arbeidsinhoud

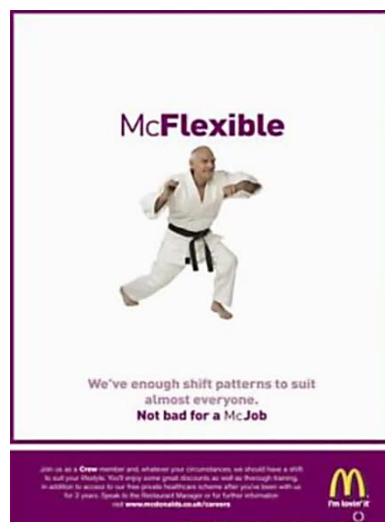
Ook aspecten die te maken hebben met de eigenlijke aard van het werk dat iemand uitvoert kunnen motiveren tot langer werken. Door het uit te voeren werk af te stemmen op de werknemer blijft men langer in goede gezondheid en met plezier aan het werk. Zorgen dat het werk zoveel als mogelijk 'past' bij de werknemers die het uitvoert is de boodschap (Borghgraef, Denaeghel, Mortelmans, & Van Looy, 2010).

WAT KAN JE DOEN?

- Ga regelmatig de mogelijkheden, behoeften en wensen van je werknemers na en pas aan waar nodig (e.g., Work Ability Index).
- Voorzie jobrotatie zowel binnen als buiten je onderneming.
- Zorg voor groeikansen en een bredere inzetbaarheid.
- Voorkom vastroesten.
- Zorg voor werkbaar werk voor elke werknemer.
- Bied jobs op maat van elke werknemer aan.
- Voorzie verrijkende en belonende taken (verhoogt motivatie!).

(De juiste stoel, 2014; Department for Work and Pensions, 2011; Employment and Social Development Canada, 2014; Borghgraef, Denaeghel, Mortelmans, & Van Looy, 2010; Institute of Hospitality, 2011c; Van der Hallen & Gryp, 2012)

Bij **McDonald's** zijn ze zich al langer bewust van de voordelen die oudere werknemers bieden. In onder andere het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten moedigt McDonald's oudere werknemers actief aan om bij hen te solliciteren. Ook geïnteresseerden van voorbij de 80 jaar oud zijn welkom. Eens aangenomen wordt nagegaan welke taken het best bij de talenten van elke werknemer passen. Volgens McDonald's zijn er kansen en gepaste rollen voor iedereen (McDonald's, 2014).



2.4. Hoe kunnen oudere werknemers zich blijven inzetten?

Zoals net aangehaald zijn er heel wat inspanningen mogelijk op beleids-, sector- en ondernemingsniveau om langer werken te stimuleren (Leroy & Grosemans, 2012). Daarnaast kunnen ook **oudere werknemers zelf** heel wat acties ondernemen om hun kansen op langer werken te vergroten. Jobs voor ervaren werknemers zijn er. Ze vinden én behouden vereist echter wel wat. Opleidingen of trainingen kunnen oudere werknemers hiervan bewust maken en hen hierbij helpen.

WAT KAN JE DOEN?

- Wees je bewust van de noodzaak tot en voordelen van langer werken.
 - Verruim je blik. Kijk verder dan de job die je tot op heden uitgevoerd hebt.
 - Volg een sollicitatietraining. Zo raak je opnieuw vertrouwd met de huidige procedures qua werving en selectie.
 - Zet je ervaring in de verf, niet je opleiding.
 - Wees bewust van je eigen capaciteiten en mogelijkheden.
 - Identificeer en promoot je 'transferable skills'.
 - Blijf investeren in opleiding en training, denk na over wat je nog nodig hebt.
 - Blijf op de hoogte van ontwikkelingen in je veld en verhoog je 'marktwaarde'.
 - Voorkom ervaringsconcentratie (risico van specifieke expertise).
 - Roest niet vast in je job.
 - Stel persoonlijke ontwikkelingsplannen op.
 - Creëer groeikansen en een bredere inzetbaarheid (e.g., via jobrotatie).
 - Bol niet uit maar blijf gemotiveerd.
 - Bespreek spanningen en generatieconflicten wanneer die zich voordoen.
 - Zorg voor een goede gezondheid en algemeen welzijn (inzetbaarheid!).
 - Werk aan je 'werkgoesting'. Kies voor aangenaam, leuk en interessant werk.
 - Geef je loopbaan actief vorm. Denk op tijd na over waar je heen wil en hoe.
- (De Winne, Van Beveren, Sels, & Nuyts, 2012; Employment and Social Development Canada, 2014; Forrier, Marescaux, & De Winne, 2010; Gecko Hospitality, 2013; Henkens et al., 2013; Outstanding, 2013)

3. Conclusie

Door onze toenemende levensverwachting en een dalend aantal geboortes, vergrijst onze bevolking. Dit heeft tot gevolg dat er in de nabije toekomst te weinig nieuwe werknemers zijn om de werknemers die definitief uit de arbeidsmarkt stappen te vervangen. Er ontstaat met andere woorden een tekort aan arbeidskrachten op onze arbeidsmarkt. Voor de horecasector, die sowieso al een groot personeelsverloop kent, is dit dreigend tekort een extra belangrijke kwestie. Om een tekort te vermijden dient er, onder andere, gezorgd te worden dat oudere werknemers langer aan de slag willen en kunnen blijven.

Hoewel er heel wat negatieve ideeën rond langer werken en oudere werknemers bestaan, blijkt uit onderzoek dat beide heel wat voordelen bieden. Dit zowel voor werkgevers als voor werknemers zelf. De praktijk toont ons dat men zich hier meer en meer van bewust wordt. In binnen- en buitenland worden al heel wat inspanningen geleverd op niveau van beleid, sector en ondernemingen om mensen langer aan het werk te houden. Deze inspanningen kunnen de horecasector inspireren om langer werken en oudere werknemers te stimuleren. Op die manier kan de horeca verder bouwen aan een sector met kwaliteitsvol werk waarbinnen oudere werknemers een vanzelfsprekendheid zijn.

4. Bijlagen

Tabel 1: Aandeel unieke werknemers in alle sectoren per leeftijdscategorie in Vlaanderen - 2012-

Alle sectoren 2013	
<20	0,8%
20 - 24	7,5%
25 - 29	12,3%
30 - 34	13,2%
35 - 39	12,4%
40 - 44	13,5%
45 - 49	14,3%
50 - 54	13,4%
55 - 59	9,4%
60 - 64	2,7%
65 en meer	0,5%
onbepaald	0,0%
Totaal	100,0%

Bron: RSZ, volgens locatie van de hoofdverblijfplaats van de werknemer, situatie op 30/06/2013

Bewerking door Guidea

Tabel 2: Aandeel unieke werknemers in de horecasector per leeftijdscategorie in Vlaanderen -2013-

Horecasector 2013	
<20	4,4%
20 - 24	16,0%
25 - 29	14,4%
30 - 34	12,2%
35 - 39	10,9%
40 - 44	11,2%
45 - 49	10,7%
50 - 54	9,1%
55 - 59	6,6%
60 - 64	3,2%
65 en meer	1,4%
onbepaald	0,0%
Totaal	100,0%

Bron: RSZ, volgens locatie van de hoofdverblijfplaats van de werknemer, situatie op 30/06/2013

Bewerking door Guidea

Tabel 3: Aandeel unieke 50-plus werknemers in de horecasector per leeftijdscategorie in Vlaanderen uitgesplitst naar geslacht -2013-

	Man	Vrouw	Totaal
n=	4536	7399	11935
50-54	36,97%	63,03%	100,00%
55-59	37,44%	62,56%	100,00%
60-64	39,79%	60,21%	100,00%
65 en ouder	43,38%	56,62%	100,00%
Gemiddelde van alle 50+	39,39%	60,61%	100,00%

Bron: RSZ, volgens locatie van de hoofdverblijfplaats van de werknemer, situatie op 30/06/2013
Bewerking door Guidea

Tabel 4: Aandeel unieke werknemers in de horecasector per leeftijdscategorie in Vlaanderen uitgesplitst naar regime -2013-

	Deeltijds	Speciaal	Voltijds	Totaal
n=	7061	919	3955	11935
50-54	55,48%	5,02%	39,50%	100,00%
55-59	60,33%	5,52%	34,15%	100,00%
60-64	62,39%	11,99%	25,62%	100,00%
65 en ouder	70,22%	25,74%	4,04%	100,00%
Gemiddelde van alle 50+	62,11%	12,07%	25,83%	100,00%

Bron: RSZ, volgens locatie van de hoofdverblijfplaats van de werknemer, situatie op 30/06/2013
Bewerking door Guidea

Tabel 5: Aandeel unieke werknemers in de horecasector per leeftijdscategorie in Vlaanderen uitgesplitst naar ondernemingsgrootte -2013-

	1 tot 9	10 tot 49	≥ 50	Totaal
n=	5081	3651	3203	11935
50-54	39,48%	29,67%	30,85%	100,00%
55-59	41,88%	29,96%	28,16%	100,00%
60-64	47,75%	31,67%	20,58%	100,00%
65 en ouder	54,17%	37,13%	8,70%	100,00%
Gemiddelde van alle 50+	45,82%	32,11%	22,07%	100,00%

Bron: RSZ, volgens locatie van de hoofdverblijfplaats van de werknemer, situatie op 30/06/2013
Bewerking door Guidea

5. Bronnen en interessante info

Accor (2012). Becoming the global benchmark in hospitality. Annual Report 2012.

Geraadpleegd via

http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/2013/UK/2012_annual_report.pdf

Bedrijfschap Horeca en Catering (2014). Wie zijn wij? Geraadpleegd via

<http://www.kenniscentrumhoreca.nl/wie-zijn-wij>

Bedrijfschap Horeca & Catering (2011). Arbeidsmarktanalyse 2011. Geraadpleegd via

<http://www.kenniscentrumhoreca.nl/upload/299-arbeidsmarktanalyse-horeca-2011-bhenc.pdf>

Bedrijfschap Horeca & Catering (2012). Arbeidsmarktanalyse 2012. Geraadpleegd via

<http://www.kenniscentrumhoreca.nl/upload/777-2012-arbeidsmarktanalyse.pdf>

Bedrijfschap Horeca & Catering (2013). Arbeidsmarktanalyse 2013. Geraadpleegd via

<http://www.kenniscentrumhoreca.nl/upload/1060-arbeidsmarktanalyse-2013.pdf>

Borghgraef, A., Denaeghel, K., Mortelmans, D., & Van Looy, D. (2010). Individuele kenmerken die vervroegd uittrede bepalen. *Over.Werk*, 1, 73-82.

Bruggeman, B., Cottyn, D., Debaeke, H., De Groote, W., Delputte, R., Snauwaert, V., Van Daele, K., Verhaeghe, K., Verhalle, I., Windels, S. (2011). Diversity Remix. Tips en tools om diversiteit in uw personeelsbeleid te remixen.

Buyse, T., Heylen, F., & Van de Kerckhove, R. (2011). Effecten van pensioenhervorming op werkgelegenheid, scholing en groei. *Over.Werk*, 2, 91-96.

Calvo, E. (2006). Does working longer make people healthier and happier? Geraadpleegd via http://crr.bc.edu/wp-content/uploads/2006/02/wob_2.pdf

Cevora (2013). Sectorale vormingsinspanningen. Geraadpleegd via

<http://www.cevora.be/Portals/0/Sectorale%20vormingsinspanningen%202013.pdf>

Cevora (2011). Nota over ouderen. Intern document.

Cooke, G.B. & Cooper, T. (2013). 50 + among the 50+: who works long workweeks among older workers in Canada? *Community, Work & Family*, 16, 39-45.

Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (2013). Sociaal-economische nieuwsbrief N° 194.

Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (2014). Sociaal-economische nieuwsbrief N° 200.

Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (2014). De vergrijzing op de arbeidsmarkt en de antwoorden van de sectorale actoren. Studiedag 18 januari 2014, presentaties op te vragen bij Guidea.

CNAC NAVB (2009). Het welzijn van oudere werknemers in de bouwsector. Geraadpleegd via <http://navb.constructiv.be/nl/Welzijnsinfo/Publicaties/Zoeken/Detail.aspx?id=%7BDDE7D10B-6A93-4561-890D-D3D0BB7B9154%7D>

Crianza (2013). Campagne 'Werkbuddies' ook voor bouw, logistiek en horeca. Geraadpleegd via <http://www.crianzaworklife.nl/campagne-werkbuddies-ook-voor-bouw-logistiek-en-horeca/>

Cuyt, B. (2012). Denken over het einde van de loopbaan begint bij het begin. Over.Werk, 2, 160-163.

Datawarehouse Arbeidsmarkt & Sociale Bescherming bij de KSZ (2011). Gemiddelde uittredeleeftijd in België en de gewesten, 2001, 2005-2011. Geraadpleegd via http://www.steunpuntwse.be/cijfers?field_collectie_tid=All&field_indicator_tid=549

De Baets, S. & Warmoes, V. (2011). Oudere werknemers opleiden: een sinecure? Over.Werk, 2, 43-47.

De juiste stoel (2014). Welkom, beste werkgever. Geraadpleegd via <http://www.dejuistestoel.be/werkgever>

De juiste stoel (2014). Welkom, beste werknemer. Geraadpleegd via <http://www.dejuistestoel.be/werknemer>

De Lathouwer, L. (2012). Het loopbaanakkoord: met meer mensen aan de slag, in gemiddeld langere loopbanen en meer werkbare jobs. Over.Werk, 2, 140-145.

Delta Lloyd Life (2014). Resultaten van een Belgisch-Zweedse enquête rond Active Ageing. Geraadpleegd via <http://365analytics.com/public/werken14/NL/>

De Preter, H., Van Looy, D., & Mortelmans, D. (2012). De invloed van sector op de timing van pensionering in Europees, Belgisch en Vlaams perspectief. Over.Werk, 2, 28-36.

De Prins, P. & Brouwers, S. (2010). Omstreden treden. *Over.Werk*, 4, 151-157.

De Winne, S., Van Beveren, I., Sels, L., & Nuyts, J. (2012). De relatie tussen leeftijd en arbeidsproductiviteit: een analyse op bedrijfsniveau. *Over.Werk*, 2, 18-27.

Department for Work and Pensions (2011). The case for recruiting and retaining older workers: a business imperative for the Hospitality sector. Geraadpleegd via https://www.instituteofhospitality.org/Knowledge_Pack_HOSPITALITY_Dec2011_v2

Department for Work and Pensions (2013). Employer case studies. Employing older workers for an effective multi-generational workforce. Geraadpleegd via <https://www.gov.uk/government/publications/employing-older-workers-an-employer-s-guide-to-today-s-multi-generational-workforce>

Employment and Social Development Canada (2014). HRSDC Consultations with Older Workers and Employers: Summary of What We Heard. Geraadpleegd via http://www.esdc.gc.ca/eng/jobs/training_agreements/older_workers/consultations/employers.shtml

Essenscia (2012). Langer werken. Het kan. Geraadpleegd via <http://www.essenscia.be/nl/Document/Download/12167>

Eurobarometer (2012). Active Aging. Geraadpleegd via http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_en.pdf

Eurofound (2011). Living longer, working better – Demographic change. Geraadpleegd via <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef11665.htm>

Europa (2011). Third Demography Report: population is becoming older and more diverse. Geraadpleegd via http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-209_en.htm?locale=en

Eurostat (2014). Employment (main characteristics and rates) - annual averages. Geraadpleegd via http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsi_emp_a&lang=en

Federale Overheid (2014). De pensioenbonus. Geraadpleegd via <http://www.onprvp.fgov.be/nl/futur/calculate/bonus/paginas/default.aspx>

FNV Horecabond (2006). Leeftijdsbewust personeelsbeleid. *Catering*, 1, 11-13.

FNV Horecabond (2009). Onze pensioenen. Horeca info, 1, 14-14.

FNV Horecabond (2011). FNV op één lijn over inzet pensioenen. Horeca info, 4, 7-7.

FNV Horecabond (2013). Pensioenakkoord is teleurstellend. Geraadpleegd via <https://www.fnvhorecabond.nl/nieuws/horecabond/6229/fnv-pensioenakkoord-is-teleurstellend.html>

FNV Horecabond (2014). Pensioenen verhoogd. Geraadpleegd via <https://www.fnvhorecabond.nl/nieuws/horecabond/6391/pensioenen-verhoogd.html>

FNV Horecabond (2014). Wie zijn wij? Geraadpleegd via <https://www.fnvhoreca.nl/19/fnv-horeca.html>

FOD Economie (2012). Kerncijfers 2012. Geraadpleegd via http://statbel.fgov.be/nl/modules/publications/statistiques/kerncijfers_2012.jsp

FOD Economie - Algemene Directie Statistiek - EAK, Eurostat LFS (2013).
Werkzaamheidsgraad (50-64 jaar) naar geslacht in de Europese Unie, 2000-2012.
Geraadpleegd via http://www.steunpuntwse.be/cijfers?field_collectie_tid=All&field_indicator_tid=21

FOD Economie – Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie – EAK (2014).
Aandeel ouderen in het totale aantal nieuwe indiensttredingen in het Vlaams Gewest, 2000-2010. Geraadpleegd via http://www.steunpuntwse.be/cijfers?field_collectie_tid=All&field_indicator_tid=526&items_per_page=50

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2011). De uitdagingen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid aanpakken. Geraadpleegd via www.werk.belgie.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=37977

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2014). Oudere werknemers. Geraadpleegd via <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=717>

Forrier, A., Marescaux, E., & De Winne, S. (2010). Denkbeelden over vijftigplussers bij Vlaamse werkgevers. Over.Werk, 1, 117-128.

Fuertes, V., Egdell, V., & McQuaid, R. (2013). Extending working lives: age management in SMEs. *Employee Relations*, 35, 272 – 293.

Gecko Hospitality (2013). 5 steps to picking the best job posting sites for restaurant managers. Geraadpleegd via <http://podcast.geckohospitality.com/>

Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (2014b). Faire Arbeit. Gutes Leben. Geraadpleegd via http://www.ngg.net/themen_von_a_bis_z/faire-arbeit-gutes-leben/

Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (2014c). Ernährungsbranche stellt sich demografischen Herausforderungen. Geraadpleegd via http://www.ngg.net/presse_medien/pressemitteilungen-2012/2-quartal-2012/2012-06-27-ngg-unilever-demographie/

Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (2014d). Im Betrieb: Und konkret? Wie "Faire Arbeit. Gutes Leben" im Betrieb zum Thema machen? Geraadpleegd via http://www.ngg.net/themen_von_a_bis_z/faire-arbeit-gutes-leben/im-betrieb/

Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (2014e). Altersvorsorge im Gastgewerbe. Geraadpleegd via http://www.ngg.net/branche_betrieb/gastgewerbe/altersvorsorge-1/

Gosling, M. (2011). Older learners in the workplace. Geraadpleegd via <http://www.skillsdevelopment.org/pdf/Older-learners-in-the-workplace-research-report.pdf>

Guidea (2012). De horeca als werkgever. Geraadpleegd via <http://www.guidea.be/cijfers-en-publicaties/studies/de-horeca-als-werkgever-2012>

Guidea (2013a). Diversiteit in de horecasector – Vlaanderen 2013. Geraadpleegd via <http://www.guidea.be/cijfers-en-publicaties/studies/diversiteitsrapport-horeca-sector-vlaanderen-2013>

Guidea (2013b). Werkbaarheid in de horeca 2013. Geraadpleegd via <http://www.guidea.be/cijfers-en-publicaties/studies/werkbaarheid-de-horecasector>

Hawaii Job Engine (2012). Why hospitality jobs are great opportunities for older workers. Geraadpleegd via <http://www.hawaiijobengine.com/career-tips/why-hospitality-jobs-are-great-opportunities-for-older-workers.html>

Henkens, K., Van Solinge, H., & van Dalen, H.P. (2013). Doorstarten na pensionering: over doorwerken na (vervroegd) pensioen in Nederland. *Over.Werk*, 1, 71-76.

Herremans, W. & Sels, L. (2010). Van Stockholm tot Vlaanderen: over eindloopbaan en arbeidsmarkttext in de Europese regio's. *Over.Werk*, 1, 38-46.

Herremans, W., Boey, R., Vansteenkiste, S., Theunissen, G., & Sels, L. (2012). Met aarzelende pas richting 50%. De boordtabel eindloopbaan 2012. *Over.Werk*, 2, 68-92.

Hinkin, T.R. & Tracey, J.B. (2010). What makes it so great? An analysis of human resources practices among fortune's best companies to work for. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 158-170.

Horeca Vorming Vlaanderen (2008). Evaluatieverslag Route +45. Intern document.

HR.Square (2014). Oud? of Vintage? Laat uw oudere werknemers langer, beter en anders werken. Studiedag 29 april, informatie op te vragen bij Guidea.

Institute of Hospitality (2011a). Experienced, fit, and able. *Hospitality*, 23, 32-34.

Institute of Hospitality (2011b). Managing Without a Default Retirement Age (DRA) in Hospitality. Geraadpleegd via https://www.instituteofhospitality.org/news/2011-news/september_2011/managing_without_a_dra

Institute of Hospitality (2011c). Extending Working Lives in the Hospitality Industry. Age: what you need to know. Geraadpleegd via <https://www.instituteofhospitality.org/publications/ExtendingWorkingLives>

Institute of Hospitality (2011d). Extending Working Lives in the Hospitality Industry. Recruiting older workers. Geraadpleegd via <https://www.instituteofhospitality.org/publications/ExtendingWorkingLives>

Institute of Hospitality (2011e). Extending Working Lives in the Hospitality Industry. Training older workers. Geraadpleegd via <https://www.instituteofhospitality.org/publications/ExtendingWorkingLives>

Institute of Hospitality (2011f). Extending Working Lives in the Hospitality Industry. Performance management. Geraadpleegd via <https://www.instituteofhospitality.org/publications/ExtendingWorkingLives>

Institute of Hospitality (2011g). Extending Working Lives in the Hospitality Industry. Managing without a retirement age. Geraadpleegd via <https://www.instituteofhospitality.org/publications/ExtendingWorkingLives>

Irish Hospitality Institute (2009a). Promoting Equality in the Irish Hospitality Sector. 10 Steps to Equality and Diversity for the Irish Hospitality Sector. Geraadpleegd via <http://www.ihl.ie/media/documents/IHIEquality10Steps-FinalVersion.pdf>

Irish Hospitality Institute (2009b). Age Equality – Untapped Potential: Enhancing Age Friendly Service Provision in the Irish Hospitality Sector. Geraadpleegd via <http://www.ihl.ie/media/documents/FinalAgeismReport.pdf>

Irish Hospitality Institute (2010). About IHI. Geraadpleegd via <http://www.ihl.ie/>

Kluwer (2014). Oudere werknemers: beter werken, voor langere tijd. Geraadpleegd via <http://www.kluwer.be/hse-world/nl/nieuws-overzicht/oudere-werknemers-beter-werken,-voor-langere-tijd/>

Koninklijke Horeca Nederland (2014a). Over KHN. Geraadpleegd via <http://www.khn.nl/over-khn>

Koninklijke Horeca Nederland (2014b). Pensioenonderhandelingen 2014. Geraadpleegd via <http://www.khn.nl/pensioen2014>

Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 171-214.

Leroy, F. & Grosemans, K. (2012). Duurzame activering van vijftigplussers: de weg is nog lang. *Over.Werk*, 2, 146-152.

Lub, X., Bijvank, M.N., Bal, P.M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 553-573.

McDonald's (2014). People. Geraadpleegd via <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/sustainability/people.html>

Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytic data. *Personnel Psychology*, 65, 821-858.

Otten, F., Arts, K., Siermann, C., & Ybema, J.F. (2010). Vijftigplussers op de arbeidsmarkt. Geraadpleegd via <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/06B75497-072B-41E2-AD9D-E6E723A91FBD/0/2010k2v4p31art.pdf>

Outstanding (2013). Staatssecretaris Klijnsma: 50-plus en op zoek naar een baan. Hoe gaat dat in de praktijk? Geraadpleegd via <https://www.oudstanding.nl/content/staatssecretaris-klijnsma-50-plus-en-op-zoek-naar-een-baan-hoe-gaat-dat-de-praktijk>

Patrickson, M. (2011). Balancing the competing demands of work and retirement: work life balance for older workers. Geraadpleegd via http://ura.unisa.edu.au/R/?func=dbin-jump-full&object_id=unisa34892

People 1st (2006). Is it a goodbye to ageism? En Passant, februari, 23-24.

People 1st (2011). Is going 'grey' a solution to industry retention issues? En Passant, april, 44-45.

People 1st (2014). About us. Geraadpleegd via <http://www.people1st.co.uk/About-us>

Remue, J., Van Bruystegem, K., De Vos, A. (2010). Op zoek naar een leeftijdsbewust HRM dat langer werken stimuleert. Over.Werk, 1, 108-116.

RSZ (2013). Loontrekkende tewerkstelling. Geraadpleegd via <http://www.rsz.fgov.be/nl/statistieken/publicaties/loontrekkende-tewerkstelling>

Rvaring (2014). Geraadpleegd via www.rvaring.nl

SEO (2010). Bridging the gap. Geraadpleegd via <http://www.seo.nl/pagina/article/bridging-the-gap-international-database-on-employment-and-adaptable-labour/>

SEO (2012). Wat maakt oudere werknemers aantrekkelijk? Geraadpleegd via <http://www.seo.nl/pagina/article/wat-maakt-oudere-werknemers-aantrekkelijk/>

Sodexo (2014). Diversiteit en inclusie. Geraadpleegd via <http://be.sodexo.com/benl/corporate-responsibility/een-verantwoordelijke-werkgever/diversiteit-en-inclusie/vier-generaties-op-de-werkplaats.aspx>

Song, J.E. & Erdem, M. (2011). M-learning in Hospitality: An Exploration of Older Workers' Needs and Attitudes. Geraadpleegd via http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1273&context=gradconf_hospitality

Stanford Center on Longevity (2013). Geraadpleegd via
<http://www.nextavenue.org/article/2012-12/surprising-reasons-boomers-are-working-longer>

Steunpunt Werk en Sociale Economie (2012). Bevolking (20-64 jaar) naar geboorteland, geslacht en socio-economische positie in het Vlaams Gewest, 2005-2012. Geraadpleegd via
http://www.steunpuntwse.be/cijfers?field_collectie_tid=All&field_indicator_tid=521

Steunpunt Werk en Sociale Economie (2014a). Projectiemodel sectoren (Steunpunt WSE, 03.06.2014, versie PC_VL_01).

Steunpunt Werk en Sociale Economie (2014b). Interactieve cijfers. Geraadpleegd via
<https://www.werk.be/analytics/saw.dll?Dashboard>

Talentontwikkelaar (2014). Langer werken en met goesting. Geraadpleegd via
<http://www.talentontwikkelaar.be/>

Theunissen & Herremans (2013). De Vlaamse arbeidsmarkt in 2020. Projecties van werkzaamheid en vervangingsvraag. *Over.Werk*, 4, 41-51.

Van Bavel, J. & De Hauw, Y. (2013). De recente evolutie van de vruchtbaarheid in het Vlaamse gewest: 2010-2012. Geraadpleegd via
<https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/435936/1/Van+Bavel+en+De+Hauw++De+recente+evolutie+van+de+vruchtbaarheid+in+Vlaanderen+-+2010-2012.pdf>

van Dalen, H., Henkens, K., Lokhorst, B., & Schippers, J. (2010). Vergrijzing en de kansen van herintreders na pensioen. *Over.Werk*, 1, 102-107.

van Dalen, H. & Henkens, K. (2012). Botsen werkgevers en werknemers wanneer het aankomt op langer doorwerken? *Over.Werk*, 1, 70-78.

van der Hallen, P. & Gryp, S. (2012). "Will they still need me, how will they employ me when I'm 64?". *Over.Werk*, 3, 117-122.

Vandeweghe, B., Valsamis, D. & Van der Beken, W. (2012). Succesfactoren en hinderpalen om langer aan de slag te blijven. *Over.Werk*, 1, 63-69.

Van Looy, D., De Preter, H., & Mortelmans, D. (2012). Arbeidsduurvermindering en pensioneringsintenties van vijftigplussers op de Vlaamse arbeidsmarkt. *Over.Werk*, 2, 37-46.

Vanthuyne, J. (2012). Federale hervormingen eindeloopbaanbeleid. *Over.Werk*, 2, 176-172.

VDAB (2014a). 50+-club. Geraadpleegd via <http://www.vdab.be/werkinzicht/getuigenissen.shtml>

VDAB (2014b). gegevens sectorconvenanten. Geraadpleegd via <http://www.vdab.be/trends/sectoren.shtml>

Verbond van Belgische Ondernemingen (2012). Hoe 50-plussers langer aan het werk houden? Geraadpleegd via www.experienceisourcapital.be

von Hippel, C., Kalokerinos, E.K., & Henry, J.D. (2013). Stereotype threat among older employees: Relationship with job attitudes and turnover intentions. *Psychology and Aging*, 28, 17-27.

Willemse, I., Van Bruystegem, K., Remue, J., & De Vos, A. (2012). Leeftijdsbewust personeelsbeleid als een cruciale schakel in de (her)-tewerkstelling van vijftigplussers: een casestudie in Belgische organisaties. *Over.Werk*, 2, 56-66.

Ybema, J.F., Geuskens, G. & Oude Hengel, K. (2010). Oudere werknemers en langer doorwerken in Nederland. *Over.Werk*, 1, -97.

Washington State University (2013). Clash of generations drives high turnover in hospitality. Geraadpleegd via <http://news.wsu.edu/2013/04/17/clash-of-generations-drives-high-turnover-in-hospitality/#.UyxJVf15Nih>

