

behouden / verliezen

HR-strategieën voor de oudere werknemer



Voorwoord

Langzaam maar zeker ondergaat Nederland een cultuuromslag. Jarenlang hebben we onszelf wijsgemaakt dat oudere werknemers op tijd plaats moesten maken voor jongeren. Niet alleen om jonge schoolverlaters meer kansen op werk te bieden. Ook omdat we er vanuit gingen – bewust of onbewust – dat ouderen minder productiever zijn dan jongeren. Zo hebben we beetje bij beetje gebouwd aan een cultuur waarin ontziebeleid, vroegpensioen, VUT en Zwitserlevengevoel vast verankerd zaten.

Die cultuur begint af te brokkelen. Dat moet ook. De vergrijzing en de ontgroening drukken ons met de neus op de feiten: om onze economie en maatschappij op een gezonde manier draaiende te houden, hebben we iedereen nodig. Ook oudere werknemers. Dat betekent een compleet nieuwe cultuur, waarin oudere werknemers niet ontzien, maar juist gemotiveerd worden. Waarin vroegpensioen plaats heeft gemaakt voor een carrière lang leren. Waarin het Zwitserlevengevoel verdrongen is door de ambitie en de zin om langer door te werken.

Sinds we als Regiegroep GrijsWerkt aan de slag zijn gegaan, hebben we veel initiatieven gezien waarmee die cultuuromslag gerealiseerd kan worden. Dat is niet eenvoudig. Zowel werkgevers als werknemers blijken zich maar moeilijk los te kunnen maken van hun oude beelden. Van oude misvattingen. Maar er wordt vooruitgang geboekt. Langer doorwerken en een hogere arbeidsparticipatie van ouderen worden in steeds meer organisaties bespreekbaar. Ontziebeleid maakt steeds vaker plaats voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

We zijn er echter nog niet. Het is in veel organisaties nog een hele stap om van ‘bespreekbaar zijn’ naar concrete maatregelen te gaan. Daarvoor is ondersteuning nodig, goede voorbeelden en in de eerste plaats bewustwording. Alle initiatieven die daaraan bijdragen, juich ik van harte toe. Dat geldt zeker ook voor ‘HR-Strategieën voor de oudere werknemer’.

‘Talent’ is een van de sleutelwoorden in deze Strategieën. Dat spreekt me aan. Talent wordt vaak alleen verbonden aan jonge mensen, alsof ouderen geen talent meer hebben. Dat is een misvatting. Talenten verlies je niet; ook ouderen zitten er vol van. Belangrijk is dat je ze onderkent en de ruimte geeft om te ontwikkelen. Op elke leeftijd. Ik zie daar een belangrijke taak voor werkgevers liggen. Als dit Witboek daar een stimulans voor kan zijn, hebben we een belangrijke stap voorwaarts gezet.

Ed Nijpels

Ed Nijpels is onder andere oud-minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer geweest en is nu Commissaris van de Koningin in Fryslân.

Tevens is Nijpels voorzitter van de Regiegroep GrijsWerkt. Deze Regiegroep is eind 2004 voor een periode van 3 jaar ingesteld door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Opdracht is om in de maatschappij een cultuuromslag teweeg te brengen: werken tot 65 jaar moet weer de normaalste zaak van de wereld worden. De Regiegroep GrijsWerkt voert de campagne ‘Senior Power’.

Inhoud

Samenvatting	5
--------------	---

Introductie: zet de oudere werknemer hoog op de agenda	6
---	---

Het winnen van de strijd om talent en betrokkenheid	7
---	---

Het voorspellen en plannen van talent

Het optimaliseren van de talentstroom

Begrijpen wat oudere werknemers beweegt

Het vinden en behouden van de mensen die je nodig hebt

Hoe kunt u als werkgever oudere werknemers helpen de juiste keuzes te maken?

Beheren van de ‘talentenpijplijn’

Werk en pensionering: wat staat de overheid te doen?	18
---	----

Beheersen van de kosten van een vergrijzende maatschappij

Aanzetten tot verandering

Aansturen op duurzame economische groei via arbeidsmarktstrategie

Conclusie	25
-----------	----

Samenvatting

Hoeveel van onze werknemers gaan de volgende vijf tot tien jaar met pensioen? En wat betekent dat voor onze organisatie? Dit zijn vragen die elke directie bezig zouden moeten houden. Het tekort aan talent wordt immers steeds groter. En het wordt steeds moeilijker om vervangers te vinden voor oudere werknemers die de arbeidsmarkt verlaten. Vooral de bezetting van sleutelposities wordt een probleem: juist de werknemers die voor de organisatie zo belangrijk zijn, dreigen als eerste het bedrijf te verlaten. Zij hebben immers doorgaans voldoende financiële voorzieningen om eerder te stoppen. Bovendien hebben ze de intellectuele mogelijkheden om andere keuzes te maken, bijvoorbeeld het opzetten van een eigen bedrijf. De 'brain drain' die zo ontstaat, kan een enorme impact hebben op ondernemingen die zich nog niet hebben voorbereid op de aankomende vergrijzing.

Op korte termijn dienen werkgevers zich vooral te richten op het afremmen van de uittocht van oudere werknemers die over belangrijke kennis en vaardigheden beschikken. Tegelijk is het zaak om opvolgers voor te bereiden op het vervullen van een sleutelpositie. Het is belangrijk dat zij zoveel mogelijk leren van de uittreeders, voordat deze bronnen van ervaring de organisatie hebben verlaten.

Het aantrekken en behouden van oudere werknemers zal voor veel organisaties een belangrijk thema worden. Immers: in een arbeidsmarkt die steeds krapper wordt, vormen ouderen een aantrekkelijk arbeidspotentieel. Veel ouderen zijn gezond en kunnen ook na hun formele pensionering nog een aantal jaren blijven werken. Pasklare oplossingen zijn er niet, maar organisaties kunnen hierop het beste inspelen door eenvoudigweg het soort banen aan te bieden dat ouderen graag willen. Parttime werken en flexibiliteit worden door veel ouderen als belangrijk ervaren. Daarnaast is het zaak om de betrokkenheid van oudere werknemers te waarborgen door hen te blijven behandelen als gewaardeerde teamleden.

Zowel de werkgever als de oudere werknemer zal moeite hebben met de vertaalslag naar de toekomstige wereld van werk, omdat beiden nog relatief traditioneel denken over werken op latere leeftijd. Zorgelijker is

het dat werkgevers nog steeds de neiging hebben om pensionering te beschouwen als een kans om kosten te besparen. Dit is gevaarlijk en kortzichtig.

Werkgevers zullen tijdens de hele loopbaan van de werknemer diens talenten beter moeten benutten. Dat kan alleen door een voortdurende verbeterstrategie te ontwikkelen en uit te voeren. Deze strategie komt erop neer dat de vakbekwaamheid en loopbaanmogelijkheden van de werknemer periodiek worden geïnventariseerd, zodat zijn mogelijkheden – via opleiding en training – optimaal worden afgestemd op de doelstellingen van de organisatie. Alleen zo blijven werknemers betekenisvol en betrokken. In de wereld van morgen, met z'n wendbare economie en krappe arbeidsmarkt, kunnen organisaties het zich niet permitteren om talent te verspillen. En dus kan niemand zijn vaardigheden of kennis laten verouderen.

Deze nieuwe aanpak van talentbeheer zal zich ook uitstrekken tot de voorbereiding op pensionering, omdat de werkgever een grotere rol neemt in het definiëren van wat pensionering betekent voor oudere werknemers. Om betekenisvol te blijven in de periode waarin de werknemer zich voorbereidt op zijn pensioen, is het voor werkgevers belangrijk om werknemers te voorzien van de middelen die zij nodig hebben om de tweede helft van hun leven te plannen. Deze plannen, gericht op het bereiken van een goede balans tussen werk en privé, moeten uiteraard reëel en haalbaar zijn.

Intussen staat de overheid voor de taak om stimuleringsmaatregelen te ontwikkelen gericht op langer werken. Daarnaast moet zij van werkgevers eisen dat zij zich ervoor inzetten ouderen langer te behouden. Op dit gebied is niets minder dan een ommezwaai nodig. Voor veel landen geldt dat alleen zó een financiële pensioencrisis afgewend kan worden. Gelukkig zijn er al overheden die op dit gebied de eerste stappen zetten.

Hoeveel van uw werknemers gaan de volgende vijf tot tien jaar met pensioen? En wat betekent dat voor uw organisatie?

Introductie

Zet de oudere werknemer hoog op de agenda

Oudere, ervaren werknemers die het bedrijf verlaten, terwijl er veel te weinig werknemers klaar staan om hen op te volgen: deze situatie zal zich steeds vaker voordoen. Veel werkgevers hebben tot nu toe immers weinig gedaan aan *succession planning*. Bovendien is er gewoonweg te weinig talent om het grote aantal babyboomers te vervangen dat de komende jaren de arbeidsmarkt verlaat. Dit gegeven vormt voor veel bedrijven een wezenlijke bedreiging voor hun concurrentiepositie.

Volgens de Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) gaan tussen 2025 en 2030 wereldwijd jaarlijks 12 miljoen mensen met pensioen. Landen met de oudste beroepsbevolking krijgen vanzelfsprekend de grootste klappen. Denk bijvoorbeeld aan Japan, Italië en Duitsland. Wie zich realiseert dat er nu al een tekort is aan talent, begrijpt dat de pensioneringsuittocht een verlamdend effect kan hebben op veel nationale economieën; een onevenredig klein aantal werkers moet straks het geld verdienen om al die gepensioneerden te onderhouden. Dit scenario is tegenwoordig overal in de wereld gelijk – overal vergrijsst de bevolking snel en nemen geboortecijfers af. Werkgevers staan dus voor de vraag: hoe komen we straks nog aan geschikte werknemers?

Hoewel de feiten er liggen, zijn er toch maar weinig werkgevers die al een oplossing hebben om de gevolgen van deze *brain drain* op te vangen. Wellicht hopen ze dat de behoefte aan nieuwe werknemers zal afnemen als gevolg van verbeterde productiviteit, technologische vooruitgang en globalisering. Of werkgevers proberen wel degelijk iets aan het probleem te doen, maar komen erachter dat de methoden die zij eerder gebruikten om het kraptevraagstuk op te lossen dit keer niet werken.

De problemen die zich nu aankondigen, hebben we deels zelf gecreëerd. Zo kregen werknemers jarenlang te horen dat zij zelf verantwoordelijkheid moesten nemen voor hun financiële toekomst. Jaren achtereenvolgend werden er signalen afgegeven dat pensioenuitkeringen wel eens

tegen zouden kunnen vallen. Die dreigende financiële onzekerheid leidde ertoe dat werknemers hun pensioen gingen 'bijspijkeren'. Het probleem zou voor hen ook op te lossen zijn door langer te blijven werken, maar voor de overgrote meerderheid is dat kennelijk geen optie: er zijn maar heel weinig ouderen die een baan zoeken of proberen hun huidige baan aan te houden na hun pensioensgerechtigde leeftijd. De meesten stoppen zodra het financieel kan. Wat belet hen langer door te werken?

Hoe zorgen we ervoor dat ouderen langer blijven werken? Hoe bereiken we dat zij hun waardevolle kennis en vaardigheden op tijd overdragen aan hun opvolgers? Overheid en bedrijfsleven zullen onorthodoxe maatregelen moeten nemen om passende antwoorden te vinden. Het begint ermee dat dit vraagstuk hoog op de agenda moet komen, zowel bij politici als bij directievoorzitters.

Volgens de Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) zullen tussen 2025 en 2030 wereldwijd jaarlijks 12 miljoen mensen de beroepsbevolking verlaten.

Het winnen van de strijd om talent en betrokkenheid

Veel werkgevers worstelen met het vraagstuk van de vergrijzing. Het is niet alleen zaak ouderen langer binnenboord te houden, het is minstens zo belangrijk om het maximale te halen uit de jongere generaties. Immers: de opvolgers zijn in getal kleiner dan de groep ouderen die zij moeten vervangen.

Globalisering en technologische vooruitgang hebben er de afgelopen tien jaar voor gezorgd dat de productiviteit enorm is gestegen. Bovendien is er een wereldwijde markt voor talent ontstaan. Die ontwikkelingen hebben het tekort aan talent waarmee we nu te maken krijgen, gemaskeerd. Werkgevers zijn wellicht wat opportunistisch geweest; ze dachten misschien dat het tekort aan gekwalificeerde medewerkers vanzelf wel zou verdwijnen.

Voor zover er maatregelen zijn genomen, hebben die vooral betrekking gehad op het verminderen van de behoefte aan personeel. Bijvoorbeeld door outsourcing en het verplaatsen van diensten naar lagelonenlanden. Daarnaast hebben veel bedrijven de efficiency van hun bedrijfsvoering verbeterd. Ook dat is een manier om te voorkomen dat er nieuwe mensen aangenomen moeten worden. Maar op een gegeven moment komt de bodem in zicht. Efficiencyverbetering en outsourcing hebben hun grenzen. We komen op een punt dat er meer geavanceerde oplossingen nodig zijn om de tekorten op te lossen.

In 2050 zal in Europa slechts één werkende persoon zijn voor iedere gepensioneerde.

Bron: Bruno Tobback, Chair's conclusions, OECD Forum on Aging, 18 oktober 2005

Het verlies van vakkundig en ervaren personeel, vooral in de sectoren met naar verhouding veel oudere werknemers, kan een afname van de economische groei veroorzaken. Gezien de afname van de jongere bevolking in Europa zullen ondernemingen meer en meer op oudere werkers aangewezen zijn of anders het risico lopen ondernemingsmogelijkheden te verliezen door krapte op de arbeidsmarkt.

Bron: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 'Age and employment in the new Member States', 2006

Japan verwacht dat haar beroepsbevolking in de komende 25 jaar met 16% (zo'n 10 miljoen mensen) zal krimpen.

Bron: The Economist, 'How to manage an aging workforce', 18 februari 2006

Volgens officiële cijfers zitten zo'n 2,8 miljoen mensen boven de 45 in Groot-Brittannië zonder betaald werk.

Bron: BBC News, Julian Knight, 'How UK "turned its back" on older workers', 24 september 2006

Het voorspellen en plannen van talent

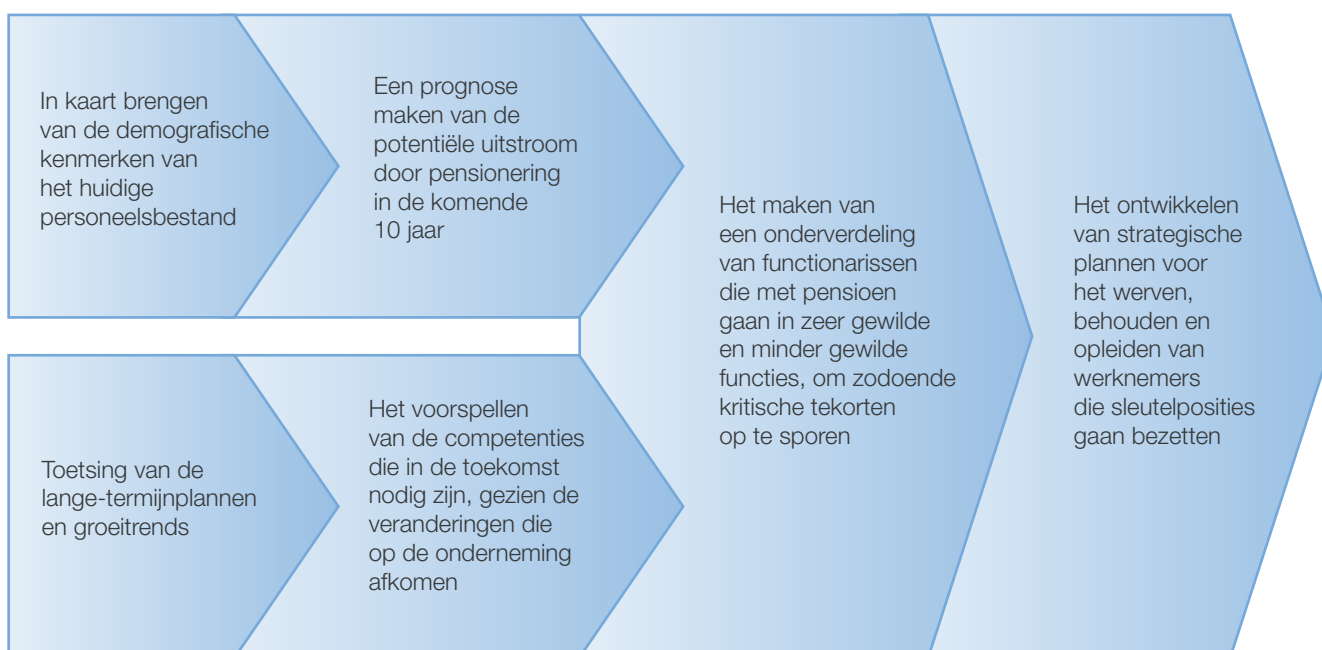
Wie voorbereid wil zijn op de gevolgen van vergrijzing, begint met het in kaart brengen van de demografische kenmerken van het personeelsbestand: welke werknemers zitten tegen hun pensioendatum aan? En hoe groot is de groep die daar achteraan komt en de pensioendatum ook al ziet naderen? Door de potentiële afvloeiing voor de komende tien jaar in te schatten, kunnen werkgevers in kaart brengen met welke tekorten zij te maken krijgen. Op basis daarvan kunnen ze nadenken over de gevolgen en de maatregelen die ze kunnen nemen.

Hoewel vergrijzing en ontgroening voor grote demografische problemen zorgen, heeft maar 33 procent van de HR-professionals de demografische opbouw van hun organisatie in kaart gebracht. Slechts 31 procent heeft toekomstige pensioneringscijfers vastgesteld. Dit blijkt uit 'Workplace Forecast', een onderzoek uit 2006 onder 1.232 HR-professionals, uitgevoerd door de Society of Human Resource Management. Als tweederde van de werkgevers zijn 'pensioneringsgolven' nog niet in kaart heeft gebracht, dan is er duidelijk nog onvoldoende inzicht in de mogelijke gevolgen van pensioneringen op de korte termijn.

Op basis van een zorgvuldige bestudering van de langetermijnplannen van de onderneming, de groeitrends en andere arbeidsmarktfactoren (naast vergrijzing), kunnen organisaties de toekomstige behoefte aan talent inschatten. Als de gevolgen van pensionering hierin worden meegenomen, heeft de organisatie in beeld hoe hoog de totale tekorten zullen uitpakken. Daarna is het tijd voor een volgende stap: de organisatie dient in kaart te brengen hoe de pensioneringsgolf uitpakt op de bezetting van sleutelposities.

Het werven van talent dat essentieel is om ondernemingsdoelstellingen te bereiken en het behouden van personeel op sleutelposities dat bijna met pensioen gaat, gelden als speerpunten van beleid. Tegelijk is het zaak om veelbelovende werknemers op te leiden ter vervanging van degenen die met pensioen gaan. Deze cyclus van demografische prognoses en personeelsplanning dient een integraal bestanddeel te worden van het proces van ondernemingsplanning, aangezien de tekorten aan talent zich rond 2010 zullen manifesteren en daarna verder zullen oplopen.

Figuur 1: Anticiperen op een dreigend tekort aan talent



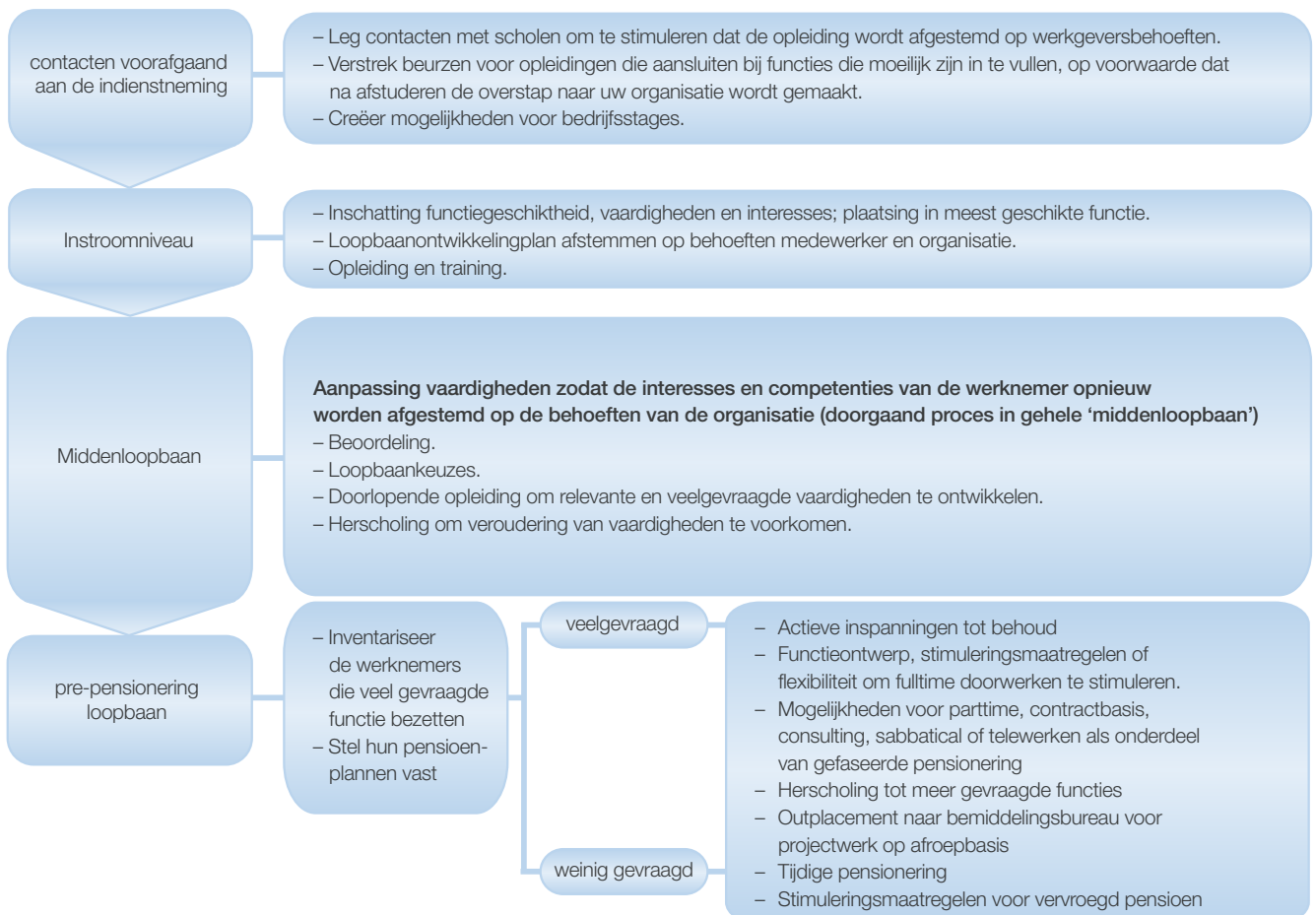
Het optimaliseren van de talentstroom

Een volgende stap in productiviteitsverbetering kunnen we alleen zetten als we erin slagen uit iedere werknemer het beste te halen gedurende zijn hele loopbaan. Als we een sterke, vitale economie willen, dan kunnen we het ons niet meer veroorloven om mensen op te leiden, zonder dat ze een beeld hebben van hun toekomstige loopbaan. Of om de vaardigheden van werknemers te laten verouderen en hen geen doorstroomtraject aan te bieden naar een nieuwe, meer productieve functie. Er moet een veel betere *match* gemaakt worden tussen enerzijds de combinatie van vaardigheden, interesses en levensstijl van de werknemer en anderzijds de behoefte aan talent van de organisatie. Een leven lang leren dient de normaalste zaak van de wereld te worden. Te beginnen bij basiseducatie en doorlopend tot en

met pensionering. De beoordeling van iemands kennis, vaardigheden en gedrag dienen regelmatig te worden gebruikt om een beter beeld te krijgen van zijn eigen mogelijkheden (en beperkingen). Zo is het mogelijk om gedurende iemands loopbaan steeds de meest geschikte functie te vinden.

Om voldoende talent binnen te halen, dient de werkgever al contacten te leggen met potentiële werknemers als ze nog op school zitten of een studie volgen (zie figuur 2). Dit geldt voor het aantrekken van zowel hoogopgeleid als laagopgeleid personeel. Voor nieuwe werknemers is het zaak meteen een traject uit te stippelen. Dat begint met het beoordelen van hun vaardigheden, het plaatsen op de meest geschikte functies en het opstellen van loopbaanontwikkelingsplannen. Op die manier stelt de organisatie hen in staat om zich te ontwikkelen, zodat zij in de toekomst relevante kwalificaties zullen blijven houden.

Figuur 2: Het optimaliseren van de talentstroom Het strategisch beoordelen, opleiden en opnieuw inzetten van medewerkers op die plekken waar zij het hardst nodig zijn en het meeste succes boeken.



Gedurende de loopbaan dient de werknemer regelmatig beoordeeld te worden, om steeds duidelijk te krijgen hoe zijn talenten passen in de behoefte aan talent van de organisatie. Tijdens die beoordelingsgesprekken zijn de volgende vragen van belang:

- Moeten we het loopbaanontwikkelingsplan aanpassen om vaardigheden te verbeteren?
- Is herscholing nodig omdat de vaardigheden verouderen met de komst van nieuwe technologie of wijziging van ondernemingsplannen?
- Is er zo veel vraag naar deze vaardigheden dat we deze werknemer moeten opnemen in een versneld opleidings- en ontwikkelingstraject, zodat hij in staat is om eerder een grotere bijdrage te leveren aan de organisatie?

Door de tussentijdse loopbaanbeoordelingen kan de werknemer ook aangeven dat hij zijn loopbaan wil verleggen naar een ander interessegebied, en kan bekeken worden of de organisatie binnen de 'talentenportefeuille' aan zijn wensen tegemoet kan komen.

Ook als een werknemer al wat langer in dienst is, blijven periodieke beoordeling, opleiding en loopbaanontwikkeling van belang. Daarnaast krijgt loopbaanbegeleiding in deze fase een extra dimensie. Oudere werknemers hebben doorgaans veel ervaring en kennis in huis. Als zij de organisatie verlaten, brengt dit een aanzienlijk risico van kennisverlies met zich mee. Daarom is het zaak deze mensen extra mogelijkheden te bieden die het werk aantrekkelijk houden. Denk bijvoorbeeld aan flexibele werktijden, deeltijdwerk, functiewijzigingen en mogelijkheden om vanuit huis te werken. Door oudere werknemers die over veel waardevol intellectueel kapitaal beschikken wat extra's te bieden, lukt het wellicht om hen langer te binden.

Om een oudere werknemer langer in dienst te houden, kan een werkgever stimulansen bieden. Denk aan functiewijzigingen die het voor het individu aantrekkelijker maken om te blijven, bijvoorbeeld flexibele werktijden of mogelijkheden om vanuit huis te werken.

Begrijpen wat oudere werknemers beweegt

Hoe komt het dat werkgevers er niet méér aan doen om ouderen te werven en te behouden? De belangrijkste reden is: ze weten eenvoudigweg niet hoe ze dat op een goede manier kunnen doen.

Werkgevers hebben er al veel aan gedaan om werkende ouders een betere balans te bieden tussen werk en privé. Maar ze weten nog onvoldoende hoe die balans er voor *oudere* werknemers uitziet. Wanneer werknemers in een volgende fase terechtkomen en geen kinderen meer thuis hebben, verandert hun kijk op het leven en verschuiven hun prioriteiten. Ze bieden zorg aan hun (bejaarde) ouders of helpen hun volwassen kinderen. Ze ontplooiën activiteiten waar vroeger geen tijd of geld voor was. Reizen bijvoorbeeld. Deze actieve ouderen zijn niet te vergelijken met vorige generaties.

Waarschijnlijk zijn de ouderen van deze generatie veel eerder geneigd om drastische beslissingen te nemen. Zoals het opzeggen van hun vaste baan om tijd te creëren voor andere zaken, bijvoorbeeld het beginnen van een bedrijf of het oppakken van een studie. In de VS zijn veel vrouwen tussen de veertig en vijftig jaar die hun baan opgeven om voor zichzelf te beginnen. Kennelijk heeft het bedrijfsleven er te weinig aan gedaan om deze mensen een aanbod te doen dat bij hen past. Zoals bekend zijn oudere werknemers betrouwbaarder, meer betrokken en loyaler dan jongere werknemers. Het behouden van deze doelgroep zou een speerpunt moeten zijn, maar dat is het vaak niet. Hoe komt dat?

Het antwoord is deels gelegen in het feit dat een deel van de oudere arbeidskrachten voldoet aan het ouderwetse, stereotiepe beeld van de oudere werknemer: zijn vaardigheden blijven achter, hij is vaker ziek en wordt steeds cynischer. Kortom: hij 'verzuurt' en is te duur om op de loonlijst te blijven staan. Dit geldt slechts voor een minderheid van de werknemers, maar ze bepalen wel het beeld. Te meer daar actieve, capabele oudere werknemers doorgaans niet op hun *leeftijd* maar op hun *bijdrage* worden beoordeeld. Ze zijn 'onzichtbaar grijs'; het valt hun collega's niet zo op dat ze deel uitmaken van de groep oudere werknemers.

Werkgevers hebben er al veel aan gedaan om werkende ouders een betere balans te bieden tussen werk en privé. Maar ze weten nog onvoldoende hoe die balans er voor oudere werknemers uitziet.

Om oudere werknemers betrokken te houden, zijn dezelfde zaken van belang die gelden voor andere groepen werknemers:

- **Prestatie-afhankelijk salaris:** betaal iemand meer omdat hij dat waard is, niet omdat hij eenvoudigweg meer dienstjaren heeft. Zo wordt hij zich bewust van zijn prestaties, in relatie tot die van zijn collega's.
- **Met respect behandeld worden:** het is belangrijk dat zowel het management als de jongere collega's de oudere werknemer met respect en waardigheid behandelen, net zoals dat bij andere werknemers gebeurt. Ondoordachte grapjes over leeftijd kunnen opgevat worden als respectloos en halen iemand naar beneden.
- **Goed inzicht hebben in wat er wordt verwacht:** ga er niet vanuit dat een oudere werknemer weet wat er van hem wordt verwacht, alleen omdat hij lang in dienst is. Nieuw management in combinatie met de snelle veranderingen die zich in het bedrijfsleven voltrekken, kunnen een oudere werknemer – net als zijn jongere collega – onzeker maken over zijn prioriteiten.
- **Het gevoel hebben erbij te horen:** als de demografische samenstelling van afdelingen

verandert, moet er zorgvuldig op worden gelet dat iedereen betrokken blijft bij teambuilding-activiteiten en deelneemt in informele communicatienetwerken.

- **Gelijk worden behandeld:** soms is het nauwelijks merkbaar en gebeurt het onbewust dat oudere werknemers anders worden behandeld. Denk aan de keuze van een teambuilding-activiteit waar oudere werknemers geen affiniteit mee hebben. Of aan het geven van alle nieuwe trainingskansen aan de jongere leden van het team. Teamchefs moeten hier alert op zijn en zich bewust zijn van de diversiteit binnen hun team. Ze moeten een gelijke behandeling van iedereen kunnen garanderen.
- **Toegang tot instrumenten, middelen en informatie om te presteren:** om effectief te zijn heeft de oudere werknemer instrumenten, middelen en informatie van hetzelfde gehalte nodig als alle andere werknemers.
- **Gelijke opleidingsmogelijkheden:** dat een werknemer ouder is en behoorlijk capabel, wil nog niet zeggen dat hij niet langer geïnteresseerd is in het volgen van opleidingen. Of dat opleiden niet meer nodig is. Alle opleidingen die nodig zijn om een functie uit te oefenen moeten ook aan oudere werknemers worden aangeboden. Bedrijven die een 'leven-lang-leren-cultuur' voor alle werknemers creëren, zullen succesvoller zijn bij het werven van personeel dan bedrijven die dat niet doen.
- **Open en eerlijke wederzijdse feedback:** oudere werknemers met langzaam afnemende vaardigheden zijn zich vaak niet bewust van het feit dat ze minder presteren. Ze worden 'gespaard'; chefs en collega's willen hen uit respect voor hun leeftijd en status niet confronteren met de werkelijkheid. Daarmee bewijzen ze de werknemers in kwestie een slechte dienst. Zij hebben recht op eerlijke feedback, zodat ze adequaat kunnen inspelen op hun prestatieproblemen. Als oudere werknemers geen open communicatie voeren met hun leidinggevenden, zijn zij wellicht niet in staat hun wensen te uiten over het bijstellen van hun werkrelatie. Daardoor missen leidinggevenden de kans deze werknemers te behouden in aangepaste functies.
- **Sterk teamwork:** bij alle werknemers resulteert een sterke teamspirit in een grotere productiviteit. Dat geldt tijdens de hele loopbaan van de werknemer, ongeacht het feit of hij fulltime of parttime werkt.
- **Erkenning:** de behoefte aan erkenning bij werknemers in elke leeftijdscategorie en op elk niveau wordt vaak door het management onderschat. Vooral

in drukke tijden, als erkenning er het meest toe doet.

- **Promotiekansen:** iedere werknemer dient tijdens de gehele duur van zijn loopbaan kans te maken op loopbaanontwikkeling en promotie. Het is een vergissing te veronderstellen dat een werknemer die het einde van zijn werkzame leven ziet naderen niet gevoelig is voor deze prikkels.
- **Inzicht in hoe de functie bijdraagt aan het succes van de onderneming:** aangezien maatschappelijke en economische ontwikkelingen razend snel blijven gaan, blijft het belangrijk dat alle werknemers een duidelijk zicht hebben op hun bijdrage aan het bereiken van de algemene doelstellingen van het bedrijf.
- **Zekerheid:** in veel organisaties, vooral in bedrijven die onlangs zijn afgeslankt, kunnen oudere werknemers met een hoger salaris paranoïde worden; ze zijn bang dat ze te duur zijn om te behouden. Geef hen de zekerheid waar ze behoefte aan hebben.

Naast deze aspecten zijn er wellicht nog andere die van belang zijn. Denk aan het aanpassen van de fysieke werkomgeving. Er is een breed scala aan kantoor-materialen te koop waarmee het gemakkelijker wordt om te werken met bijvoorbeeld artritis aan de handen. Denk aan pennen met een grotere diameter, een toetsenbord en muis met kussentjes en rekenmachines en telefoons met grote toetsen. Door deze materialen als vanzelfsprekend beschikbaar te stellen, zal de werknemer meer het gevoel krijgen binnen de organisatie gerespecteerd en gewaardeerd te worden.

Het vinden en behouden van de mensen die je nodig hebt

Werkgevers veronderstellen vaak dat werknemers boven de vijftig geen interesse meer hebben in opleiding en loopbaanontwikkeling. Daarmee begaan ze een grote denkfout. Als een topmanager van boven de vijftig geacht wordt wijs genoeg te zijn om een goede directeur te zijn, en een jongere kracht nog te jong is voor zo'n zware baan, waarom wordt dan verondersteld dat vijftigers met een functie op middenmanagement-niveau niet zouden willen doorgroeien naar een hogere functie? En als een voormalig directeur bekwaam genoeg is om tot na zijn zeventigste lid te blijven van de raad van bestuur van een grote multinational, waarom zou dan iemand uit het middenmanagement op

diezelfde leeftijd niet net zo capabel zijn in een andere functie? En waarom zouden oudere arbeidskrachten alleen geschikt zijn voor taken met weinig verantwoordelijkheid, zoals vrijwilligerswerk of verkoper in een winkel? Hier ligt een belangrijke uitdaging voor werkgevers: ze moeten onderkennen dat de prioriteiten van oudere werknemers aan het verschuiven zijn. Ze moeten nieuwe manieren vinden om hen langer aan het werk te houden, in een functie die voor zowel de organisatie als het individu waardevol is.

Ouderen kunnen langer doorwerken dan vroeger. Door de medische vooruitgang is de gemiddelde levensverwachting ten opzichte van de jaren vijftig met tientallen jaren verlengd. Bovendien zijn de meeste banen fysiek niet zo veeleisend meer zijn als in het verleden. Natuurlijk zijn er veel voorbeelden van oudere werknemers die hun vakkennis hebben laten verouderen. Soms onbewust, soms uit gebrek aan verantwoordelijkheid en soms omdat de werkgever (nog) geen aanhanger is van de filosofie van een leven lang leren. Deze lakse houding ten opzichte van leren gaat echter niet op voor iedere organisatie en ook niet voor ieder individu.

Tussen werknemers boven de vijftig bestaan aanzienlijke verschillen in interesse, lange-termijnplannen, financiële gesteldheid, gezondheid en levensverwachting. Deze variabelen bepalen in hoge mate hoe oudere werknemers hun bijdrage aan het arbeidsproces inschatten. Het is een vooroordeel om te denken dat alle werknemers willen stoppen met werken, zodra zij daartoe financieel in staat zijn. Een groeiend deel van deze bevolking is wellicht best bereid en in staat door te werken, als zij daartoe ten minste wordt aangemoedigd en in staat wordt gesteld.

Volgens de 'American Association for Retired Persons (AARP)' is bijna 70 procent van de werknemers die nog niet zijn gepensioneerd van plan na hun pensioensgerechtigde leeftijd te blijven werken. Of zelfs: nooit helemaal met pensioen te gaan. Het onderzoek van de AARP toont ook aan dat de ideeën over werken op latere leeftijd samenhangen met de inschatting of het werk anders georganiseerd kan worden. Flexibiliteit is in dit verband bijvoorbeeld erg belangrijk: oudere werknemers willen graag hun eigen uren bepalen, vrij nemen om voor familieleden te zorgen of aandacht besteden aan andere zaken in het leven.

Nadat vervroegd pensioen jarenlang gestimuleerd is (om ontslagen en hogere werkloosheidscijfers te vermijden) proberen veel OECD-overheden mensen nu te bewegen om langer aan het werk te blijven.

Bron: Willi Leibfritz, 'Retiring later makes sense', OECD Observer, Januari 2003

De manier waarop de meeste werkgevers proberen om ouderen langer in dienst te houden staat haaks op de wensen die ouderen zelf hebben. Werkgevers bieden geen flexibiliteit (minder werken, flexibele uren), maar proberen ouderen met een hoger salaris ertoe te verleiden om langer fulltime te blijven werken. In een recent AARP-onderzoek werden oudere werknemers gevraagd naar de belangrijkste kenmerken van hun ideale baan. Goedbetalde vrije dagen en een flexibel rooster stonden bovenaan, met respectievelijk 86 en 76 procent, gevolgd door parttime werken (53 procent) en de mogelijkheid om vanuit huis te kunnen werken (41 procent). Met lange werktijden jagen werkgevers oudere werknemers de organisatie uit. Onderzoek van de OECD (*Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling*) wijst uit dat dit vooral gebeurt in Japan, Australië, de VS, Canada, Zwitserland en Groot-Brittannië. In deze landen ligt het aandeel oudere mannelijke werknemers die vijftig uur of meer per week werken hoger dan in andere landen ('Live Longer, Work Longer', OECD, 2006).

Er zijn maar weinig aantrekkelijke mogelijkheden voor werknemers die in de aanloop naar pensionering de aard van hun werkrelatie willen veranderen. Als gevolg daarvan verlaat een deel van de ouderen de organisatie om voor zichzelf te beginnen.

Door het tekort aan talent kantelt de arbeidsmarkt: werkzoekers zijn de eisende partij. Werkgevers die flexibele, eigentijdse arbeidsvoorwaarden aanbieden aan zowel oudere als jongere werknemers, zijn in het voordeel. Zij zullen er veel beter in slagen om werknemers (jong en oud) te werven en te behouden. Het aanbieden van meer flexibiliteit (parttime werken, duobaan, sabbatical) geeft werknemers de kans om werk en privé beter op elkaar af te stemmen. Het geeft hen de mogelijkheid de musical van hun kinderen op school bij te wonen. Of te zorgen voor een zieke ouder of partner. In ruil daarvoor zullen ze zich loyaler opstellen en langer in dienst blijven van de organisatie.

Door het tekort aan talent kantelt de arbeidsmarkt: werkzoekers zijn de eisende partij. Werkgevers die flexibele, eigentijdse arbeidsvoorwaarden aanbieden aan zowel oudere als jongere werknemers, zijn in het voordeel. Zij zullen er veel beter in slagen om werknemers (jong en oud) te werven en te behouden.

Maar hoe kan een werkgever oudere werknemers tegemoet komen met flexibele, eigentijdse arbeidsvoorwaarden zonder verlies aan productiviteit, kwaliteit en continuïteit? Het antwoord ligt besloten in een holistische kijk op het personeelsbestand en in het ontrafelen van functies in taken en competenties. Fulltime functies kunnen op een logische manier opgedeeld worden in parttime banen. De werkgever moet een beter inzicht krijgen in de onderlinge afhankelijkheid van de nieuwe functies in relatie tot de andere functies in de organisatie, zodat de onderlinge communicatie gewaarborgd blijft. Daarnaast is het zaak om leidinggevenden op te leiden: zij moeten leren hoe ze tot een andere functie-indeling kunnen komen en hoe ze met een hernieuwde functie-indeling effectief leiding kunnen blijven geven. Tot slot is het belangrijk om passende kwaliteitsmeetmethoden te ontwikkelen om de kwaliteit en productiviteit te waarborgen.

Het verdient aanbeveling om de verantwoordelijkheid voor het opnieuw indelen van functies niet volledig bij de HRM-afdeling neer te leggen. Maak werknemers (deels) zelf verantwoordelijk. Laat ze een pilot opzetten die als model kan dienen voor de gehele organisatie. De ervaring leert dat degenen die direct belang hebben bij het anders indelen van het werk ook degenen zijn die het meest gemotiveerd zijn om er een succes van te maken: niemand is bereid er zoveel in te investeren als zichzelf.

Een pilot stelt de onderneming in staat om een nieuwe werkindeling sneller door te voeren. Bovendien wordt het oudere werknemers duidelijk dat het bedrijf zich

inzet om aan hun behoeftes tegemoet te komen. Deze 'zichtbare inzet' is uiterst belangrijk vanuit imago-oogpunt. Banen die daadwerkelijk aantrekkelijk zijn voor oudere werknemers én een sterk imago, zijn de belangrijkste randvoorwaarden om met succes oudere werknemers te werven.

Veel werkgevers zullen wel enkele jaren nodig hebben om te bepalen hoe zij parttime banen aan oudere werknemers kunnen aanbieden. Tot die tijd moeten zij zich realiseren dat het vinden van een uitdagende baan op parttime basis moeilijk zal zijn. Daarom is het wellicht nodig om ouderen op andere gebieden wat tegemoet te komen. Bijvoorbeeld door hen mogelijkheden te bieden wat extra verlof op te nemen na een periode waarin de boog extra gespannen was.

Een van de grootste uitdagingen voor werkgevers bij het werven van oudere arbeidskrachten is ze te vinden. De beste manier om oudere werknemers aan te trekken is het hebben van de banen die zij willen. Daarnaast zijn andere zaken van belang:

- **Huur specialisten in die ervaring hebben met de werving van oudere arbeidskrachten:** ouderen hebben andere motieven om voor een baan te kiezen dan jongeren. Recruiters moeten deze verschillen onderkennen en inzetten bij hun wervingsactiviteiten.
- **Ga een partnerschap aan met een nationale of plaatselijke vereniging voor ouderen:** een formeel partnerschap met een organisatie die het welzijn van ouderen bevordert kan toegang bieden tot grote aantallen mensen die op zoek zijn naar een baan.
- **Leg contact met bedrijfs- of beroepsverenigingen:** Deze verenigingen beschikken vaak over een netwerk van gepensioneerde vakkrachten die wellicht geïnteresseerd zijn in werk op vaste, tijdelijke, of contractbasis.
- **Ga een partnerschap aan met vooraanstaande arbeidsbemiddelaars:** oudere werknemers willen vaak op flexibele basis werken. Arbeidsbemiddelaars zoals uitzendbureaus beschikken vaak over een netwerk van gekwalificeerde arbeidskrachten, waaronder ook ouderen.
- **Ontwikkel een alumni-organisatie:** onderhoud een band met werknemers die de organisatie hebben verlaten, in het bijzonder degenen met belangrijke vaardigheden, nadat zij met pensioen zijn gegaan. De gepensioneerden van het bedrijf zijn misschien

geïnteresseerd in het begeleiden van jongere werknemers.

- **Zorg dat wervingsadvertenties de diversiteit van uw organisatie benadrukken:** als uw wervingsadvertenties geen weerspiegeling zijn van uw 'multi-generatie'-personeelsbestand, zegt u in feite dat ouderen bij uw organisatie niet welkom zijn.
- **Vul tekorten aan talent strategisch op door werving van oudere arbeidskrachten:** een recent Manpower-onderzoek onder bijna 37.000 werkgevers in 27 landen (Manpower Talent Shortage Survey, 2007) laat zien wat de tien moeilijkst in te vullen functies in de wereld zijn:

2007 Naar welke beroepen is mondiaal de meeste vraag?

1. Sales managers
2. Vaklieden (vooral timmerlieden, lassers en loodgieters)
3. Technici (vooral productie/operationeel, techniek en onderhoud)
4. Engineers
5. Accountants
6. Ongeschoolde arbeiders
7. Productiemedewerkers
8. Chauffeurs
9. Managers
10. Machinewerkers

Bron: Manpower Talent Shortage Survey, 2007

2007 Naar welke beroepen in Nederland is de meeste vraag?

1. Technici
2. Vaklieden
3. Chauffeurs
4. Managers
5. Accountants en andere financiële medewerkers
6. Administratieve/secretariële medewerkers
7. Koks
8. Productiemedewerkers
9. Engineers
10. Salesmanagers

Bron: Manpower Talent Shortage Survey, 2007

Door juist ouderen te werven voor een deel van deze moeilijk vervulbare vacatures, opereert u wellicht sneller en slagvaardiger dan uw concurrent.

- **Zet werknemers na pensionering opnieuw in:** wanneer werknemers slechts gedeeltelijk met pensioen willen, is het mogelijk hen door te verwijzen naar arbeidsbemiddelaars. Zij kunnen dan voor verschillende bedrijven werken, waaronder uw organisatie.
- **Voorkom leeftijdsdiscriminatie:** uiteraard dient u de wet- en regelgeving na te leven ten aanzien van leeftijdsdiscriminatie.

Hoe kunt u als werkgever oudere werknemers helpen de juiste keuzes te maken?

Oudere werknemers die hun pensioendatum zien naderen, komen voor een veelheid aan keuzes te staan. Het maken van goede keuzes blijkt moeilijk. Bovendien: een echt referentiekader hebben de ouderen van nu niet. Hun situatie is onvergelijkbaar met die van eerdere generaties die met pensioen gingen. Een recent onderzoek maakt duidelijk hoe oudere werknemers (55 plus) tegenwoordig tegen hun pensionering aankijken: voor slechts 22 procent is pensionering het synoniem voor 'afbouwen' of 'het opnemen van een lange vakantie'. De overige 78 procent heeft kennelijk een andere invulling voor ogen ('Revisioning Retirement', Ken Dychtwald). Toen ons AOW- en pensioenstelsel werd ingevoerd, was de gemiddelde levensverwachting veel korter. Bovendien werd er veel meer fysiek zwaar werk verricht. Ouderen van nu hebben een betere gezondheid, gemiddeld meer jaren voor de boeg en zijn veel beter opgeleid. Ze hebben een scala aan mogelijkheden om de tweede helft van hun leven in te vullen. Dat betekent dat de planning van de tijd die aanbreekt na hun formele pensioendatum net zo zorgvuldig moet plaatsvinden als de wijze waarop ze hun loopbaan hebben vormgegeven. Pensionering kan nu worden gedefinieerd als de vrijheid een nieuw leven te plannen, met nieuwe werkmogelijkheden, in plaats van: gedwongen te stoppen met werken. Veel werkgevers zullen zeggen dat het niet aan hen is zich te mengen in het persoonlijke beslissingsproces van een werknemer. Ten onrechte: als de werkgever deel wil uitmaken van het toekomstplan van de werknemer, dan zou hij hem op z'n minst

moeten helpen bij het verkennen van de mogelijkheden die er zijn om de arbeidsrelaties op welke manier dan ook voort te zetten.

Als de pensioendatum in zicht komt, kan de werkgever een beslisinstrument aanreiken waarmee de werknemer bij zichzelf kan nagaan of hij genoeg persoonlijke motivatie heeft om door te werken en kan inschatten in hoeverre hij in financieel, psychologisch en fysiek opzicht voorbereid is op pensionering. Als onderdeel van deze procedure dient de werknemer in te gaan op vragen als:

- heb ik de opleidingsmogelijkheden benut om ervoor te zorgen dat mijn vaardigheden actueel zijn gebleven, zodat ik van betekenis blijf voor mijn werkgever?
- als ik blijf doorwerken, wil ik dat dan doen in dezelfde functie of wil ik iets nieuws proberen?
- als ik nu met pensioen ga, heb ik dan de financiële middelen om mijzelf en degenen die van mij afhankelijk zijn te onderhouden tijdens de rest van mijn (en hun) leven?
- als er in de toekomst iets verandert en mijn pensioeninkomsten lager uitvallen, kan ik dan toch in mijn levensonderhoud voorzien of zou ik dan weer moeten gaan werken?
- als ik volledig met pensioen ga en mijn financiële middelen raken uitgeput, zullen mijn vaardigheden dan volstaan om over tien of twintig jaar werk te vinden?

Als de werknemer voorbereid is op zijn pensioen (binnen een paar maanden tot vijf jaar), dan is het aan te raden hem de middelen te verschaffen om een effectief persoonlijk overgangsplan te ontwikkelen. Dit planningsproces helpt werknemers die met pensioen gaan met het stellen van prioriteiten bij het besteden van hun tijd (bijvoorbeeld de tijd die zij besteden aan familie en vrienden, vrijwilligerswerk, activiteiten op het gebied van spiritualiteit, opleiding, ontspanning en welzijn), het bepalen van de plaats waar zij willen wonen, de financiële gevolgen van de pensionering en het onderzoeken van de mogelijkheden om door te werken.

Als de pensioendatum in zicht komt, kan de werkgever een beslisinstrument aanreiken waarmee de werknemer bij zichzelf kan nagaan of hij genoeg persoonlijke motivatie heeft om door te werken en kan inschatten in hoeverre hij in financieel, psychologisch en fysiek opzicht voorbereid is op pensionering.

Beheren van de talentenpijplijn

Lang voordat oudere werknemers die belangrijke posities bezetten de organisatie verlaten, dient het bedrijf zijn eigen overgangsplannen te ontwikkelen, zodat het overgangsproces soepel verloopt. Een kennisoverdrachtplan maakt daar deel van uit. Zo'n plan moet ervoor zorgen dat intellectueel kapitaal zoveel mogelijk behouden blijft.

Het eerste dat de organisatie te doen staat, is het uitvoeren van een Talentbehoefte Analyse. Deze analyse maakt duidelijk bij welke functies binnen de organisatie het risico van brain drain het grootste is, wanneer oudere werknemers met pensioen gaan. Zo ontstaat een prioriteitsstelling: leidinggevenden en HR-adviseurs weten voor welke functies zij als eerste een opvolgingsplanning moeten maken.

De stappen daarna richten zich op de opvolgingsplanning. De organisatie gaat op zoek naar veelbelovende kandidaten die de kritische functies kunnen bezetten die vrijkomen door pensionering. Tijdens een ontwikkelprogramma kunnen de veelbelovende opvolgers zich ontwikkelen en voorbereiden op hun volgende positie. Uiteraard dient deze ontwikkelingscyclus parallel te lopen met de uittreedcyclus van de werknemers die de sleutelposities nu nog bezetten.

Vervolgens moet er een duidelijke procedure zijn om kennisoverdracht tussen de uittreeders en hun opvolgers te verzekeren. Vooral voor uittreeders die lange tijd voor de organisatie hebben gewerkt, is een belangrijke rol weggelegd. Zij hebben immers een schat aan informatie over het bedrijf, de producten en de bedrijfstak. Bij hun vertrek is de kans op kennisverlies het grootst.

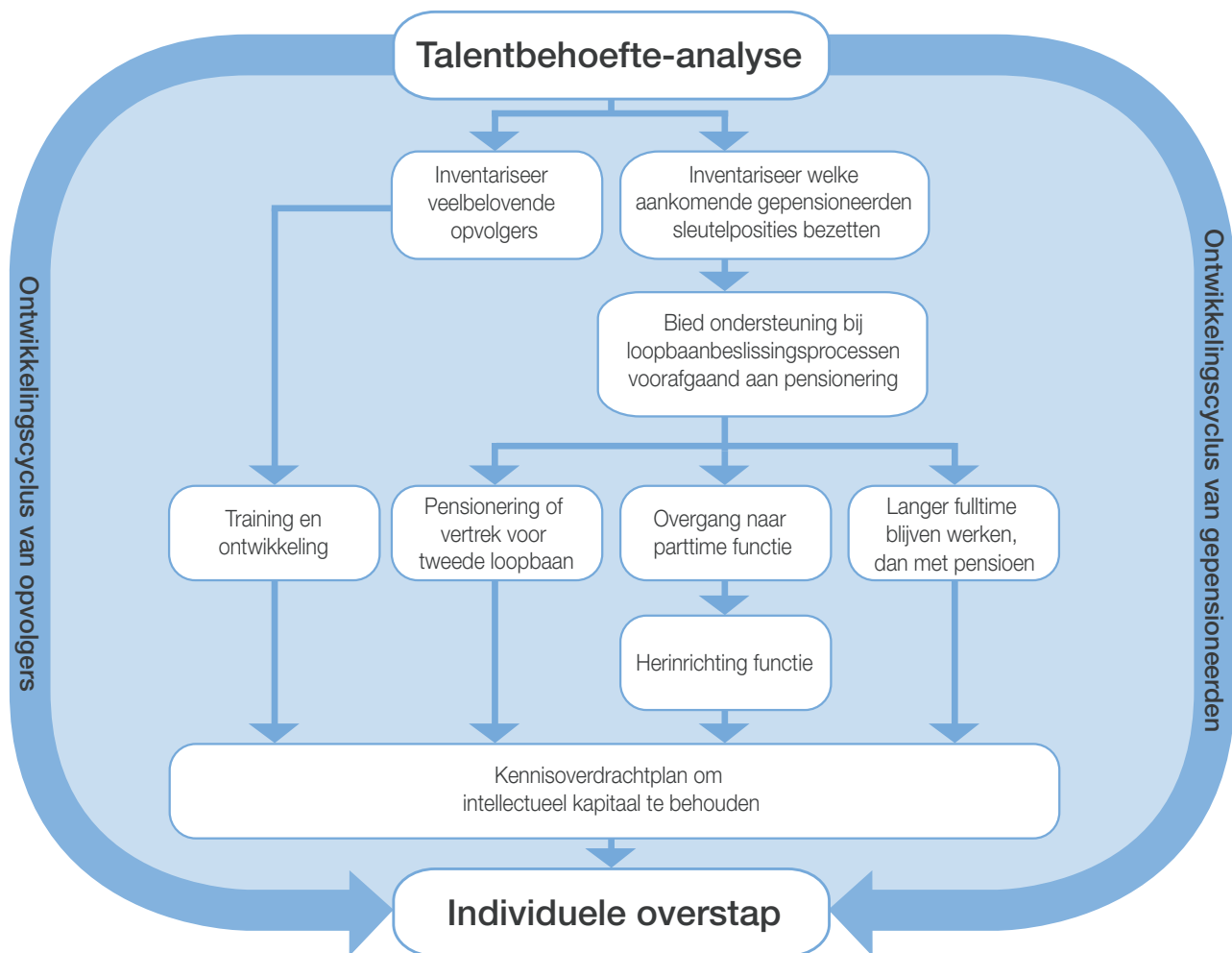
Uiteraard lukt het niet om alle kennis over te dragen, maar het is wel goed mogelijk om:

- 'kritische kennis' te herkennen en projecten over te dragen,
- belangrijke informatie, processen en contacten te documenteren, en
- een begeleidingsprogramma te creëren waarin de vertrekkende werknemer zijn opvolger *on the job* kan coachen en kennis aan hem kan overdragen.

Andere mogelijkheden die helpen bij het behouden van intellectueel kapitaal zijn het creëren van zogenaamde 'leergemeenschappen', waar medewerkers uit alle delen van het bedrijf elkaar persoonlijk of online ontmoeten om informatie uit te wisselen. Ook onlangs gepensioneerde managers hebben direct toegang tot deze leergemeenschappen. Zij kunnen bovendien ingeschakeld worden om bijvoorbeeld studiebijeenkomsten te leiden. De leergemeenschappen kunnen daarnaast nieuwe werknemers de kans geven om meer ervaren collega's 'te schaduwten', om zodoende het leerproces te versnellen.

Om de know-how van het bedrijf veilig te stellen, kunnen werkgevers ook een *pool* ontwikkelen van gepensioneerde werknemers die beschikbaar zijn om aan verschillende projecten te werken. Dit geeft gepensioneerden de vrijheid om te werken wanneer zij dat willen, terwijl hun vaardigheden actueel blijven en zij

Figuur 3: Het beheren van de ‘talentenpijplijn’



toch uitdagend werk blijven doen. Het koppelen van een fulltime werknemer aan een ervaren gepensioneerde kan een effectieve manier zijn om intellectueel kapitaal over te hevelen.

Individuele overgangsplanning is het laatste onderdeel van het overgangsproces. Zo'n planning wordt opgesteld door de uittredende werknemer en zijn leidinggevende. Het betreft met name de afstemming van het tijdsplan voor pensionering, de actiepunten en de formulering van het einddoel, die nodig zijn om de overgang af te ronden. Een gekwalificeerd adviesbureau kan hierbij helpen.

Lang voor de uitstroom van belangrijke oudere werknemers uit de organisatie dient het bedrijf zijn eigen overgangsplannen te ontwikkelen om het veranderingsproces te versoepelen, waaronder een kennisoverdrachtplan om te zorgen dat zoveel mogelijk intellectueel kapitaal behouden blijft.

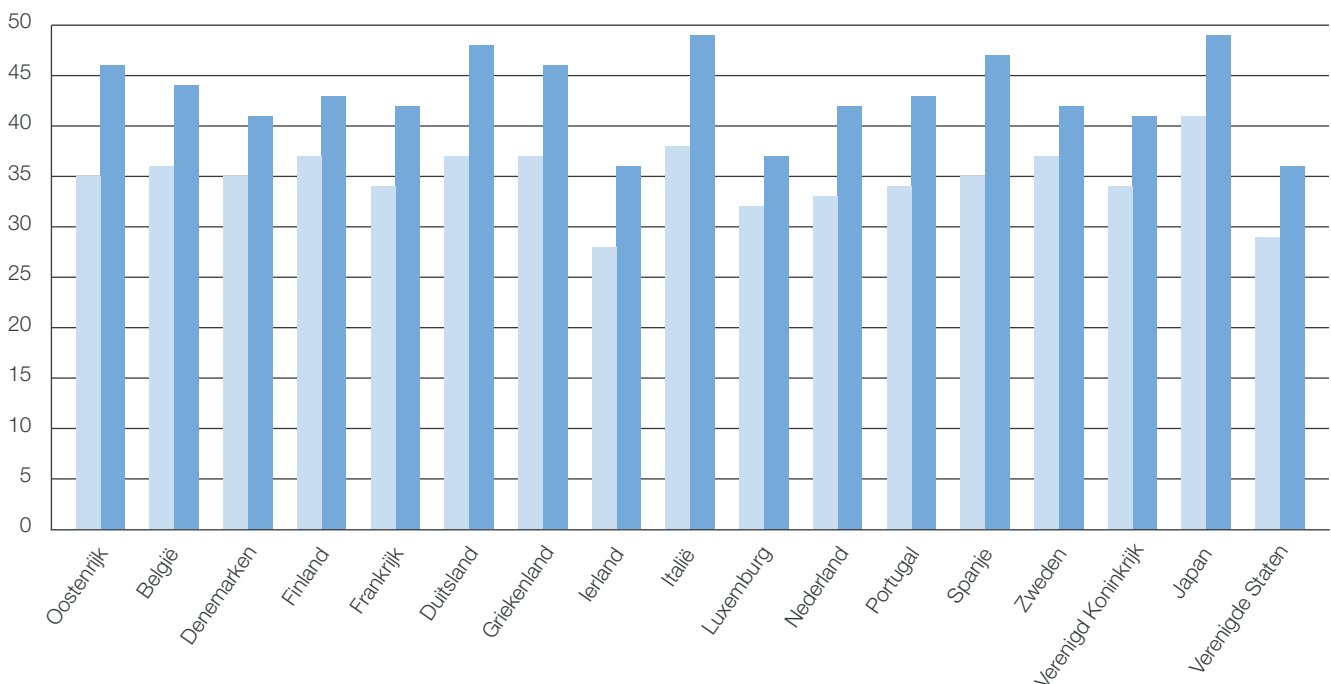
Werk en pensionering: wat staat de overheid te doen?

Beheersen van de kosten van een vergrijzende maatschappij

Ouderen verwachten dat de overheid hen gedurende hun hele periode van pensionering financieel onderhoudt. Dit is een vraagstuk waar overheden (waar ook ter wereld) mee worstelen. Steeds minder werkenden moeten de belastingen en premies opbrengen om de uitkeringen van een steeds groter wordende groep ouderen te bekostigen. Figuur 4 laat zien hoe snel het aandeel vijftigplussers ten opzichte van de totale bevolking toeneemt in de komende decennia. Wie de grafiek bestudeert, snapt hoe moeilijk het zal worden voor de jongere generaties om de ouderen te onderhouden en voor welke uitdagingen overheden komen te staan.

Het Sociale Zekerheidsprogramma van de VS laat treffend zien hoe overheden in de knel komen. Toen dit programma in 1935 werd opgezet, voorzag het in uitkeringen voor gepensioneerden vanaf 65 jaar, terwijl de gemiddelde levensverwachting 61 jaar bedroeg; de gemiddelde werknemer kwam niet aan zijn pensioen toe. Tegenwoordig gaan veel werknemers met vervroegd pensioen, terwijl de levensverwachting enorm is toegenomen. De gemiddelde werknemer geniet enkele tientallen jaren een pensioenuitkering. Huidige ramingen gaan er vanuit dat de pensioenkas in 2017 een begrotingstekort vertoont en dat er bij ongewijzigd beleid in 2040 helemaal geen geld meer is. Een huiveringwekkend scenario voor de 30-jarigen van vandaag die hun pensioendatum zien naderen als het geld écht opdraakt.

Figuur 4: Percentage van de bevolking boven de 50 (15 EU-landen, Japan, Verenigde Staten – 2005 tot 2025 prognose) (in %)



Bron: U.S. Census Bureau, International Database, januari 2007.

2005 2025

De Franse regering zit al in de rode cijfers; naar verwachting zal het dekkingstekort op de pensioenbegroting in 2007 € 3,5 miljard bedragen (2006: € 2,4 miljard), aldus een rapport van 11 januari 2007 van de Franse Onderzoeksraad Pensioenen. De raad spreekt in een advies aan de Franse minister-president over 'een dringende behoefte aan hervorming'.

Een van de belangrijkste oorzaken van het Franse pensioentekort is het grote aantal inactieven: ruim 60 procent van de 55 tot 64-jarigen is niet werkzaam. Dit komt deels door de relatief lage wettelijke pensioenleeftijd van zestig jaar, maar evengoed door de hoge werkloosheid binnen alle leeftijdscategorieën. In veel landen staan overheden voor de taak om hun pensioenstelsel te hervormen. Daar is veel lef voor nodig: burgers zullen maatregelen als langer doorwerken, hogere belastingen en lagere uitkeringen niet zo maar accepteren. Maar er zijn al landen die laten zien dat verandering wel degelijk mogelijk is.

Zo heeft het (vernieuwde) pensioenmodel van Zweden bijvoorbeeld de aandacht getrokken van landen die hun stelsel willen moderniseren. Landen als Brazilië, Rusland en Polen hebben enkele elementen uit het (vernieuwde) Zweedse model overgenomen. Dit model koppelt publieke pensioenen aan individuele verdiensten en levensverwachtingen. Het lijkt op conventionele pensioenmodellen, in de zin dat de huidige werknemers de huidige gepensioneerden onderhouden. Door echter de uitkeringen te berekenen op basis van salarissen van individuele werknemers en demografische modellen, krijgt de overheid extra flexibiliteit. Zo kan zij rekening houden met veranderingen in bevolkings- en inkomenscijfers. Bij een dalende conjunctuur vallen toekomstige uitkeringen lager uit. Ook is het zo dat de uitkeringen lager uitvallen wanneer mensen in een bepaalde leeftijdsklasse langer. Het is belangrijk op te merken dat dit model pas sinds 1999 in gebruik is en de Zweedse economie altijd gezond is geweest. Het systeem is, kortom, nog niet zwaar op de proef gesteld. Dat neemt niet weg dat het Zweedse model voldoende stof tot nadenken biedt aan overheden die maatregelen moeten nemen, omdat hun pensioenstelsel anders failliet gaat ('Pensions Going Swedish', The Wall Street Journal-Europe, 5 maart 2007).

Er is geen tovermiddel om de pensioenproblemen op te lossen. Maar overheden doen er wijs aan om goed naar het Zweedse model te kijken. Aan alle oplossingen zitten haken en ogen, maar het Zweedse model heeft op dit moment de beste papieren.

Kent Weaver, Georgetown University, interview in The Wall Street Journal-Europe, 5 March 2007

Als het erom gaat mensen langer te laten werken, is de belangrijkste rol weggelegd voor de overheid. De overheid is immers verantwoordelijk voor de wet- en regelgeving op het terrein van werk en sociale zekerheid. In het verleden was de wetgeving er vooral op gericht om oudere werknemers die het arbeidsproces willen verlaten te ondersteunen, zodat zij plaats maken voor jongeren. Met de vergrijzing in het vooruitzicht is het zaak dat de overheid haar houding en beleid 180 graden kantelt. Zij dient oudere arbeidskrachten te stimuleren om zo lang mogelijk deel te blijven uitmaken van de beroepsbevolking en stimuleringsmaatregelen te nemen die ervoor zorgen dat werkgevers meer oudere arbeidskrachten gaan werven en behouden.

Aanzetten tot verandering

Slechts 14 procent van de werkgevers heeft een strategie ontwikkeld om oudere werknemers te werven. En slechts 21 procent heeft specifiek beleid om oudere werknemers te behouden (zie Figuur 5). Dit blijkt uit een recent Manpower-onderzoek onder meer dan 28.000 werkgevers in 25 landen. Het onderzoek wees echter ook uit dat werkgevers in sommige landen juist zeer vooruitstrevend zijn als het gaat om het werven en behouden van oudere werknemers (zie Figuur 6). In Singapore bijvoorbeeld heeft 48 procent van de ondervraagde werkgevers een wervingsstrategie voor oudere werknemers, terwijl 53 procent een strategie heeft om hen te behouden. Dat werkgevers in Singapore het zoveel beter doen dan bedrijven in andere

landen, heeft alles te maken met het stimuleringsbeleid van de overheid. Zo kent de 'Singapore Workforce Development Agency' een stimuleringsprogramma dat bedrijven aanmoedigt arbeidskrachten boven de veertig aan te nemen en werknemers na hun 62e opnieuw in dienst nemen: Advantage! Dit programma rust op vier pijlers: beurzen voor herdefiniëring van functies, beurzen voor opleidingen, arbeidsbemiddelingdiensten, en steun bij herindiensttreding. Werkgevers kunnen tot \$ 300.000 (€ 145.000) subsidie ontvangen, afhankelijk van de mate waarin ze aan de eisen van het programma voldoen.

De positie van Singapore is bijzonder, maar niet uniek. Een vergelijkbare situatie doet zich voor in Japan, waar 83 procent van de werkgevers beleid heeft ontwikkeld om oudere werknemers te behouden. Het bedrijfsleven in Japan is doordrongen van het belang om verlies aan kennis en ervaring te beperken; maar liefst een miljoen Japanse werknemers komt de komende drie jaar in aanmerking voor pensionering. Om de stroom uittreeders in te dammen, is recentelijk de 'Wet Inzake Stabilisatie van Werkgelegenheid van Oudere Personen' gewijzigd. Deze wet schrijft voor dat in een periode van 13 jaar, gerekend vanaf april 2006, de pensioengerechtigde leeftijd periodiek wordt verhoogd, net zo lang tot de grens van 65 jaar wordt bereikt. De wet stimuleert werkgevers ook om oudere werknemers langer in dienst te houden.

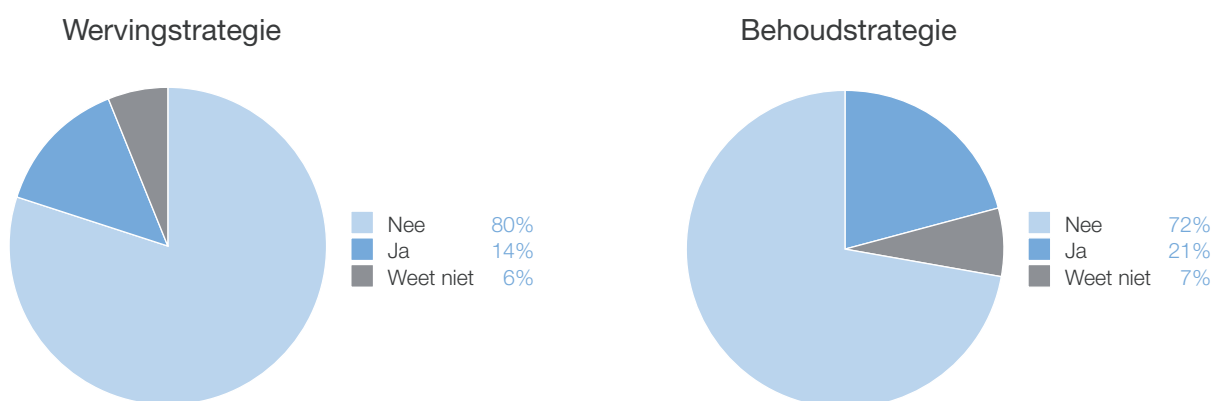
In de wet zijn ook artikelen opgenomen die leeftijdsdiscriminatie moeten tegengaan. Zo heeft de werkgever

de plicht om een werkreferentie te geven aan een oudere werknemer die solliciteert naar een nieuwe baan. En op het moment dat het bedrijf voor bepaalde functies een leeftijdsgrens hanteert, moet het bedrijf oudere sollicitanten informeren over de reden daarvan. Tot slot zijn er doorlopende werkgelegenheidsprogramma's gekomen om oudere werknemers te behouden als zij willen doorwerken.

Het aanpakken van leeftijdsdiscriminatie is vooral zo belangrijk omdat in bijna alle OECD-landen de langdurige werkloosheid onder ouderen hoger is dan onder werklozen in de leeftijd van 25 tot 49 jaar. Bovendien krijgen juist ouderen die hun baan verliezen, te maken met een grote terugval in salaris, wanneer zij opnieuw in dienst treden ('Live Longer, Work Longer', OECD, 2006). Weliswaar hebben de meeste ontwikkelde landen nu wetgeving die leeftijdsdiscriminatie verbiedt. Dat neemt niet weg dat overheden nog veel meer kunnen doen dan nu; wie op latere leeftijd op zoek is naar werk of langer wil blijven doorwerken, heeft nog heel wat hindernissen te nemen.

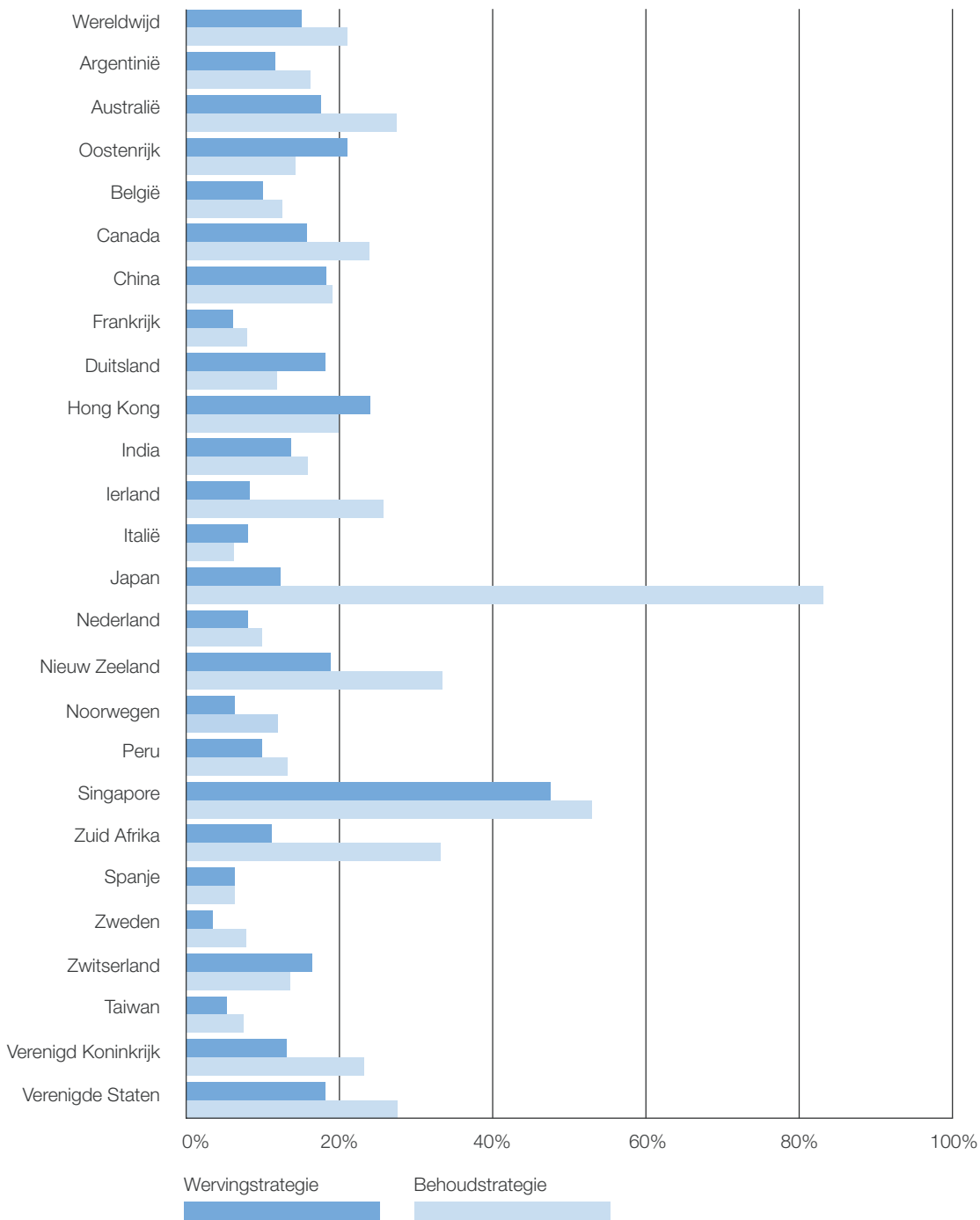
Het Japanse voorbeeld laat op treffende wijze zien hoe een overheidsinitiatief werkgevers in beweging kan krijgen: 83 procent van de Japanse werkgevers heeft strategieën ontwikkeld om werknemers te behouden. Slechts 12 procent heeft ook specifiek beleid om ouderen te werven (zie figuur 6). Het eerste is wel verplicht, het tweede niet.

Figuur 5: Hoeveel werkgevers hebben strategieën ontwikkeld om oudere werknemers te behouden en te werven? (in %)



Bron: Manpower-onderzoek onder meer dan 28.000 werkgevers in 25 landen en gebieden, oktober 2006.

Figuur 6: In welke landen hebben werkgevers strategieën voor het werven en behouden van oudere werknemers? (in %)



Bron: Manpower-onderzoek onder meer dan 28.000 werkgevers in 25 landen en gebieden, oktober 2006.

De mate waarin werkgevers de werving van arbeidskrachten en het behoud van oudere werknemers aanpakken, hangt af van een aantal factoren. De belangrijkste zijn:

- de omvang van de nationale beroepsbevolking;
- de demografische samenstelling ervan;

- de mate waarin zij te maken hebben met een tekort aan talent;
- overheidswetgeving of overheidsprogramma's die participatie van oudere arbeidskrachten in de beroepsbevolking aanmoedigen dan wel afremmen.

Als de overheid het aandeel oudere werknemers binnen de beroepsbevolking wil vergroten, zal ze zelf een aanzet moeten geven tot deze verandering, door met nieuwe stimuleringsmaatregelen en krachtige eisen van werkgevers te verlangen dat ze het probleem aanpakken.

Een andere manier waarop overheden voor verandering kunnen zorgen, is het inbouwen van meer flexibiliteit in de wet- en regelgeving op het terrein van werk en sociale zekerheid. Zo onderzoeken sommige landen of het mogelijk is de leeftijd waarop werknemers wettelijk recht hebben op een pensioenuitkering te verhogen of af te schaffen.

Als deze eerste stappen zijn gezet, dient de overheid na te denken over maatregelen die ervoor zorgen dat langer doorwerken financieel gunstig uitpakt voor de werknemer. In veel landen wordt vervroegde uittreding eerder aangemoedigd dan afgeremd: werknemers die na hun formele pensioendatum doorwerken, ontvangen minder of geen pensioen. Zeker in combinatie met hoge belastingtarieven werkt dat zeer demotiverend. Oudere arbeidskrachten zouden juist in aanmerking moeten komen voor belastingverlaging, zodat ze beloond worden voor het feit dat ze langer werken.

Een hervorming zoals hierboven is beschreven vond plaats in Duitsland. De Duitse regering verhoogde in november 2006 de pensioengerechtigde leeftijd tot 67 jaar. Tegelijk kwamen er plannen om werknemers van boven de vijftig weer aan het werk te krijgen. Als onderdeel van dit '50-plus'-initiatief (juli 2006) krijgen Duitse werkgevers integratiesubsidies aangeboden, als stimulans om oudere arbeidskrachten aan te nemen. Werkzoekenden die een baan accepteren waarbij ze teruggaan in salaris, krijgen een compensatie. Het 50-plus-initiatief bestaat uit overheidsmaatregelen en pogingen tot samenwerking met vakverenigingen en werkgeversorganisaties, waarbij vier specifieke doelen worden nagestreefd:

- verhoging van de arbeidsdeelname tot 55 procent van personen boven de 50 in 2010;
- vermindering van vervroegd pensioen onder personen van 55 en ouder;
- verbetering van de herintreding van oudere arbeidskrachten via salarissubsidies;
- verhoging van de instroom in aanvullende opleidingsprogramma's, zodat werkzoekenden de vaardigheden ontwikkelen die zij nodig hebben om in aanmerking te komen voor nieuwe banen.

Andere landen zullen het Duitse voorbeeld moeten volgen, want opleidingsinitiatieven kunnen niet aan werkgevers alleen worden overgelaten. Door te investeren in ontwikkelings- en opleidingsprogramma's zal met name de inzetbaarheid van oudere werkzoekenden met een laag opleidingsniveau groter worden. Deze programma's kunnen uitkomst bieden voor werkzoekenden die altijd fysiek zwaar werk hebben verricht, maar dat niet meer kunnen opbrengen. Maar ze bieden bijvoorbeeld ook kansen aan diegenen die na een paar jaar met pensioen te zijn geweest moeten herintreden.

Het opzetten en subsidiëren van opleidingsprogramma's biedt de overheid de strategische kans haar beleid af te stemmen op regionale werkgelegenheidsituaties. Stel bijvoorbeeld dat Polen heeft vastgesteld dat er niet genoeg gekwalificeerde werknemers zijn om te voldoen aan de vraag naar datanetwerk-onderhoudsmonteurs, dan ligt er een kans om daar met het opleiden van herintreders iets aan te doen.

Kortom: door te anticiperen op toekomstige behoeftes aan talent in de vorm van opleidingsprogramma's, kunnen landen duidelijk concurrentievoordeel behalen op de wereldmarkt.

Als de overheid het aandeel oudere werknemers binnen de beroepsbevolking wil vergroten, zal ze zelf een aanzet moeten geven tot deze verandering, door met nieuwe stimuleringsmaatregelen en krachtige eisen van werkgevers te verlangen dat ze het probleem aanpakken.

Aansturen op duurzame economische groei via arbeidsmarktstrategie

De arbeidsmarkt kent bijna geen grenzen meer; landen met flinke arbeidsmarktfricties zullen hun concurrentiepositie ten opzichte van andere landen snel zien verslechteren. De deelname van oudere werknemers aan het arbeidsproces is slechts één van de factoren die van invloed is op de samenstelling en kwaliteit van de beroepsbevolking. Het is dan ook niet meer dan één van de aspecten waar de overheid zich op moet richten.

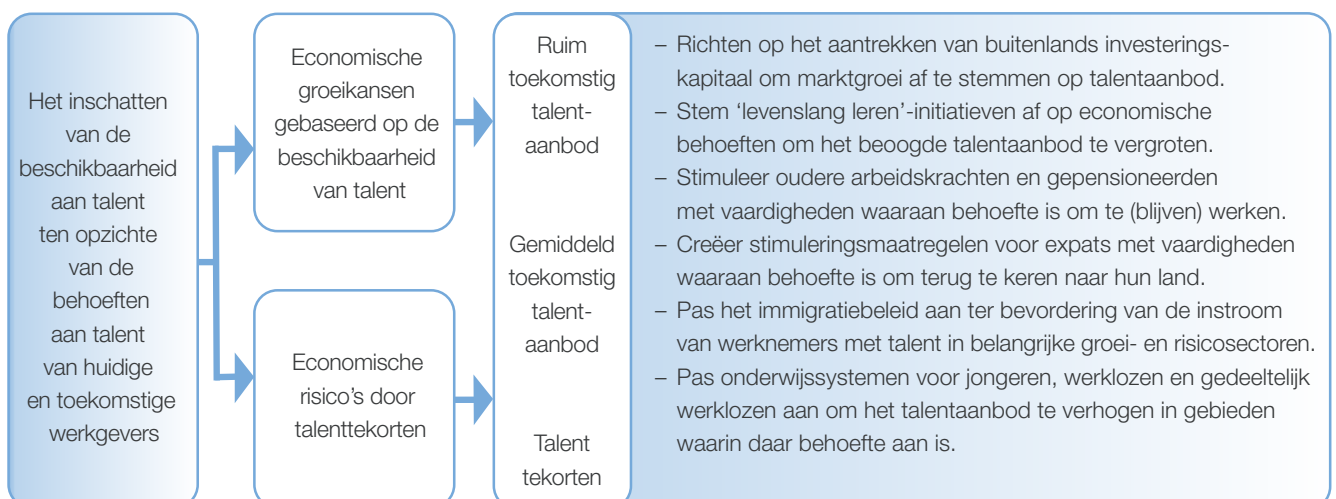
Nationale overheden moeten kundiger worden in het analyseren van hun totale beroepsbevolking en om hun unieke punten strategisch in te zetten om de concurrentieslag te winnen. Alleen dan lukt het om voldoende investeringskapitaal uit het buitenland aan te trekken. Zoals figuur 7 laat zien, moet de overheid om te beginnen een inschatting maken van de beschikbare pool van talent en de toekomstige 'talentpijplijn'. Deze gegevens worden vervolgens afgezet tegen de behoefte aan talent bij huidige en toekomstige werkgevers. Zo kan een inschatting worden gemaakt van de economische groeikansen en de economische risico's die kunnen ontstaan door onvoldoende aanbod van gekwalificeerd personeel in sectoren waaraan daar juist veel behoefte bestaat.

Creatieve strategieën om oudere volwassenen ertoe te bewegen om te herintreden of te blijven werken, vormen een goed begin bij het ontwikkelen van een duurzame arbeidsmarktstrategie, maar er is meer nodig om het volledige potentieel van de beroepsbevolking van morgen optimaal aan te wenden.

Door de arbeidsmarktstrategie af te stemmen op economische risico's en kansen, wordt duidelijk welke doelen gediend zijn met opleidings- en trainingsinitiatieven. Daarbij is het vooral zaak om opleidingsinitiatieven af te stemmen op jongeren, (gedeeltelijk) werklozen en oudere werkzoekenden die nodig zijn om dreigende tekorten op de arbeidsmarkt te verkleinen. Tegelijk is het zaak om de beschikbare arbeidspools te vergroten in die gebieden waarin het land in staat is bedrijven uit het buitenland aan te trekken.

De Mexicaanse overheid heeft bijvoorbeeld jarenlang geprofiteerd van haar reputatie van lagelonenland. Toen de wereld er achter kwam dat de situatie in China en andere Aziatische landen niet anders was, kreeg Mexico te maken met stevige internationale concurrentie. Nu staat het land voor de uitdaging om een effectieve arbeidsmarktstrategie te ontwikkelen, zodat Mexico opnieuw aantrekkelijk wordt van multinationals. De vraag is: kan Mexico de omstandigheden creëren die nodig zijn om talent tot ontwikkeling te laten komen, zodat het land een nieuwe periode van economische welvaart tegemoet gaat? De tijd zal het leren.

Figuur 7: Duurzame Economische Groei door Arbeidsstrategie



Migratiebeleid is een ander instrument dat de overheid heeft om haar talentpool te vergroten. De overheid kan haar immigratiebeleid bijstellen, werkzoekenden en studenten aantrekken in vakgebieden waarin tekorten zijn, maar ook stimuleringsmaatregelen nemen die het voor expats aantrekkelijk maken om terug te keren. Zo zijn China en de Filipijnen momenteel bezig de ontstane brain drain terug te draaien die ontstaan is doordat grote aantallen hoogopgeleide werknemers het land hebben verlaten. Nu kampen beide landen met tekorten aan talent, soms juist op de gebieden waarin die expats gekwalificeerd zijn.

Een duurzame en groeiende economie zal in de nabije toekomst niet mogelijk zijn zonder een sterke en levendige arbeidsmarkt waarvan oudere arbeidskrachten deel uitmaken, evenals andere groepen die in de huidige beroepsbevolking ondervertegenwoordigd zijn. De overheid staat voor de uitdaging om vast te stellen hoe de belangen en vaardigheden van oudere volwassenen afgestemd kunnen worden op de belangen en behoeftes van de werkgevers, en dit te doen voordat de pensioenbelasting barst en een ravage aanricht op andere maatschappelijke vlakken.

De overheid staat voor de uitdaging om vast te stellen hoe de belangen en vaardigheden van oudere volwassenen afgestemd kunnen worden op de belangen en behoeftes van de werkgevers, en dit te doen voordat de pensioenbelasting barst en een ravage aanricht op andere maatschappelijke vlakken.

Conclusie

In veel organisaties zal een groot deel van het talent dat nu nog aanwezig is de komende jaren wegvloeien. Er zijn te weinig kandidaten om de posities die vrij komen in te vullen. Organisaties die hierop willen anticiperen, zullen als eerste een voorspelling en een planning moeten maken van hun toekomstige personeelsopbouw. Zonder een dergelijke kritische analyse en planning zijn veel bedrijven vermoedelijk niet in staat om te groeien; het gebrek aan talent op sleutelposities gaat hen opbreken.

Om twee redenen zijn werkgevers nu nog niet actief genoeg in het werven en behouden van oudere werknemers: zij zien (nog) niet in hoe belangrijk dit is en zij begrijpen niet hoe ze dat doeltreffend moeten doen.

Werkgevers hebben er al veel aan gedaan om te zorgen voor een betere balans tussen werk en privé. Hun aandacht ging echter vooral uit naar werkende ouders; werkgevers hebben nog niet begrepen wat een goede privé-werkbalans betekent voor de oudere werknemer. Zij willen onder meer een andere functie-inhoud, parttime werken en meer flexibiliteit in werktijden.

Een groeiend deel van de oudere werknemers is best bereid en in staat om langer te werken, als zij hiertoe ook worden aangemoedigd.

De beste manier om oudere werknemers aan te trekken is eenvoudigweg ervoor te zorgen dat de organisatie de banen heeft die ouderen graag willen. Om ervoor te zorgen dat er voldoende parttime banen zijn, zal het nodig zijn om bestaande functies opnieuw te definiëren, zodat ze opgedeeld kunnen worden.

Omdat het moeilijker wordt talent te vinden en te behouden, wordt het voor werkgevers essentieel om de aanwezigheid van talent zo goed mogelijk uit te nutten. Dat kan door gedurende de hele loopbaan van de werknemer zijn vaardigheden af te stemmen op de behoeftes van het bedrijf. Dit vereist strategische werving, voortdurende beoordeling van vaardigheden, interesses en geschiktheid, het afstemmen van geschiktheid op de huidige en toekomstige behoeftes van het bedrijf, en inzet om te zorgen dat een leven lang leren een hoge prioriteit krijgt.

De meest gewilde (oudere) werknemers zijn juist ook degenen met de grootste financiële flexibiliteit om vroeg met pensioen te gaan of om hun werkende leven anders in te vullen (bijvoorbeeld door voor zichzelf te beginnen). Kortom: de mensen aan wie het meeste behoefte bestaat, zullen als eerste vertrekken. Verstandige werkgevers zullen innovatieve manieren bedenken om deze zeer belangrijke categorie werknemers zo lang mogelijk te behouden.

Uiteraard is het onvermijdelijk dat zelfs de meest betrokken werknemers uiteindelijk met pensioen gaan. Het managen van de ‘talentenpijplijn’ moet ervoor zorgen dat veelbelovende werknemers herkend worden als potentiële opvolgers en worden voorbereid op hun nieuwe functie. Dit wordt een zeer belangrijk aspect van personeelsbeheer. Bij de overgang van pensioneerde naar opvolger kan een effectief kennisoverdrachtplan een enorm verschil maken bij het behoud van intellectueel kapitaal.

Ondertussen zullen veel nationale overheden niet in staat blijken aan hun financiële verplichtingen te voldoen, omdat er simpelweg te veel mensen recht hebben op een pensioenuitkering, terwijl de actieve beroepsbevolking naar verhouding steeds kleiner wordt. De overheid heeft er dus belang bij oudere werknemers langer aan het werk te houden. Zij zal zelf het voortouw moeten nemen door stimuleringsmaatregelen te nemen en van werkgevers te eisen dat ze zich meer gaan richten op werving en behoud van oudere arbeidskrachten.

Een duurzame en groeiende economie zal in de nabije toekomst niet mogelijk zijn zonder een sterke en levendige arbeidsmarkt waarvan oudere arbeidskrachten deel uitmaken, evenals andere groepen die in de huidige beroepsbevolking ondervertegenwoordigd zijn. De overheid staat voor de uitdaging om vast te stellen hoe de belangen en vaardigheden van oudere volwassenen afgestemd kunnen worden op de belangen en behoeftes van de werkgevers, en dit te doen voordat de pensioenbelasting een ravage aanricht op andere maatschappelijke vlakken. Het oplossen van deze puzzel dient hoog op de agenda te staan van de regeringsleiders van vandaag.

Over het Onderzoek

Voor dit witboek ondervroeg Manpower Inc bijna 27.000 werkgevers in 25 landen en gebiedsdelen. Het onderzoek vond plaats in oktober en november 2006 en was bedoeld om te achterhalen of bedrijven een speciale rekruteringsstrategie hanteren voor oudere werknemers én of er beleid is ontwikkeld om oudere werknemers ook na hun pensioenleeftijd te behouden. De enquête is aangevuld met uitgebreide internationale research naar de wetgeving omtrent oudere werknemers, naar leeftijdsdiscriminatie en naar pensioenhervormingen, onder andere bij de Wereldbank, de ILO (International Labor Organization), de Europese Unie, de OECD (Organisation for economic co-operation and development) en verschillende ministeries

Over Manpower

Manpower is mondiaal gezien een van de marktleiders op het gebied van arbeidsbemiddeling: het creëren en leveren van diensten die zijn klanten in staat stelt te winnen in de veranderende wereld van werk. Manpower is een full-service organisatie, voor grote en kleine, lokale, nationale en internationale ondernemingen. De eigentijdse dienstverlening omvat de werving van personeel op vaste, tijdelijke en contractbasis, assessment en selectie, training, outplacement, outsourcing en consulting. In Nederland heeft Manpower 150 kantoren, waar in totaal 750 consultants werken. Iedere vestiging vormt dankzij het nationale en internationale Manpower-netwerk een kennisbank en vraagbaak voor zowel werkgevers als kandidaten. Manpower is actief onder vijf merknamen: Manpower, Manpower Professional, Right Management, Jefferson Wells en Elan. Het hoofdkantoor van Manpower bevindt zich in Diemen. Voor meer informatie over Manpower kunt u terecht op www.manpower.nl.

Over Right Management

Right Management (www.right.nl) is wereldleider op het gebied van geïntegreerde consulting solutions in de gehele levenscyclus van werk. Right Management helpt zowel klanten het maximale rendement te halen uit hun investeringen in menselijk kapitaal, als individuen hun mogelijkheden volledig te benutten. Right Management is een dochter van Manpower Inc., een van de marktleiders op het gebied van arbeidsbemiddeling. Manpower creëert en levert diensten die haar klanten in staat stellen te winnen in de veranderende wereld van werk.

Manpower Nederland,
Diemerhof 16-18, 1112 XN Diemen
Postbus 12150, 1100 AD Amsterdam
Tel.: 020 - 660 22 22, Fax: 020 - 660 22 87
www.manpower.nl, info@manpower.nl

© 2007, Manpower Inc. All rights reserved.