

Leeftijdbewust personeelsbeleid

De gemiddelde leeftijd van de Nederlandse bevolking stijgt sterk; mensen leven langer en er worden minder kinderen geboren. Dit heeft ingrijpende gevolgen voor de arbeidsmarkt: de instroom van jongeren is beperkt en het beschikbare personeel vergrijsst. Tegelijkertijd verliezen bedrijven met het uittreden van senioren waardevolle kennis en ervaring.

Organisaties zijn minder kwetsbaar voor ontgroening en vergrijzing wanneer er spreiding is in leeftijdsopbouw; diversiteit bevordert de continuïteit. De uitdaging is organisaties aantrekkelijk te houden voor jongeren en de inzetbaarheid van ouderen te verbreiden.

Wanneer er als gevolg van de ontgroening een nijpend tekort ontstaat aan personeel, zal vaker de productie verplaatst worden naar landen als China. Sectoren die vragen om fysieke aanwezigheid zoals bijv. de zorgsector, zullen nu beleid moeten maken om straks niet met (nog meer) tekorten geconfronteerd te worden. Om het vraagstuk helder in kaart te krijgen zijn analyses nodig. Welk effect heeft de bevolkingsopbouw op de vraag en het aanbod op de arbeidsmarkt op een termijn van 10 jaar.

Leeftijdbewust personeelsbeleid heeft als doel flexibiliteit, vitaliteit en competenties van alle medewerkers te bevorderen en niet alleen van oudere werknemers. Het zorgt voor breed inzetbare en vitale medewerkers; nu en in de toekomst. Breed inzetbare medewerkers passen zich gemakkelijker aan tijdens veranderingen in een organisatie zoals bij een nieuwe strategie, afstoting van bedrijfsactiviteiten of reorganisaties. De



kans is groot dat de medewerkers daardoor uiteindelijk ook productiever worden en blijven.

Het is van belang dat niet alleen gekeken wordt naar capaciteiten die afnemen met het ouder worden, maar zeker ook naar de vermogens die juist op latere leeftijd worden verkregen, zoals ervaring, slimme werkstrategieën, en inzicht in risico's en veiligheid. Door mentorschap en het overdragen van vaardigheden en kennis kunnen oudere werknemers een waardevolle bijdrage leveren aan de organisatie. Door de vermogens, die op latere leeftijd worden verkregen, te benadrukken en te stimuleren, kan de oudere werknemer langer voor het arbeidsproces worden behouden.

Investeren in de oudere werknemer loont. De meeste scholings- en trainingsuitgaven worden besteed aan werknemers tot ongeveer 40 – 45 jaar. Leeftijdbewust beleid heeft als uitgangspunt dat juist alle werknemers aan scholing en/of training kunnen deelnemen. Scholing van oudere werknemers heeft vaak een hoger rendement dan investeren in scholing van jonge werknemers.

De kans dat een 25-jarige medewerker op korte termijn overstapt, is immers groter dan dat een medewerker van 50 jaar dit zal doen. En - niet minder belangrijk - een medewerker in wie wordt geïnvesteerd, zal zich ook meer inzetten voor de organisatie doelen.

Er wordt terecht gepleit voor het afschaffen van gunstige regelingen voor senioren zoals extra vrije dagen, automatische salarisverhogingen e.d. Ze werken belemmerend om na ontslag weer een werkgever te vinden. Maar het maakt ook de zittende oudere werknemer duur en minder aantrekkelijk. Tijdig signaleren van vitaliteitsrisico's en aanpassing van de functie-inhoud helpt senioren langer volwaardig te kunnen participeren. Deeltijdpensioen voor werknemers voor wie een fulltime functie te zwaar wordt, zorgen voor mogelijkheden om langer door te werken. Leeftijdbewust personeelsbeleid is urgent en een gezamenlijk belang van werkgevers, werknemers en samenleving. ■

Mirjam Gaasterland, socioloog en loopbaancoach, Shared Progress