

De ouderen komen

Met de uitbreiding van de Europese unie was er angst voor buitenlanders op de Nederlandse arbeidsmarkt, samengevat als „de Polen komen”. Er komt echter ook een andere groep, die evenzeer voor verstoringen op de arbeidsmarkt kan zorgen: de ouderen. Zij komen niet van over de grens; ze zijn er al, soms nog vermomd als jongere.

De discussie over ouderen was een tijdlang taboe. Werkgevers hadden geen behoefte aan een nieuwe groep die na vrouwen, allochtonen en gehandicapten speciale maatregelen vroeg. Anderen vonden het maar stigmatiserend. Sommige beleidsmakers waren zelf oud en natuurlijk geen probleem. Speciale maatregelen, laat staan positieve actie leken uit de tijd. Maar de ouderen komen. Daarom dit themanummer van het Tijdschrift voor HRM.

Ekamper van het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut geeft het kader aan. Uit zijn kwantitatieve analyse blijkt dat de leeftijdsopbouw van de werkzame Europese beroepsbevolking in de toekomst ingrijpend zal veranderen. Het aandeel van werkenden boven de 54 jaar stijgt van 11 procent in 1995 tot 17 procent in 2025. De werkenden die geboren zijn tussen 1945 en 1965 bepalen het beeld en overvleugelen de groepen van na 1965. Vrouwen die de arbeidsmarkt vroeger op jeugdige leeftijd verlieten, blijven nu werken.

Deze algemene trend van veroudering doet zich versterkt voor in Nederland en België. Wat staat nu te doen? In het verleden veelvuldig gehanteerde maatregelen, zoals het gebruik van de VUT of brugpensioen, zijn niet langer toepasbaar; deze zijn onbetaalbaar geworden. De problematiek vereist een beleidsmatige benadering. Daar is nu in de praktijk nog veel te weinig sprake van. Zo constateren Van Wognum et al. in hun bijdrage aan dit nummer: „Veel maatregelen worden lukraak ingevoerd en het succes ervan is erg afhankelijk van een positief HR-klimaat en van de kwaliteiten van de persoon die de maatregel of het initiatief promoot.” Leisink en Thijssen komen tot een soortgelijke conclusie, waar zij stellen dat de maatregelen in hoge mate afhankelijk zijn van de opvattingen, attitudes en competenties van het lijnmanagement.

Het hoeft geen betoog dat een andere koers moet worden gevaren. In dit nummer wordt – in lijn met de missie van het Tijdschrift voor HRM – getracht daarvoor handreikingen te doen.

In het artikel van Leisink en Thijssen wordt de noodzaak van een goed gefundeerd beleid ten aanzien van oudere werknemers duidelijk toegelicht. Zij plaatsen het beleid in een historisch perspectief en laten zien dat ‘oude’ strategieën, met name de zogenaamde ‘verversingsstrategie’, niet meer voldoen. In

'nieuw' beleid dient het accent te liggen op de ontwikkeling – en daarmee op de blijvende inzetbaarheid – van medewerkers. Vervolgens gaan Thijssen en Walter in op het verschijnsel obsoletie, ofwel de slijtage waaraan ouderen onderhevig zijn. De verschillende beleidsstrategieën worden daarbij gekoppeld aan verschillende typen obsoletie. Interessant is daarbij hun 'ontdekking' van een derde type obsoletie, naast de bekende economische en technische obsoletie: de perspectivische obsoletie. Dat is het verschijnsel dat oudere werknemers opvattingen hebben die als ouderwets en achterhaald worden beschouwd, en die daardoor niet meer meekunnen met jongere generaties. In hun artikel leveren Thijssen en Walter enige eerste bewijzen van hun (beslist niet obsoleete) opvattingen.

Uit alle artikelen komt naar voren dat 'beleid op maat' noodzakelijk is. Vanmullem & Hondeghem werken modelmatig uit wat dit kan inhouden. Hun model heeft de charme van de eenvoud; het gaat om in-, door- en uitstroom. Voor elke dimensie van dat model werken zij uit op welke wijze rekening kan worden gehouden met het aspect leeftijd. Daarmee geven zij een concrete invulling aan diverse beleidsstrategieën, en wat kritische succesfactoren zijn. Dit wordt door de auteurs vervolgens getoetst in de praktijk. In de casus van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap komen zij tot de conclusie dat de instrumenten wel aanwezig zijn, maar dat deze te weinig vanuit het leeftijdsperspectief worden ingezet. Het zal voor veel lezers een herkenbaar beeld zijn. Het sluit ook goed aan bij het artikel van Wognum et al. In de door hen uitgewerkte onderzoek onder apothekers-assistenten laten zij zien, hoe door aanpassing van het werkpakket, van de arbeidstijden en van de leer- en opleidingsactiviteiten langer doorwerken en de arbeidsproductiviteit kunnen worden bevorderd. Nog een derde praktijkvoorbeeld wordt gegeven in het commentaar van Van Hove op het hoofdartikel.

Het betreft Siemens, waar leeftijdbewust personeelsbeleid vooral gestalte krijgt in de vorm van 'talentmanagement'. Volgens Van Hove is – mits dit consequent gebeurt bij alle werknemers – een apart beleid voor oudere werknemers dan helemaal niet meer nodig. Van Hove verzet zich met deze opvatting tegen de idee van het maatwerk dat in de andere artikelen wordt gepropageerd.

Ook in de column van Kreffer en in de beschouwing op macroniveau van Kolnaar in de rubriek 'Vanaf de zijlijn' komen enige pregnante opvattingen naar voren. Stof tot nadenken! En wie nog meer stof tot nadenken over het thema wil hebben, wordt door Evers aangeraden om het boek 'Jong en oud op de arbeidsmarkt' te lezen.

De ouderen komen. De meeste auteurs zijn vrij positief gestemd over de oplosbaarheid van de problematiek. Met de nodige aandacht, goede wil en een gericht HRM-beleid is er uit te komen en kunnen de ouderen een waardevolle bijdrage aan de organisatie (blijven) leveren. Hierbij plaatsen we als redactie toch een kanttekening. Dat perspectief verandert namelijk als er vanuit een strategische optiek naar wordt gekeken. Belgische en Nederlandse ondernemingen die op innovatie, kwaliteit, kosten en productiviteit moeten concurreren in een internationale markt zullen veelal niet zo optimistisch zijn, met name vanwege de bedrijfseconomische consequenties van vergrijzing. In onze stelsels stijgen de lonen met leeftijd. Senioriteit is immers een geaccepteerd criterium bij de beloning. Zelden gaan werknemers in salaris terug. Dat kan omdat in onze lage landen de lonen maar zelden volledig gekoppeld zijn aan de productiviteit. Want wat betreft de productiviteit is er volgens de meeste onderzoeken geen continue stijging met toename van de leeftijd. In de eerste jaren wel, maar na een stevige stijging volgt afvlakking en dan een daling. Dat betekent dat oudere leeftijdsgroepen in verhouding tot wat ze produceren meer verdienen dan anderen.

Hier ligt een wezenlijk probleem met de ouderen als categorie op de arbeidsmarkt. Het is nog maar de vraag in hoeverre dit door een ontwikkelingsstrategie kan worden opgelost. Misschien moeten wij veeleer denken aan een nieuw psychologisch contract voor oudere werknemers, willen wij hun gelukkig inzetbaar houden met versterkte competenties. Een ander aspect betreft de gelijke behandeling. Mogen ouderen – gezien de Wet Gelijke Behandeling (WGBL) op grond van leeftijd – wel anders worden behandeld dan jongeren? Het zijn vraagstukken die hier niet worden behandeld. Wellicht nog eens in een volgend nummer. Het laat zien dat het vraagstuk van de oudere werknemer zeer veelzijdig is. Nog stof tot nadenken genoeg...

De redactie