

Congres Haagse Hogeschool: Tussen Groen en Grijs

**Speech “Vergrijzing vraagt om leeftijdsbewust
personeelsmanagement”**

Vrijdag 8 juni 2007, 10.45-11.10 uur

De vergrijzing is maatschappelijk en politiek een hot issue.

En terecht.

**Het onderwerp staat ook hoog op de agenda van de RWI,
waarvan ik voorzitter mag zijn en vanzelfsprekend op die van
de regiegroep GRIJSWERKT, waarvan ik lid ben.**

**Dat is een door het kabinet ingestelde aanjaagclub om het
onderwerp vergrijzing op de werkvloer wat meer gevoel van
urgentie mee te geven.**

**Overigens is die vergrijzing niet het sombere onderwerp dat
sommigen er van maken.**

**We leven langer en gezonderen kunnen dus langer
belasting betalen, dat is goed nieuws.**

Het hoogtepunt van de vergrijzing zal zo rond 2038 zijn.

Er zijn dan ruim 1,9 miljoen meer 65 plusser dan nu: totaal ongeveer 4,3 miljoen.

Die leeftijdsgroep vormt dan 25 procent van de totale bevolking.

Belangrijk is ook de verhouding tussen de werkende 65 minner en de niet meer werkende 65 plusser.

Momenteel werken er 4 mensen op een 65 plusser; in 2038 is dat bijna een op een.

Het zal duidelijk zijn dat er maatregelen moeten worden genomen.

En dan moet u niet allereerst denken aan de – uiteraard niet onbelangrijke - vraag of en hoe de AOW betaalbaar blijft.

Wist u overigens dat er bij het instellen van de AOW er al rekening was gehouden met dat de levensverwachting zou stijgen en dus de ingangsdatum van de AOW dan mee zou moeten veranderen?

Met zeven weken per jaar.

Ik weet niet of Drees en Suurhof zich nu omdraaien in hun graf, maar als dit inzicht zou zijn doorgevoerd, zouden we nu een pensioenleeftijd van 72 jaar hebben...

Zet dat een af tegen de gemiddelde uittreedleeftijd van 61,7 jaar van nu..

Dus daar zit ruimte genoeg om de betaalbaarheid aan te pakken.

Nee als ik het heb over de gevolgen van de vergrijzing gaat dat met name over de werkvloer.

Want de AOW-ers van de nabije toekomst, de babyboom die over 5 tot 10 jaar massaal met pensioen gaat, dat zijn de oudere werknemers van vandaag.

Kortom, op de werkvloer in het bedrijf zijn de gevolgen van de komende vergrijzing *nu* al zichtbaar.

De cijfers maken duidelijk waarom we in de versnelling moeten komen.

- **De beroepsbevolking krimpt.**

De beroepsbevolking daalt met 1 miljoen tussen nu en 2040.

- **De beroepsbevolking veroudert.**

Het aantal oudere werknemers stijgt en zal de komende decennia op een ongekend hoog niveau blijven.

- In 2006 daalde het aantal 20- tot 50-jarigen, zeg maar de wat jongere werknemers, met 58.000
- In 2006 nam het aantal 50- tot 65-jarigen, de oudere werknemers, toe met 62.000.
- Dat percentage is nu 32 % en wordt 37 % rond 2020

En binnen die groep komen steeds meer 60 tot 65-jarigen.

Tot 2011 groeit dat aantal tot 1,1 miljoen.

Van hen werkt nu slechts 1 op de 5.

De participatie van ouderen neemt overigens wel toe.

Zeker de 55-plusser, maar ook 45 tot 55 jarigen blijven steeds vaker en langer voor de arbeidsmarkt beschikbaar.

Maar in dezelfde periode (2001-2006) is de werkloosheid onder ouderen nog veel sterker gestegen.

In 2005 is wel een omslagpunt bereikt, omdat onder oudere mannen voor het eerst de werkloosheid is gestabiliseerd.

De realiteit is echter, dat de kans voor 55 t/m 64 jarigen om ontslag te krijgen iets kleiner is dan in de andere leeftijdsgroepen, maar eenmaal werkloos, zijn ze dat veel langer.

Wat zijn nu de gevolgen van deze vergrijzing voor de werkvloer?

Natuurlijk dat de gemiddelde leeftijd van werknemers stijgt. Voor bepaalde functies, voor de verdeling van werknemers over teams, voor interne sollicitaties of voor bewegingen tussen functies kan dit tot belangrijke aanpassingen leiden of zou dit moeten leiden.

- **De leeftijdsopbouw van het werknemersbestand van organisaties verandert.**

Met bijvoorbeeld gevolgen voor de stijl van leiding geven.

- **De jongere werkzoekende met de juiste opleiding wordt schaars, en bedrijven zullen om het hardst concurreren om die jongeren binnen te halen en binnen te houden.**

Door enerzijds uitstroom van ouderen verliest het bedrijf ervaring en kennis.

In combinatie met de instroom van de onervaren, maar vers opgeleide assertieve jongeren zal er in menig bedrijf een zware druk komen op de groep tussen 35 en 55 jaar.

En zij zullen de eerste groep zijn die langer door moet werken.

Extra zorg voor het gezond en gemotiveerd houden van juist deze groep is dan ook op zijn plaats.

- **Er zal druk ontstaan om de opbrengsten per gewerkt mensuur op te krikken om het welvaartsniveau of het te leveren diensten niveau te handhaven.**

De gevolgen van de vergrijzing zullen per sector en bedrijf en per regio verschillen.

Zo is er in sommige bedrijven en sectoren nog veel winst in productiviteit, gezondheid en werktevredenheid te behalen door ruimhartige toepassing van zowel technische als sociale innovaties.

Maar hoe dan ook niemand kan om de ontgroening en vergrijzing heen.

En de aantrekkende economie versterkt de gevolgen.

Een grote vervangingsvraag door uitstroom van oudere werknemers zal leiden tot knelpunten in de personeelsvoorziening.

Ook een loonopdrijvend effect ten gevolge van de schaarste kan ik niet uitsluiten.

Inmiddels zal het u duidelijk zijn: Vergrijzing is dus geen probleem van de oudere mensen.

Het heeft effect op onze hele samenleving.

Er is echter in die samenleving en bij de gemiddelde Nederlander nog weinig feitelijk bekend over de relatie tussen ouder worden en het vermogen om te werken.

Zo zijn de meeste mensen in beginsel fysiek heel goed in staat tot 75 jaar door te werken.

Fysieke beperkingen worden meestal ruimschoots gecompenseerd door de toegenomen ervaring en hier en daar een simpel hulpmiddel. (*wijs op bril*).

Nee, wat uit onderzoeken blijkt is dat produktiviteitsverlies van wat oudere werknemers niet zozeer komt door fysieke beperkingen, maar door een oudmakende attitude.

Anders gezegd: behandel iemand als oud en bijna afgeschreven, dan gaat die persoon dat steeds meer geloven en zich er na gedragen.

Ik kom daar nog op terug.

Vergrijzing genereert krapte op de arbeidsmarkt en druk op de personele bezetting in de bedrijven.

Al onze ervaring en creativiteit zijn nodig om die gevolgen op te vangen.

En daarbij is er niet 1 enkele oplossing.

We moeten op een aantal terrein tegelijk inzetten

Het begint er mee dat we iedereen die kan werken, daar ook beschikbaar voor krijgen.

Kortom, het boeien en binden van werknemers zal de komende jaren een hoofdpoddracht voor werkgevers zijn.

Nu staan nog veel capabele mensen aan de kant, maar dat kunnen we ons steeds minder permitteren.

- Nuggers,

- Veel vrouwen in deeltijd, met name in de zorg en het onderwijs,

Dat vraagt om flexibele combinaties van buitenschoolse opvang, thuiswerken, en verlofregelingen.

En dat laatste dan niet om meer vrije tijd te genereren , want dan spannen we het paard achter de wagen, maar om werk en zorgtaken (voor kinderen, maar in toenemende mate ook voor onze ouders), mogelijk te maken.

Overigens is het verplaatsen van arbeid naar lage loon landen of het binnen halen in kwalitatieve en kwantitatieve zin onvoldoende om de gevolgen van de vergrijzing te niet te doen.

We zullen langer moeten doorwerken.

Dat zal ook moeten, want vluchten in de sociale zekerheid kan niet meer.

- Maximale WW van 7 naar ruim 3 jaar.
- WAO kent veel meer poortwachter.
- Bijstand is nog minder pretje dan het al was, de VUT is afgeschaft en het prepensioen is nauwelijks bereikbaar.

Werkgevers kunnen sociale zekerheid niet meer als de achterdeur gebruiken, maar zullen dat overigens ook steeds minder willen, vanwege de krappe arbeidsmarkt.

En voor werknemers geldt hetzelfde.

Dat langer doorwerken zal dus ook wel gebeuren, zonder extra aandacht van beleidsmakers.

Maar werkgevers in Nederland hebben geen ervaring met een groot bestand ouder personeel.

I.t.t. werkgevers in bijvoorbeeld scandinavie.

Werkgevers die erop speculeren, dat oudere werknemers, die niet meer weg zullen kunnen, dus ook niet willen, als vanzelf wel waardevol blijven voor het bedrijf, vergissen zich.

Als oudere werknemers niet op een juiste manier worden aangesproken in hun werknemerschap zal er ondanks de versoering van de sociale zekerheid, nog veel mis gaan.

En dat op een goede manier aanspreken betekent vooral niet meer zogenaamd ontzie-beleid.

Ontzie beleid is hartstikke “goede-bedoelingen beleid, maar met een totaal verkeerde uitwerking.

Geen moeilijke cursussen meer hoeven volgen, geen spannende uitdagingen meer op het werk, eerder wat minder dan wat meer verantwoordelijkheid en dat alles nog eens feestelijk geïllustreerd met wat extra vakantiedagen als je de 45 bent gepasseerd.

Kortom, een benadering die voorsorteert op de uitgang.

Dat is niet zo’n ramp, als iemand nog een of twee jaar te gaan heeft, maar killing als iemand pas 55 is en nog een jaar of tien moet.

Dan maakt zo’n generiek ontzie beleid mensen ongemotiveerd, lager produktief en soms letterlijk ziek.

Bekend is overigens dat oudere werknemers minder vaak ziek zijn dan jongere, maar als ze ziek zijn, dit vaak langer zijn.

En dat die langduriger ziekteperiodes heel vaak te maken hebben met psychische klachten.

Onderbenutting van oudere werknemers leidt tot meer stress dan het eventueel overbelasten.

Je laatste paar jaar ergens ‘geparkeerd’ worden, heeft negatievere consequenties, dan nog even goed doorpakken.

Een interessant, misschien wat triviaal feit:

Uit onderzoek bij Shell bleek dat de werknemers die later stopten met werken ook later doodgingen.

Goede levensfasenbewust beleid besteedt aandacht aan het behoud van gezondheid, zowel op het werk als in sfeer van de “lifestyle” van de werknemer.

Het besteedt gedurende de hele loopbaan tot aan het laatste jaar aandacht aan leren.

We zullen productiever en innovatiever moeten zijn.

Meer gebruik maken van de bestaande kwaliteiten.

De productiviteit van oudere werknemers hangt nauwelijks samen met de leeftijd, al denkt bijna iedereen van wel.

Andere factoren zijn veel relevanter.

Bijvoorbeeld de veroudering van *kennis*, te lange verblijfsduur in een bepaalde functie en het absoluut funeste “voorsorteergedrag” van werknemer, collega’s en werkgever.

En u heeft wellicht enige scepsis over het innovatief vermogen op latere leeftijd, maar bekend is dat oudere werknemers prima in staat zijn zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen maken.

Als het een regelmatig terugkerend onderdeel vormt van een loopbaan kan je tot op hoge leeftijd topprestaties leveren.

Technische maar vooral sociale innovaties zijn nog volop mogelijk.

Zijn bijvoorbeeld functies wel levensloopbestendig?

Is de werkbelasting wel ingericht op de verschillende werkvermogens van mensen?

Worden de kansen van die toename van expertise goed benut?

Ik zei het u al eerder: ik ben lid van de Regiegroep GrijsWerkt. GrijsWerkt heeft de opdracht een cultuurverandering teweeg te helpen brengen, zodat doorwerken tot 65 jaar voor iedereen weer heel normaal wordt.

Daarvoor is toekomstgericht beleid, Leeftijdsbewust beleid nodig.

Helaas wordt dat nog onvoldoende in de praktijk gebracht.

Slechts 55% van de werkgevers weet dat de vergrijzing een feit is en dat het daardoor noodzakelijk is geworden om ook oudere werknemers (45+) optimaal in te zetten.

Maatregelen worden door die werkgevers in ieder geval nog niet genomen.

En bij reorganisaties komen ouderen nog altijd vaak als eerste in beeld om de organisatie te verlaten.

Maar omgekeerd als er sprake is van knelpunten op de arbeidsmarkt wordt als oplossing nauwelijks gedacht aan het stimuleren van ouderen om langer door te werken.

Ook zijn bedrijven ten onrechte vaak niet bereid om een sollicitant van boven de 50 jaar als een reële optie te beschouwen.

Concluderend.

Langer doorwerken moet, kan ook, maar de oudere werknemer produktief en goed inzetbaar houden, gaat niet vanzelf.

Ik wil U in dit verband graag meenemen naar de praktijk van landen, waar life-time inzetbaar geen abstract discussie-onderwerp is op congressen voor HRM-managers, maar dagelijkse praktijk.

Bijvoorbeeld Scandinavie, meer in het bijzonder Finland.

Bezoek gebracht aan facilitaire dienstverlener ISS.

Multinational op terrein schoonmaak, catering en beveiliging.

Veel vrouwen.

Functieroulering in CAO geregeld.

Iedereen doet alles, gekeken wordt wel naar de leeftijd.

Iedereen krijgt ook gerichte scholing.

Mondjesmaat ook wel vergelijkbare voorbeelden in

Nederland: vuilophaaldienst in Groningen.

Laatste voorbeeld:

Stratenmaker van Dongen.

Winnaar Grijswerk prijs

Zoekt niet alleen personeel voor zijn werkzaamheden, maar ook werkzaamheden voor zijn ouder wordend personeel.

Nog even terug naar voorhoedeland Finland.

Daar werken zo ongeveer alle bedrijven met het concept van de workability-index.

Dat is een systematische benadering, waarbij elke individuele werknemer een inschatting maakt van zijn arbeidsvermogen naar de toekomst.

De toepassing van deze workability-index levert een schat aan informatie en mogelijkheden op:

- **medewerkers krijgen een gevalideerd oordeel over hun arbeidsvermogen en een advies daarover.**
- **de organisatie krijgt een overzicht over de verdeling van het arbeidsvermogen en de risico's die daarmee ontstaan.**
- **Daarmee kan gericht geïnvesteerd worden in de inzetbaarheid van de medewerkers.**
- **Effecten van interventies kunnen worden gevolgd door herhaalde metingen.**
- **Een database kan referentiegegevens over bedrijfstakken, functies en effectieve interventies genereren.**

Dit concept van die Finse workability-index begint inmiddels veel navolging te krijgen in een aantal Europese landen.

In Duitsland is inmiddels sprake van een zekere uitrol van het instrument en ook in Nederland zijn er al voorhoedebedrijven en sectoren die ermee werken.

Ik noem de bouwsector en een bedrijf als Siemens, maar ook de onderwijssector is zich aan het oriënteren.

Zo'n landelijke uitrol is belangrijk, omdat de effecten van dit instrument groter zijn, als gebruik gemaakt kan worden van de benchmarkgegevens, die beschikbaar komen uit de database.

En daarvoor is enige volume noodzakelijk.

Inmiddels heeft ook de staatssecretaris van SZW de waarde van dit instrument onderkent.

En het ziet er naar uit dat hij met een financiële injectie de totstandkoming van zo'n breed workability-netwerk in Nederland wil gaan ondersteunen.

Enige slotwoorden