

Ouder worden en werken,

Van een lastige kwestie naar een onverwachte kans.

Berto van Rens, november 2010.

Het behoeft inmiddels geen toelichting meer; de beroepsbevolking vergrijsd en als we niets doen leidt dit tot gigantische kosten voor de maatschappij maar ook voor de individuele onderneming.

De overheid heeft niet de financiële middelen om dit probleem te dragen en ook niet de mogelijkheid om eenzijdig de arbeidsparticipatie van de ouder wordende werknemer te verhogen. Hier is een rol voor ondernemend Nederland weggelegd.

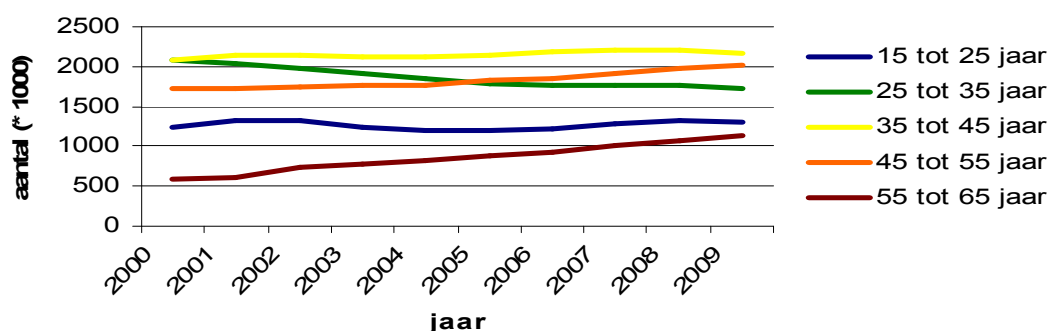
Los van de maatschappelijke impact wordt de vergrijzing van de beroepsbevolking en meer nog de eigen bezetting een factor van betekenis voor het succesvol functioneren van een organisatie. Het gemiddeld bedrijf zit hiermee in zijn maag omdat het niet weet waar te beginnen en wat te doen.

Tijd dus om het thema vergrijzing op de kaart te zetten, door het allereerst goed in kaart te brengen. Snel zal blijken dat dit onderwerp juist een opportunity is om ambities te realiseren.

Een sluimerend, langzaam groter wordend thema

Het fenomeen vergrijzing speelt niet alleen de laatste jaren. De impact voor de organisatie neemt alleen de laatste jaren grotere vormen aan en is indringender. Langzaam verouderende bezetting bedreigt in de naaste toekomst het optimaal presteren van een onderneming. In vele organisaties is de eerste structurele improductiviteit als gevolg van de samenstelling van de bezetting zichtbaar.

In de jaren 1970 tot 2000 hebben we in Nederland een beroepsbevolking gekend die gemiddeld ongeveer 8 jaar jonger was dan nu. In de jaren na 2000 is de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking sterk opgelopen. De categorie medewerkers in de leeftijdscategorie 45-55 is met ruim 30% toegenomen en categorie van 55-65 is meer dan verdubbeld.



Bron CBS

De redenen zijn bekend. Het “afvloeien” van oudere, minder goed functionerende medewerkers naar de WAO, zoals we die uit het verleden kennen, is met de komst van de “Wet verlenging loondoorbetaling bij ziekte” (2004) nagenoeg gestopt. Prepensioenregelingen zijn de laatste jaren afgebouwd. Alleen medewerkers geboren

voor 1950 hebben nog enig perspectief op financiële tegemoetkoming bij vervroegd uittreden. Anderen moeten de bestaande aanspraken aanwenden om eerder met pensioen te gaan. Over het algemeen geen (financieel) aantrekkelijk perspectief.

De overheid voert een effectief ontmoedigingsbeleid om van ouder wordende medewerkers afscheid te nemen. Ontslag om andere dan bedrijfseconomische redenen wordt belast met een zeer forse extra fiscale heffing vanaf 2011 52%.

We verwachten dat het proces van het verouderen van de beroepsbevolking en daarmee van de bezetting van organisaties verder toeneemt. Daarbij is het verhogen van de AOW-leeftijd een van de nieuwe elementen.

Het CPB heeft becijferd dat de actieve beroepsbevolking (bij stand beleid) de komende 15 jaar daalt met 210 duizend werknemers. Daarentegen stijgt de categorie van medewerkers in de leeftijd 55-65 met 182 duizend.

Daarmee vormt de verouderende bezetting binnen de organisatie een thema dat aandacht vraagt. Aandacht, omdat als de organisatie dit niet oppakt, het een groot probleem wordt met toenemende negatieve gevolgen voor de prestaties van de onderneming. Er is ook een kans. Wordt dit adequaat aangepakt, dan biedt het de organisatie een bron voor prestatieverbetering en is het mogelijk de onderscheidende factor voor succes in de naaste toekomst.

Eerst helderheid over wat de ouder wordende werknemer allemaal kan.

Natuurlijk zijn er beperkingen voor de ouder wordende werknemer. Deze liggen met name op het vlak van zwaar lichamelijk werk en hoog repeterende werkzaamheden. Ouderen hebben daar meer moeite mee dan jonge werknemers. Echter, zwaar lichamelijke arbeid en hoog repeterende arbeid komt in Nederland nauwelijks nog voor en daar waar dat het geval is, is dat makkelijk te mechaniseren en te automatiseren. De laatste jaren is in een aantal sectoren zoals de bouw en metaal sector flink vooruitgang geboekt.

Oudere werknemers zijn net als alle medewerkers. Sommige zaken kunnen of beheersen ze goed en andere zaken minder goed. Het probleem zit in het feit dat ze de werkzaamheden die ze op hun 30-ste prima uitvoerden niet meer optimaal kunnen uitvoeren op hun 55ste.

Tevens hebben ouderen meer kennis vergaard, zijn hun professional vaardigheden verder ontwikkeld en gaan ze er effectiever en efficiënter mee om. Uit onderzoek is voorts gebleken dat ouderen op een andere wijze kennis verwerven en anders hun werk organiseren. Onder de streep kunnen zij even productief of soms zelf productiever zijn. Bepalend voor de productiviteit van een medewerker (jong of oud) is dat hij of zij in een context werkt die aansluit bij zijn of haar geprefereerde wijze van kennis vergaren en manier van werken.

Ontstaan van een mismatch

Bij het ontwikkelen van hun loopbaan zoeken medewerkers (vaak impliciet) bij elke "loopbaanstap" naar een optimale balans tussen beschikbaar werk, financiële ambitie en de geprefereerde manier van werken. Als de werknemer dat bij elke loopbaanstap lukt, spreken we van een succesvolle loopbaan (zowel verticaal als horizontaal).

Daar waar medewerkers gedurende hun gehele loopbaan op een gelijke/vergelijkbare positie blijven werken in een gelijke/vergelijkbare context, is de kans groot dat “disfunctioneren” dreigt. De oorzaak is de langzaam groeiende mismatch tussen de geprefereerde manier van het organiseren van werk en het zich eigen maken van kennis en vaardigheden bij die medewerker enerzijds en de (statische) eisen die aan het werk worden gesteld anderzijds. Dit wordt verder versterkt door het proces van rationalisaties waarbij de functie-inhoud, de gestelde functie-eisen en de te realiseren doelen steeds explicieter worden gedefinieerd. Hierdoor verdwijnt meer en meer de ruimte van medewerkers voor een eigen invulling.

Dit leidt tot een sluimerend proces van toenemende frustratie over het werk. De intrinsieke ambitie om een prestatie te leveren verdwijnt. De oudere werknemers voelen zich niet begrepen en haken af.

Opties elders blijken ineens afgesloten als gevolg van het feit dat beschikbare kennis, vaardigheden en ervaring niet gevraagd of gewaardeerd worden door andere werkgevers en/of managers binnen de organisatie. Of is financieel niet aantrekkelijk omdat er dan “ingeleverd” moet worden op verworven rechten en salaris. De werknemer raakt daarmee “gevangen” in zijn huidige functie.

Tijdens ons werk met dit thema kwamen we nog een andere zeer bepalende factor tegen die het voorgaande proces in de hand werkt en versterkt.

De inrichting van het werk en de instrumenten waarmee dat gestuurd wordt zoals beoordelingsysteem, loopbaanontwikkeling, werving en selectieprocessen en opleiding en training zijn ontwikkeld op een gemiddelde - zo men wil - “model”medewerker. Als je hierop doorvraagt en komt op de typologie van deze medewerker, dan blijkt dat het in de regel gaat om een medewerk(st)er van 30-35 jaar, vaak sterk gemotiveerd en geëngageerd aan de organisatie. Nergens zijn we tot op heden het beeld tegengekomen van de 50-jarige medewerker met 30 jaar ervaring als norm.

In aanvulling hierop zijn er de ‘beslissers’ in de organisatie die deze instrumenten toepassen en besluiten nemen. Zij zijn gemiddeld jonger en hebben ook het (impliciete) beeld van de 30-35 jarige medewerker als ideaaltypisch impliciet op het netvlies.

Dit betekent dat de oudere werknemer benaderd wordt met instrumenten die niet/minder toegesneden zijn op zijn/haar profiel en door gebruikers en beslissers die niet begrijpen dat oudere werknemers zich anders verhouden tot het werk en kennis.

Resultaat is onbegrip en miscommunicatie. Met als gevolg verwijdering, het elkaar ontlopen, vervreemding over en weer en niet meer in elkaar willen investeren. Vanuit het perspectief van de werkgever heeft het toch geen zin en voor de werknemer hoeft het niet meer.

Het proces van “self-fulfilling prophecy” versterkt deze opvattingen.

De uitingsvormen van dit proces zijn.

- Geen beoordelingsgesprekken met medewerker ouder dan 50.
- 45 plussers worden niet meer actief uitgenodigd te participeren in interne werving en selectieprocedures.
- Voor project- en stuurgroepen wordt alleen gekeken naar de jonge en beloftevolle medewerkers met groeiperspectief.
- In Loopbaanontwikkelingsprogramma’s behoren medewerkers van 45 jaar en ouder niet meer tot de doelgroep.
- Oudere medewerkers worden naar de randen van de organisatie “geduwd” in supportfuncties.

- Oudere medewerkers maken niet of nauwelijks gebruik van opleidingsbudgetten en worden daartoe ook niet gestimuleerd.

Arbeidsvoorwaarden specifiek voor ouderen werken contraproductief.

Op basis van goedbedoelde overwegingen zijn in de jaren 60 en 70 tal van arbeidsvoorwaarden in CAO's opgenomen die aangemerkt kunnen worden als "ontzie-"maatregelen voor de oudere werknemer. Op dat moment voorzagen deze maatregelen in een reële compensatie voor veel voorkomend zwaar lichamelijk werk en hoog repeterende werkzaamheden. De collectiviteit leidde ertoe dat ook veel medewerkers waarvoor ze niet bedoeld waren er toch van "meeprofiteren". Inmiddels krijgen veel van deze maatregelen een oneigenlijk karakter. Zwaar lichamelijk werk en repeterende werkzaamheden zijn in de regel gemechaniseerd c.q. geautomatiseerd. De aanleiding voor de noodzaak van de maatregelen komt hiermee te vervallen, of ze zouden alleen nog toegesneden moeten worden op de specifieke groep van functies/werkzaamheden waarvoor ze nog steeds relevant zijn.

Het bijzondere nu is dat deze "ontzie-"maatregelen nu steeds door alle partijen als correct, juist en verantwoord worden beschouwd, omdat ze aansluiten bij het heersende beeld van werkgevers en werknemers over de oudere werknemers.

De "ontzie-"maatregelen hebben in de regel het karakter van extra vrije tijd (leeftijdsdagen) en de mogelijkheid voor de oudere werknemer bepaalde vormen van arbeid te weigeren (onregelmatigheid, beschikbaarheidsdienst, werken in rooster, overwerk). In alle gevallen leidt dit tot minder beschikbare uren per fte en lagere inzetflexibiliteit. Het gevolg van dit laatste is dat oudere medewerkers ingezet worden op ander werk. Overigens vaak werk dat anders al zou zijn "weggeorganiseerd".

Als onderdeel van de arbeidsvoorwaarden worden salarisstelsels in overwegende mate gekenmerkt door een doorgroei of uitloop met een periode tot wel 15 jaar. Dit betekent dat indien de organisatie verouderd, aangenomen mag worden dat de gemiddelde salarissom ook hoger zal zijn. Een autonoom kostenverhogend effect.

Als gevolg van vergrijzing neemt in de huidige werkcontext de productiviteit af en mede daarom stijgen de loonkosten.

Productiviteit neemt af

- Hoger ziekteverzuim
- Meer verlofdagen
- Beperking inzet in roosters
- Niet/minder beschikbaar voor overwerk
- Verminderend commitment werknemer & leiding

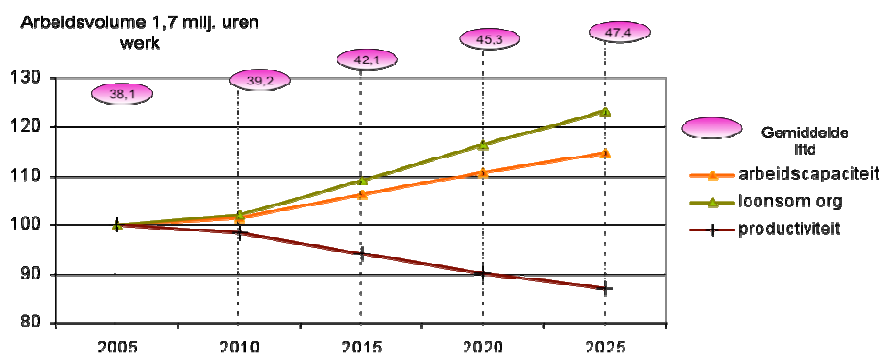
Loonkosten fte stijgen

- Minder beschikbare uren per fte bij gelijkblijvend loon
- Hogere beloning (verder in schaal)
- Opgebouwde rechten

Impact op de organisatie

Overall in organisaties is dit mechanisme van verhoging van de salarissom in combinatie met een afname van de productiviteit aanwezig. Maar per bedrijfstak en onderneming zal het verschillend uitwerken. Organisaties met een bezetting die zich kenmerkt door relatief lange dienstverbanden zullen de effecten sterker merken dan bijvoorbeeld een Contact Center-organisatie. Bedrijven met volcontinue productieprocessen voelen het nog nadrukkelijker, dan bedrijven die in de zakelijke dienstverlening actief zijn. Maar de impact zal in alle bedrijven aantoonbaar zijn, evenals de kansen op het moment dat dit opgepakt wordt..

Om de impact inzichtelijk te maken hebben we een analyse gemaakt van een installatiebedrijf van ruim 1000fte waarbij de reguliere CAO wordt gehanteerd. Een beperkt deel van de onderneming werkt in volcontinuroosters. De ontwikkeling van productiviteit laat dan het volgende beeld zien.



Hoe nu verder? Managen begint bij analyse.

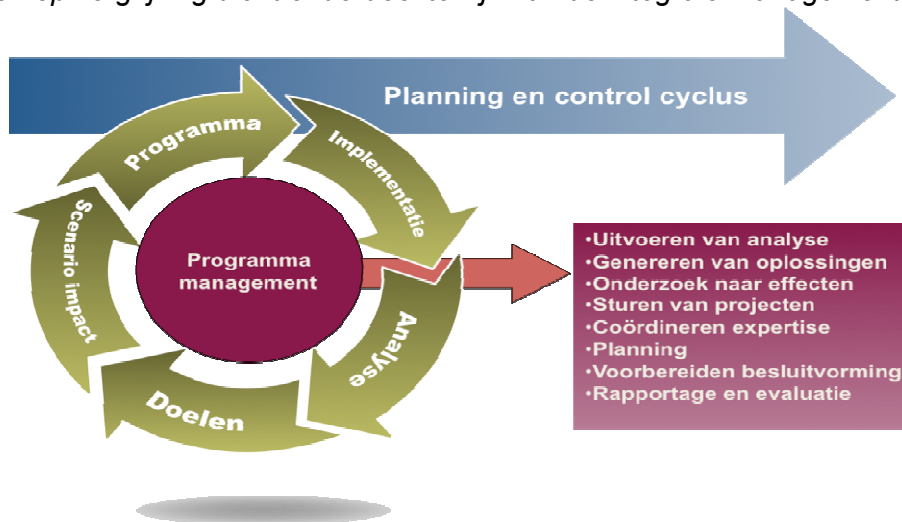
Een verouderende bezetting is een complex vraagstuk met vele aspecten. Deels liggen die buiten de organisatie. Kwantitatieve en kwalitatieve aspecten spelen een belangrijke rol en er zijn veel spelers en belangengroepen op het speelveld.

Over het algemeen ontbreekt het inzicht in mechanismen en de gevolgen hiervan voor de organisatie. De complexiteit van mogelijk maatregelen is groot. Daarom wordt het thema van de ouder wordende werknemer vaak als een hete aardappel bij voorkeur naar de toekomst doorgeschoven. Punt is dat hij daardoor niet kouder wordt, maar in omvang toeneemt en heter wordt tot het moment dat een organisatie zich er echt de vingers aan brandt.

Bakkenist heeft een model ontwikkeld waarin effecten van de verouderende organisatie in kaart worden gebracht. Daarbij wordt gekeken naar alle relevante factoren: arbeidsvoorwaarden, werkverdelingmechanismen, loopbaan, in- uitstroom, leeftijdsamenstelling, ziekteverzuim. De ontwikkeling wordt per jaar in kaart gebracht en doorgerekend in arbeidscapaciteit (fte) en Euro's.

Het financieel vertalen van de verouderingseffecten is cruciaal en geeft inzicht in de impact op de bedrijfsvoering en prestaties van de onderneming. Management en andere belanghebbenden in de organisatie krijgen hiermee grip op dit thema. "Control" betekent dat er oplossingen kunnen worden ontwikkeld, programma's kunnen worden gestart en effecten van inspanningen kunnen worden beoordeeld. Voorwaarden voor een succesvolle aanpak.

Sturen op vergrijzing dient onderdeel te zijn van de integrale managementcyclus



Ook de arbeidsmarkt vergrijst.

Zoals al eerder aangegeven vergrijst ook de arbeidsmarkt. Vergrijzing ontstaat hier door de demografische samenstelling van de beroepsbevolking. Er is structureel te weinig instroom van schoolverlaters. Het aantal banen zal, als gevolg van economische groei, stijgen maar het aantal jongeren dat de arbeidsmarkt binnen stapt groeit naar alle verwachting niet of nauwelijks.

Dit betekent dat bedrijven zich nog grotere inspanningen en kosten moeten getroosten om hier succesvol te kunnen zijn. Meedoen in de "war on talent" is een zeer prijzige aangelegenheid. Punt is ook dat er sterke aanwijzingen zijn, dat er geen winnaars zullen zijn in deze kostbare strijd. Het potentieel is gewoon te gering om de groeiende behoefte - gestuwd door verdere economisch groei - in te vullen. Per bedrijfstak kan dit nog navranter uitpakken. We hoeven hier alleen maar aan de sector techniek te denken.

Organisaties worden hiermee min of meer “gedwongen” niet alleen te kijken naar de eigen ouder wordende bezetting, maar ook serieus te kijken naar het steeds groter wordend potentieel van de oudere werknemers op de arbeidsmarkt.

Een van de belangrijke problemen hierbij is dat de werkgevers op dezelfde wijze denken over de oudere werkzoekende op de arbeidsmarkt als over de oudere werknemer in het bedrijf. Ze zijn improductief en te duur. Ook hier zijn gebrek aan inzicht en een verkeerd imago de factoren waarom organisaties deze groep links laten liggen.

Als we dit kunnen veranderen in combinatie met adequate aanpassingen binnen de organisatie, dan wordt een probleem ineens een kans. Tot dusver niet-gewaardeerd talent en onverhoopte capaciteit komt beschikbaar.

Managen naar een oplossing.

De eerste reflex van werkgevers is vaak het ontwikkelen van plannen om afscheid te nemen van oudere werknemers en jongere aan te nemen. In het voorgaande is aangegeven dat dit een voor de hand liggende oplossing lijkt, maar niet reëel en verstandig. Het is nog maar zeer de vraag of de bedrijven de nieuwe jonge medewerkers kunnen vinden. En wat gaat dat dan uiteindelijk allemaal kosten ?

Het tweede punt is dat er grote obstakels zijn om van ouderen afscheid te nemen. Vrijwillig opstappen van deze werknemers ligt niet voor de hand. Daarvoor is de arbeidsmarkt op dit moment bepaald onaantrekkelijk. Tevens is het welhaast uitgesloten dat een vergelijkbare rechtspositie kan worden overeengekomen met de nieuw werkgever.

Ontslag kan, maar is lastig en vraagt een grote prijs aan afkoopregelingen en extra belastingheffingen. Financieel dus erg onaantrekkelijk. Daarnaast is er de terechte zorg van “knowledge/competence drain” bij het vertrek van oudere werknemers.

Gestuurd afscheid nemen van de oudere werknemer werkt dus niet (meer). Het doet ook geen recht aan het vraagstuk zelf en aan de kansen die er zijn op het moment dat het management besluit serieus de potentie van de oudere werknemer te benutten. We hebben een business case gemaakt waaruit blijkt dat het aantrekkelijker is structureel te investeren in een (oudere) medewerker en hem of haar adequaat aan te sturen, appellerend aan actueel aanwezig competenties, dan deze met een afkoopsom (en fiscale heffing) naar huis te sturen in de hoop dat er een gelijkwaardige (jongere) werknemer voor terug komt.

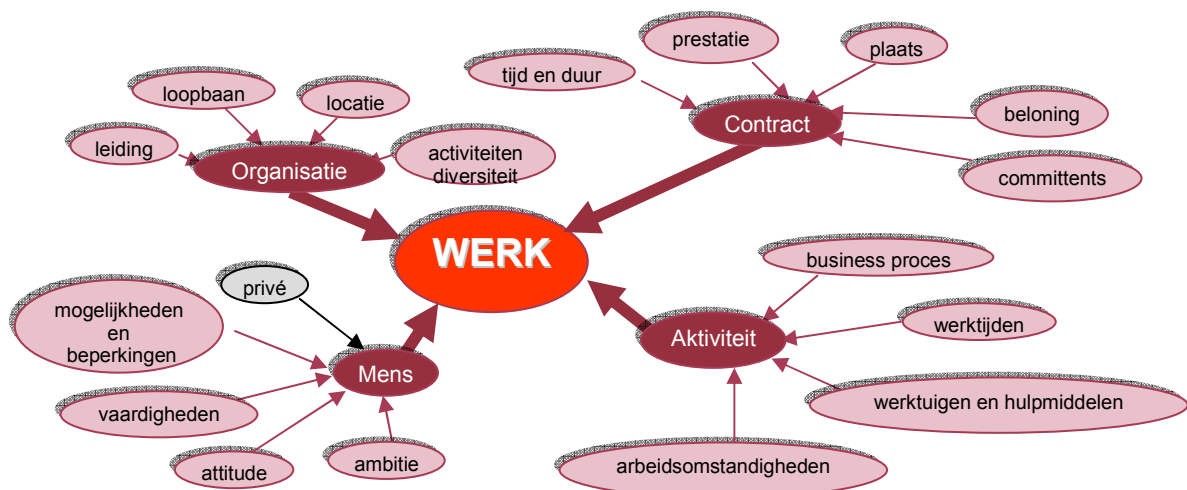
Kern van de aanpak moet zijn.

1. De oudere werknemer serieus nemen.
2. Het adagium bij werkgever en werknemer dat ouder worden een reden is voor minder presteren moet van de baan. Zoals reeds eerder aangegeven is voor deze veronderstelling geen enkele geldige basis . De beklemmende houdgreep waarin werkgever en werknemer elkaar vasthouden moet verbroken worden.
3. Van de oudere werknemer mogen prestaties worden gevraagd en zij moeten weer hun eigen ambities inzetten.
4. Oneigenlijke “ontzie-” maatregelen moeten verdwijnen.
5. Korte en langtermijn personeelinzet- (HRM-) processen moeten - waar relevant - leeftijds specifiek worden gemaakt.
6. Ontwikkeling van medewerkers moet gestoeld zijn op de leeftijdsrelevante componenten van leren en presteren.

7. Belastend werk (zwaar en/of hoogrepeterend) moet worden gemechaniseerd en/of geautomatiseerd.
8. Werkverdelingmechanismen moeten ook aansluiten bij het profiel en de (nieuw ontwikkelde) ambitie van de oudere werknemers.
9. Vergrijzingseffecten moeten worden opgenomen in het management “dashboard” van het (senior) management.

Zoals reeds eerder genoemd zal de aanpak per organisatie/bedrijfstak andere accenten krijgen. In het onderstaande overzicht zijn de verschillende elementen vermeld die bepalend zijn voor cq invloed hebben op de optimale effectuering van werk. Per onderneming kan hiermee een optimale balans worden gevonden.

Veel factoren bepalen optimale inzet van medewerkers.



Oplossing: de keuze van de

Juiste Instrumenten en lange adem.

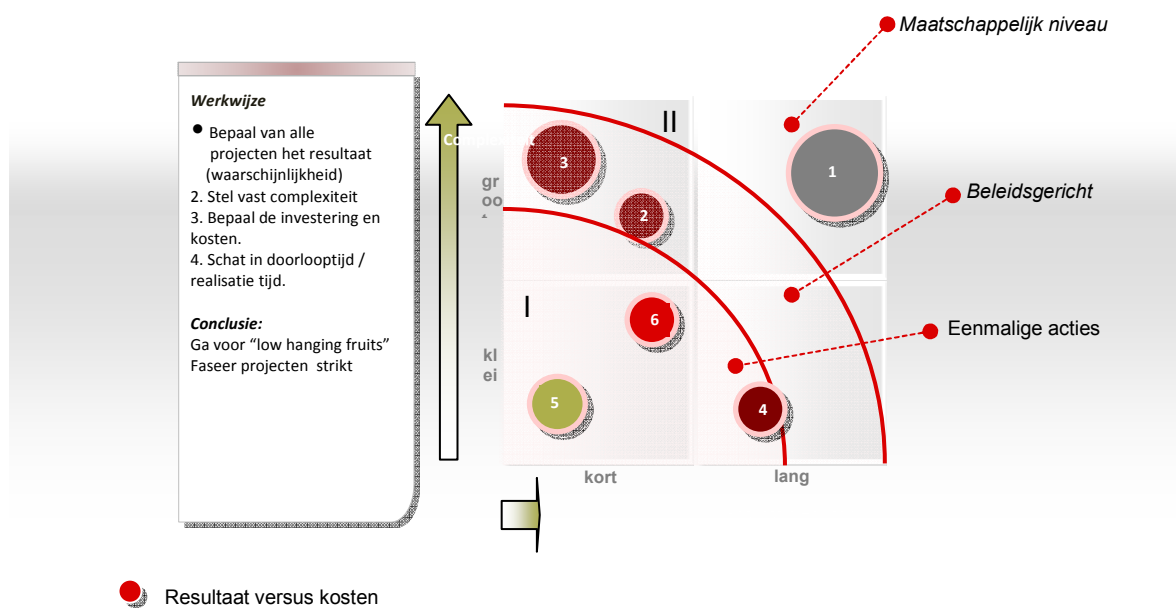
In het voorgaande is reeds aangegeven dat er een aantal “knoppen” zijn waaraan gedraaid kan worden om het thema vergrijzing onder controle te krijgen en er juist een factor van te maken die de organisatie direct helpt in het realiseren van haar doelen. Zoals eveneens reeds aangegeven, is analyse van het vergrijzingsvraagstuk voor iedere organisatie bijzonder van cruciaal belang. Op basis van de daaraan te ontleen inzichten moeten er instrumenten worden ontwikkeld en worden aangepast. Uit onze

analyses tot op heden ontstaat het inzicht dat niet te verwachten is dat één of enkele korte termijn maatregelen uitkomst bieden.

Instrumenten hebben een verschillende uitwerking in branches en groepen organisaties. Cruciaal is dat instrumenten ingezet en maatregelen genomen worden die passen bij de aard van de organisatie en bij de noodzakelijke verandering. Kennis en kunde vanuit de organisatie is hierbij van belang.

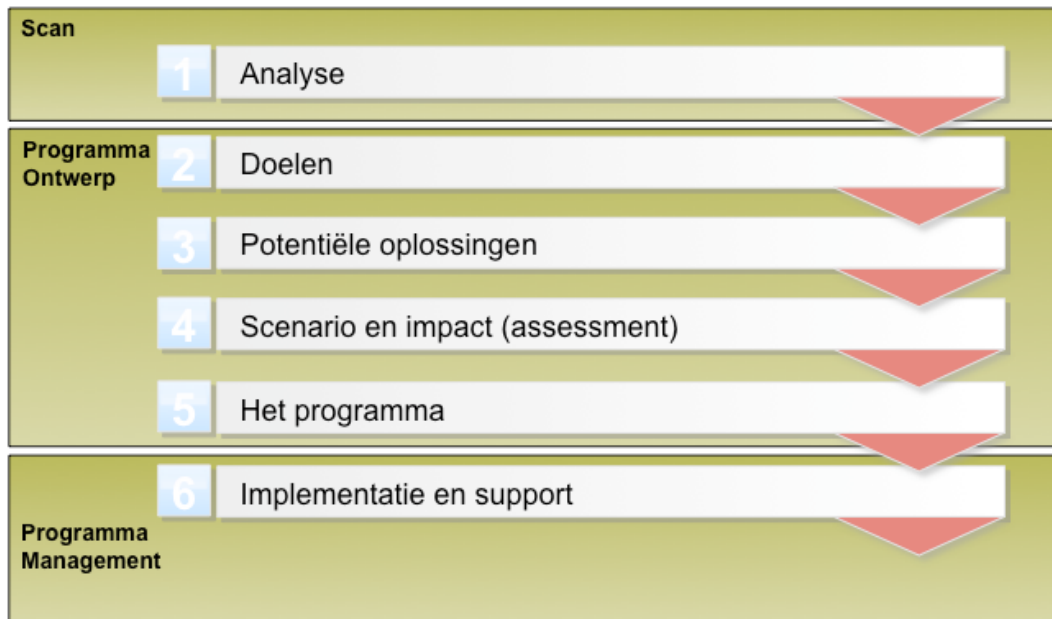
De belangrijkste componenten die moeten veranderen zijn houding en gedrag van werkgever/manager én werknemer. Zoals bekend zijn dat zaken die vanzelf niet snel ingrijpend wijzigen. Maar met directe, gerichte programma's kunnen relatief snel resultaten worden bereikt. Succesfactoren zijn een consistent programma en - vanuit het senior management - over een aantal jaren focus op het thema en gerichte sturing.

Mapping van resultaten leidt tot bewuste keuzes



De Bakkenist aanpak: Vergrijzing in control.

Op basis van het voorgaande heeft Bakkenist Organisatieadviseurs en Managers een programma ontwikkeld. Het programma brengt de huidige 'vergrijzingsstatus' in kaart door middel van een Scan en biedt het management concrete mogelijkheden tot het nemen van besluiten over effectieve acties binnen een organisatiespecifiek programma.



Hiermee is het management “in control” van het vergrijzingvraagstuk: we weten waar de organisatie staat, welke maatregelen ingezet moeten worden, wat de impact is en wie hiervoor de verantwoordelijkheid neemt.

De Bakkenist aanpak biedt een unieke mogelijkheid om een (verondersteld) probleem te transformeren naar een cruciale succesfactor voor de organisatie. Onbenutte resources zowel qua arbeidscapaciteit als qua kennis en vaardigheden worden aangewend en gecombineerd met een hoge productiviteit.

Indien u meer informatie wenst, neem dan contact op met Berto van Rens via berto.vanrens@bakkenist.nl of ga naar de Bakkenist website www.bakkenist.nl/ouderwordenenwerken