

# Het succes van leeftijdsbewust personeelsbeleid

**Langer doorwerken is een ‘hot issue’, maar de meeste werkgevers en werknemers staan er huiverig tegenover. Terwijl met leeftijdsbewust personeelsbeleid zeer goede resultaten te boeken zijn. Door rekening te houden met de wensen en verwachtingen van oudere werknemers vergroot een werkgever zowel hun inzetbaarheid als de organisatieflexibiliteit.**

Langer doorwerken is noodzakelijk. Op nationaal niveau zien we een vergrijzende samenleving en nemen de kosten van de gezondheidszorg en de sociale zekerheid toe. Binnen organisaties zien we een verlies aan kennis en ervaring als medewerkers te snel stoppen met werken. In de dienstverlening concurreren werkgevers hoofdzakelijk op de productiefactor arbeid: mensen maken het verschil. Het opbouwen van kennis, ervaring en een goed netwerk kost tijd. In industriële organisaties zijn de productieprocessen steeds complexer geworden en geven werkgevers ook aan dat medewerkers steeds minder gemakkelijk vervangbaar zijn. Langer doorwerken is daarom niet alleen voor het hele land, maar ook voor werkgevers een relevant issue - of zou dat moeten zijn.

## Meer vrije tijd

Is langer doorwerken ook voor medewerkers een issue? Meestal niet: velen hechten aan VUT en prepensioenmogelijkheden en tellen af tot het moment van uittreding. Toch kennen we allemaal wel voorbeelden van oudere medewerkers die na hun (pre)pensioen allerlei nieuwe activiteiten oppakken: sporten, reizen of iets ondernemen. Voorbeelden van het laatste zijn de mannen met twee rechterhanden die bij vrienden een verbouwing doen of de tuin veranderen, vanuit hun hobby een winkel opzetten of voor de kleinkinderen zorgen. De meeste oudere medewerkers hebben een vrij goede gezondheid op het moment van pensionering en beschikken over voldoende energie om iets nieuws in gang te zetten. In onze adviespraktijk horen wij dan ook dat ‘meer vrije tijd’ de belangrijkste reden is voor 50-plussers om eerder te willen stoppen met werken. Waarom kan ‘meer vrije tijd’ niet in combinatie met langer doorwerken? Het antwoord op deze retorische vraag is: leeftijdsbewust personeelsbeleid.

## Driedeling

Succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid staat of valt met een integrale samenhang met het reguliere personeelsbeleid. Als het doel van leeftijdsbewust personeelsbeleid is om oudere medewerkers langer te laten doorwerken, kan dit beleid geen succes hebben als het doel van het reguliere personeelsbeleid is om loonkosten te minimaliseren. Om dit toe te lichten, trekken we een parallel met de keuze van de organisatiestrategie. Treacy en Wiersema (1995) benoemen in hun boek *De discipline van marktleiders* (uitgeverij Scriptum, Schiedam) drie onderling verschillende typen van een organisatiestrategie:

- *Customer intimacy*: de klant staat centraal en de producten of diensten voldoen aan zijn wensen en eisen;
- *Product leadership*: de kwaliteit van het product of de dienst staat centraal en klanten zijn bereid hiervoor te betalen;
- *Operational excellence*: kostenminimalisatie staat centraal, zonder dat de kwaliteit van producten of diensten ter discussie staat.

Passen we deze driedeling toe op het hiervoor genoemde voorbeeld van verschillende visies in het personeelsbeleid, dan is het langer laten doorwerken van oudere medewerkers een voorbeeld van ‘customer intimacy’. Door in te spelen op de wensen en verwachtingen van klanten (lees: oudere medewerkers), kunt u ze langer binden aan uw bedrijf. De doelstelling van kostenminimalisatie in het personeelsbeleid spoort met het doel van ‘operational excellence’. Het behoeft geen betoog dat beide doelen elkaar bijten en niet tegelijk kunnen worden gerealiseerd. Er is geen goede of foute keuze qua doelstelling. Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid is congruent met de doelstellingen in het reguliere personeelsbeleid.

### **Instrumenten**

Als doel en visie zijn vastgesteld, volgt de uitwerking van het leeftijdsbewust beleid in de vorm van instrumenten. Feitelijk is ieder personeelsinstrument ‘leeftijdproof’ te maken. Beoordeel het instrument op de vraag of bepaalde leeftijdsgroepen uitgesloten of juist bevoordeeld kunnen worden. Zo is de eis om in de nabijheid van de werkplek te wonen meestal een belemmering voor werknemers met schoolgaande kinderen, omdat verhuizen voor hen minder vanzelfsprekend is. Een actuele discussie gaat over extra vakantiedagen voor oudere medewerkers. Alhoewel de Wet Leeftijdscriminatie bij de Arbeid er niet eenduidig over is, wijzen de eerste uitspraken van de Commissie Gelijke Behandeling erop dat dit instrument leeftijdsdiscriminerend is, zeker in werkomgevingen zonder fysiek belastend werk. Volgens de Commissie zijn er alternatieven voor extra vakantiedagen, bijvoorbeeld leeftijdsbewust personeelsbeleid.

**Erik Jan van Dalen**

[E.vDalen@arbeid.tno.nl](mailto:E.vDalen@arbeid.tno.nl)

### **SUBSIDIE**

De nieuwe ‘Regeling stimuleren leeftijdsbewust personeelsbeleid’ subsidieert projecten die tot doel hebben oudere medewerkers langer te laten werken.

### **MYTHE DOORBROKEN**

De inhoud van leeftijdsbewust personeelsbeleid en haar instrumenten zijn belangrijk. Maar om effect te behalen, is minstens zo belangrijk zicht te hebben op de beelden die in de organisatie leven over de inzetbaarheid van (oudere) medewerkers. Bijvoorbeeld: ‘ouderen leren slechter’ of ‘ouderen zijn vaker ziek’. Sommige beelden blijken juist, andere zijn mythen en belemmeren daarmee het effect van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Bij TNO Arbeid is het boekje ‘De mythe doorbroken’ verschenen, dat deze kennis toepasbaar maakt tijdens adviesprojecten.

## **CREATIEVE VOORBEELDEN**

Deeltijdwerk is een succesvol instrument als onderdeel van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Veel oudere werknemers willen graag meer vrije tijd. Eerder stoppen met werken ligt voor de hand om dat doel te bereiken. Maar waarom niet werken in deeltijd of deeltijdpensioen? Dat levert meer vrije tijd op voor de medewerker zonder dat kennis en ervaring voor de werkgever verloren gaan. Is een vierdaagse werkweek lastig in te plannen in de roosters? Denk dan eens aan 'vier weken op en één week af': vier weken voltijd werken gevolgd door één week vrij. Vindt u het een kostbare zaak dat de werknemer zijn aanspraak op secundaire arbeidsvoorwaarden behoudt (pensioen, 13e maand enz.) op grond van een voltijd aanstelling? Bedenk dan eens wat het u kost om deze medewerker te moeten laten vertrekken, een nieuwe medewerker te werven, in te werken en op te leiden.