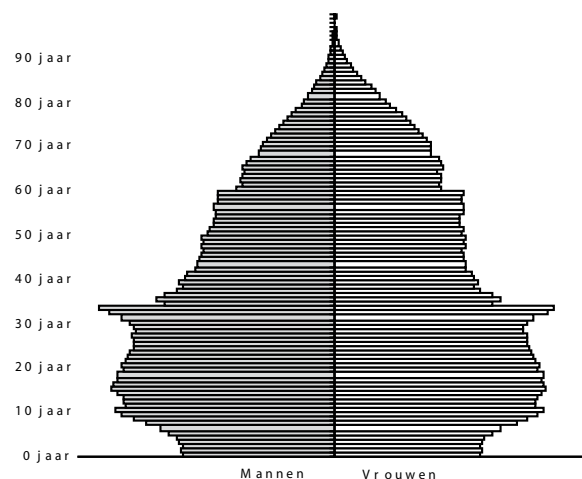


Investeren in mensen met oog op de toekomst

Van Bermudadriehoek naar gouden driehoek

Gerard Evers

Nederland wordt de komende decennia geconfronteerd met een onvermijdelijke vergrijzing van de bevolking. De potentiële beroepsbevolking (15-64 jaar) zal als gevolg hiervan in omvang afnemen. Vergelijk figuur 1 met figuur 2. Dit heeft geleid tot maatschappelijke discussies, met name over de toenemende druk op het sociale zekerheidsstelsel. De overheid zet in op het bevorderen van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Het belang van inspelen op demografische veranderingen geldt ook voor organisaties. De grootste vraagstukken zijn employability, flexibiliteit, opleiding, productiviteit, performance en ontslag. Onderwerpen die onderdeel zijn van het debat rond duurzaam leeftijdsbewust personeelsbeleid.

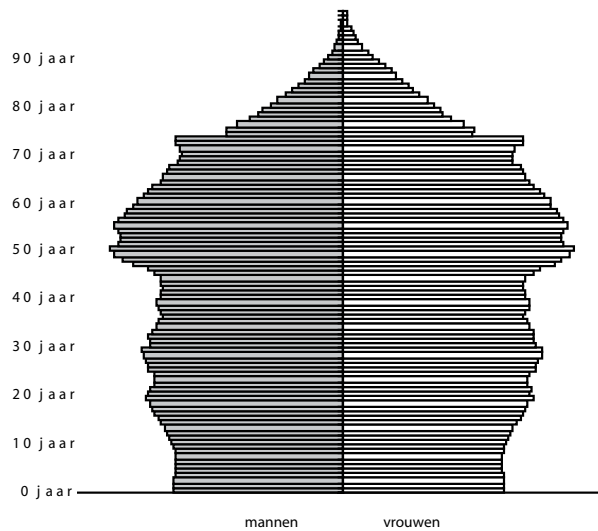


Figuur 1 Leeftijdsopbouw Nederlandse bevolking 1980

Leeftijd bewust personeelsbeleid (ook wel levensfasebewust personeelsbeleid genoemd) is een uitvergroting en verdieping van het normale personeelsbeleid waarbij steeds wordt gekeken naar de mogelijke impact en effecten vanuit de leeftijd of levensfase van de betrokken groepen werknemers.

We zien dat in 1980 nog in overwegende mate sprake is van de bekende bevolkingspiramide. Aan de onderkant daarvan is het effect van de geboorteperking vanaf 1960 al wel zichtbaar. In 2010 is de piramidale vorm verdwenen: de leeftijd van de gemiddelde Nederlander stijgt, en daarmee ook van de gemiddelde werknemer. Vragen die veelvuldig aan de orde zullen komen, zijn:

1. Is ouder personeel voldoende flexibel en multi-inzetbaar?
2. Hoe is het met de competenties en de houdbaarheidsdatum van kennis?
3. Hoe staat het met de productiviteit en 'overall performance'?



Figuur 2 Leeftijdsopbouw Nederlandse bevolking 2020

Wake up call

Veel Human Resource Managers (HRM's) zijn de afgelopen jaren geconfronteerd met het fenomeen van mentaal (of intern) gepensioneerd. Een aanduiding voor groepen oudere werknemers die al vanaf hun vijftigste jaar allerlei uitvalverschijnselen vertonen, zoals: dalende productiviteit, dalende betrokkenheid, doodspoorgevoelens en het aftellen van de werkdagen die nog resten.

Voor het verhogen van de arbeidsparticipatie is een verandering van houding gewenst. De knop moet om. Voor organisaties geldt dat het behoud van de oudere werknemers voor het arbeidsproces de enige realistische optie is om in de personeelsbehoefte te voorzien. Louter het behouden van de oudere werknemers is niet voldoende. Deze oudere werknemers moeten ook goed blijven functioneren. Voor werkgevers is het van belang dat oudere werknemers zo lang mogelijk gemotiveerd, productief en inzetbaar zijn. Voor de werknemers is het van belang dat zij tot de pensionering op een zo plezierig mogelijke wijze productief zijn. In goede gezondheid, met voldoende uitdaging en motivatie. Om deze twee wensen te realiseren, is leeftijdsbewust personeelsbeleid gewenst.

Het behoud van de oudere werknemers voor het arbeidsproces de enige realistische optie

Een lastige opgave. Met behulp van de metafoor van de Bermuda driehoek wordt de mogelijke discrepantie tussen de kosten van oudere werknemers (beloning) en de opbrengsten (hun productiviteit) toegelicht. Want levensfasebewust personeelsbeleid betekent ook denken in economische baten en lasten.

de Bermuda driehoek wordt de mogelijke discrepantie tussen de kosten van oudere werknemers (beloning) en de opbrengsten (hun productiviteit) toegelicht. Want levensfasebewust personeelsbeleid betekent ook denken in economische baten en lasten.

De Bermuda driehoek voor HRM

Het kosten/baten vraagstuk van levensfasebewust personeelsbeleid wordt geanalyseerd met behulp van een driehoek. De hoekpunten worden gevormd door de 'variabelen' leeftijd, beloning en productiviteit. De drie zijden geven de relaties tussen deze drie variabelen weer. Het idee achter deze driehoek is dat er sprake moet zijn van een balans tussen deze variabelen; anders raakt de driehoek in onbalans. Bij onbalans verdwijnt werk en welvaart in Nederland (net zoals boten en vliegtuigen in de echte Bermuda driehoek).

Het idee van de driehoek is gebaseerd op beleidsintentie om arbeidsproductiviteit te bevorderen. Veel genoemde doelstellingen zijn harder werken, langer doorwerken, slimmer werken, sociale innovatie en flexibel organiseren. Voorwaarden voor het realiseren van deze doelen zijn goed opgeleid en gemotiveerd personeel.

Menselijk kapitaal is van eminent belang voor het welslagen van organisaties. Dit uitgangspunt leidt tot een aantal relevante relaties die zijn uitgebeeld met behulp van de Bermuda driehoek. De relaties zijn:

1. Productiviteit is gerelateerd aan leeftijd (lijn 2).
2. Productiviteit is mogelijk ook gerelateerd aan beloning (lijn 3).
3. En tot slot is beloning vaak weer gerelateerd aan leeftijd (lijn 1).