

## **Einde van de loopbaan – zowel in Nederland als in Vlaanderen staat dit vraagstuk volop in de actualiteit, waardoor dit ook een evident aandachtspunt voor HRM is.**

Maatschappelijk wordt sinds de EU-Lissabon-verklaring duidelijk dat de verhouding tussen actieven en (zogenaamde) niet-actieven hét vraagstuk is binnen de (nieuwe) economie van Europa. De actuele realiteit leert dat – ondanks de druk op een hogere wettelijke pensioenleeftijd – de meeste werknemers vervroegd en vaak ook gewild – de arbeidsmarkt verlaten met een relatief gunstige financiële afscheidregeling. Deze HRM-praktijk had in het verleden zo zijn voordelen. Vakbonden vonden hier een ‘sociaal aanvaardbare’ regeling om bij de voortdurende herstructureringen een vervroegde uitstoot van werknemers bespreekbaar en aanvaardbaar te maken. Werkgevers konden zo galant de ‘duurdere’ werknemers (gelet op de anciënniteitsregel) – maar ook heel wat (bedrijfsspecifieke) ervaring – laten afvloeien. Zowel de moedermaatschappij als de beursreageerden doorgaans positief op zo’n downsizing. Bijkomend argument was dat zo de jeugdwerkloosheid verminderd kon worden.

Een toekomst voor de verzorgingsstaat impliceert een herstel van het evenwicht tussen actieven en niet-actieven. Binnen deze

context zijn meer (duurzame) banen noodzakelijk en maatschappelijk aanvaardbare innovaties met betrekking tot langer werken. Deze noodzakelijke scenario’s hebben een impact op het HRM. De werkende bevolking moet snel geïnformeerd worden over de consequenties van de actuele en toekomstige problematiek. De situatie van relatief hoge uitkeringen bij een versnelde eindloopbaan is financieel onhoudbaar, dus vroeger – met een kortere loopbaan – stoppen zal op de een of andere manier ook een lagere uitkering impliceren. Deeltijdse pensionering ook boven 65 jaar is een alternatief, dat voor extra bijdragen kan zorgen. Het zal echter moeilijk blijven om een populair stelsel op korte termijn te hervormen.

HRM zal in het kader van deze problematiek een tandje moeten bijschakelen. Zo dient de balans tussen belasting en belastbaarheid aangestuurd te worden. Na de leeftijd van 40 blijft het dan zinvol om te investeren in de medewerkers, zodat zij inzetbaar kunnen blijven. Het gegeven van de hogere arbeidskosten – omwille van anciënniteit – kan worden aangepakt door veel meer voor competenties en/of voor prestaties te belonen. Aandacht voor kwaliteit van arbeid is zowel voor jongere als voor oudere werknemers een aandachtspunt. Ten slotte is er de stelling van de transitionele arbeids-

markt die pleit voor meerdere transities tussen de diverse levenssferen, waardoor de 'levensloopbaan' verlengd kan worden. Maar dit impliceert een soepele arbeidsmarkt, ook in het belang van werknemers.

In het artikel van Woertman en De Korte wordt dieper ingegaan op de vergrijzing van de beroepsbevolking en het vraagstuk van de economische effectiviteit voor organisaties. Ook in de column van Evers neemt de vergrijzende samenleving een belangrijke plaats in.

In de andere artikelen in dit nummer komen heel andere, maar niet minder relevante, thema's aan de orde. Delmotte en Sels bespreken het vraagstuk van uitbesteding van de HR-functie. Het is een vraag die steeds meer organisaties zich stellen – onder meer in relatie tot shared service centers – en daarom zeer actueel. In een volgend artikel wordt de HRM-functie kritisch bekeken door

Sanders en Van de Ven zij bespreken de door Ulrich toegedichte HR-rollen vanuit de optiek van de verschillende actoren, zoals lijn- en HR-managers en de medewerkers. De vraag is bovendien hoe deze verschillende percepties verklaard kunnen worden. Van Sloten en Nauta gaan in op ziekteverzuim, op zichzelf een indicator van het welzijn op het werk. De 'fit' (balans) tussen medewerker en job staat hier centraal als HRM-vraagstuk. Een uitdagend vraagstuk – in de context van 'cost cutting' – of elke organisatie nog wel een HRM-facilitator moet hebben. Mogelijk is het relevanter, efficiënter en goedkoper ook deze bedrijfsfunctie in onderaanneming te geven aan specialisten? Een kans of een bedreiging? Op basis van wetenschappelijke bevindingen wordt het vraagstuk verduidelijkt. Timmer staat ten slotte stil bij de rechtvaardigheidsbeleving van functiewaardering, de voorwaarde voor een gedragen grondslag voor beloning van functies.