

Langer doorwerken, of niet?

Joep Bolweg

De uitdagingen voor de operationele HRM'er en HRM-wetenschappers blijven fors. Op het moment dat de notie van duurzame inzetbaarheid ingeburgerd lijkt te raken, passen werkgevers en HRM'ers in door de economische crisis getroffen organisaties weer met graagte VUT-achtige regelingen, sociale plannen en individuele vertrekafspraken toe. In economisch barre tijden wordt opnieuw snel gekeken naar de 'dure oudere' werknemer bij het reduceren van de arbeidskosten. Hier blijkt langer doorwerken opeens niet meer relevant te zijn.

Op het niveau van de individuele organisatie zien we dat het economisch getij op veel plaatsen dwingt tot personele afbouw. Zo is mijn voorzichtige inschatting dat bijvoorbeeld de adviesbranche de laatste jaren in personele zin zo'n 30 tot 40 procent is gekrompen. En ook hier is er dus weinig aanleiding meer om langer werken als prioriteit te zien.

Het valt arbeidsmarktwetenschappers aan te rekenen dat hun voorspellingen van substantiële schaarste, na het vertrek van de babyboomers, niet zijn uitgekomen. Conjuncturele schommelingen zijn in deze voorspellingen schromelijk onderschat. Het is jammer dat de langere termijn arbeidsmarkt voorspellingen telkenmale niet betrouwbaar genoeg blijken te

zijn om HRM-beleidsbeslissingen en investeringen op te baseren.

De conjunctuur met een stijgende werkloosheid (begin 2013: 7%) is meer bepalend voor de focus van het HRM-beleid, dan deze helaas onbetrouwbare voorspellingen. De adviezen over duurzame inzetbaarheid en employability, ook voor ouderen, zijn theoretisch en normatief niet te bestrijden, maar de praktisch ingestelde en kostenbewuste HR-managers voelen op korte termijn de druk stijgen om in onzekere tijden de afweging tussen *make or buy* in het voordeel van het voordeliger *buy* te laten uitvallen. In de huidige ruime arbeidsmarkt valt er zelfs te kiezen uit gekwalificeerd aanbod op de arbeidsmarkt. Vanuit kostenperspectief ligt het nu ook weer voor de hand om afscheid te nemen van sommige dure en misschien minder productieve oudere medewerkers dan om te investeren in dure scholingstrajecten voor jongere ouderen met ongewisse uitkomsten. Men overweegt incidenteel zelfs vanuit kostenoverwegingen ouderen door jongeren te vervangen en dat was precies het doel van de oude VUT-regelingen.

Heterogene groep medewerkers

Ouderen vormen een zeer heterogene en rijk geschakeerde groep medewerkers. De groep

bestaat onder andere uit intrinsiek gedreven medewerkers voor wie hun werk en beroep hun leven is, medewerkers met een te karig pensioen die moeten doorwerken, en zij die niet goed weten wat te doen met hun vrije tijd. Wanneer er mogelijkheden zijn zullen deze categorieën graag na hun vijftenzigste doorwerken en hiervoor is weinig extra HRM-inspanning noodzakelijk. Het ligt voor de hand dat deze categorieën zelfs om opleidingen en bijscholing zullen vragen om hun inzetbaarheid en daarmee hun verdienvoermogen op peil te houden. En dan zijn er ook veel oudere medewerkers die hun arbeidzame leven graag snel voor gezien houden en willen gaan genieten van hun 'verdiende' vrije tijd. Dit is de groep die enthousiast wordt van de VUT-achtige voorstellen, die in het verleden bovendien financieel zeer riant waren. Deze bonte samenstelling van medewerkerspreferenties en -eigenschappen maakt een categoriaal inzetbaarheidsbeleid onwenselijk en niet effectief. Investeren in inzetbaarheid ligt alleen dan voor de hand wanneer een organisatie enigszins zijn kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte kan inschatten en er voldoende medewerkers voorhanden zijn die met enthousiasme aan inzetbaarheidsinitiatieven willen deelnemen.

Goldschmeding

Meer dan veertig jaar geleden stelde Frits Goldschmeding, de oprichter van Randstad, dat je werkloosheid uiteindelijk alleen maar kon bestrijden met een aanpak van "één voor één voor één". Deze leidraad geldt ook voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Het gaat om individuele medewerkers, met individuele competenties en preferenties waarvan sommigen geënthousiasmeerd moeten worden om langer door te werken. Financiële incentives kunnen hierbij zeker een rol spelen. Of vitaliteit op individueel niveau echt te bevorderen is, is zeer de vraag. Van groot belang zijn wel de organisatiecultuur en de normen en waarden van de leidinggeven-

den en directe collegae als het gaat om langer doorwerken. In sommige organisaties, profit en non profit, bestaat onder druk van teleurstellende financiële resultaten en bezuinigingen nog steeds een sterke '55 en out'-cultuur. Doorwerken wordt hier lager gewaardeerd dan niet werken. Zolang financiële regelingen voor uittreden ruim blijven, bestaat er bij deze groepen weinig animo om aan hun inzetbaarheid te werken. Ouderen die langer willen doorwerken worden hier soms als niet wijs gekwalificeerd. De organisatiecultuur en privé-omstandigheden zijn van groot belang bij een besluit om aan persoonlijke inzetbaarheid te werken en door te gaan na de mijlpaal van 65 jaar.

Een geïndividualiseerde benadering is noodzakelijk en deze zal verder bijdragen aan de decollectivering van het HRM-beleid en de individualisering van onze arbeidsverhoudingen. De samenstelling van onze beroepsbevolking zal slechts langzaam ouder worden, omdat doorwerken voor velen geen echte optie is. Evenwichtig en gedifferentieerd HRM-beleid dat zowel een doorwerk- als een exit-optie kent is vereist en dat zal in principe persoons- en organisatiegebonden zijn. Zowel VUT en VUT-achtige regelingen, als collectieve afspraken over duurzame inzetbaarheid en dwingende pensioenleeftijden lijken niet meer van deze tijd. Medewerkers zullen vanuit individuele overwegingen voorstander zijn van doorwerken of stoppen. Het getuigt van een rijk HRM- en arbeidsmarktbeleid als men deze beide individuele keuzes weet te faciliteren.

Prof. dr. J.F. Bolweg is organisatieadviseur en hoogleraar HRM VU PGO/MC.