

Oudere werknemers: onmisbaar op de arbeidsmarkt

Over Manpower Inc.

Manpower (NYSE: MAN) is een van de wereldleiders en een erkende referentie in de HR-sector. Het bedrijf met een omzet van 18 miljard US-dollar helpt zijn klanten het meeste te halen uit de continu veranderende wereld van werk. Dankzij een compleet dienstengamma biedt Manpower zijn klanten oplossingen aan voor elke fase in de tewerkstellingscyclus. Manpower is gespecialiseerd in rekrutering en selectie van vast en tijdelijk personeel, outsourcing, personeelsevaluatie, opleiding, outplacement en organisatieadvies. Zijn netwerk van 4.400 kantoren in 73 landen en gebieden is op jaarbasis goed voor zo'n 400.000 klanten uit de meest uiteenlopende sectoren, van KMO tot grote internationale ondernemingen. Met zijn ver doorgedreven aandacht voor kwaliteit, efficiëntie en kostenreductie stelt Manpower zijn klanten in staat hun productiviteit te verhogen en zich op hun corebusiness te concentreren. Manpower Inc. is actief onder de merknamen Manpower, Manpower Professional, Elan, Jefferson Wells en Right Management. Meer info is beschikbaar op www.manpower.be.

Over Right Management

Right Management (www.rightmanagement.be), onderdeel van Manpower Inc., is wereldleider in het aanbieden van geïntegreerde diensten binnen de human capital lifecycle met ondermeer activiteiten in outplacement, career management, coaching, leiderschapontwikkeling, assessment en competentie management. Right helpt zijn klanten de return van hun investering in menselijk kapitaal te maximaliseren, terwijl het hun medewerkers bijstaat om hun volle potentieel te bereiken.

De White Casts: de essentie van de Manpower White Papers in een vernieuwend luisterprogramma

Deze White Paper is eveneens als luisterprogramma verkrijgbaar. Voor wie weinig tijd heeft en de internationale HR-trends toch op de voet wil volgen, creëerde Manpower namelijk de White Casts. Dat zijn korte uitzendingen die de essentie van onze studieprojecten op een vlotte en toegankelijke manier samenvatten. De White Casts zijn online beschikbaar op www.manpower.be (rubriek Media & Research) en kunnen overal en op elk moment van de dag als podcast beluisterd worden.

Inhoud

Situatieschets	2
----------------	---

Inleiding: Oudere werknemers: onmisbaar op de arbeidsmarkt	3
---	---

De oorlog om talent en de strijd om motivatie winnen	4
--	---

Toekomstige tekorten aan talent inschatten en erop anticiperen

De doorstroom van talent optimaliseren

Oudere werknemers begrijpen en motiveren

Geschikte medewerkers vinden en houden

Oudere werknemers de juiste levenskeuzes helpen maken

Kennisoverdracht verzekeren

De sleutelrol van de overheid op het vlak van werk & pensioen	16
--	----

De kost van de vergrijzing aanpakken

Een mentaliteitswijziging op gang brengen

Duurzame economische groei stimuleren via de ontwikkeling van een arbeidsmarktstrategie

Conclusie	24
-----------	----

Situatieschets

Welk percentage van uw personeel is van plan om binnen de volgende vijf tot tien jaar met pensioen te gaan en welke gevolgen zal dat hebben voor uw onderneming? Dit is een cruciale vraag die wereldwijd een agendapunt zou moeten zijn op managementmeetings. Want het tekort aan talent neemt toe en het wordt steeds moeilijker om vervanging te vinden voor diegenen die hun actieve loopbaan beëindigen. Het potentiële verlies van productiviteit en intellectueel kapitaal zou een desastreuze impact kunnen hebben op veel bedrijven die vandaag de dag onvoldoende voorbereid zijn op de vergrijzing van de actieve beroepsbevolking. Bovendien zijn het paradoxaal genoeg net degenen die de vaardigheden hebben die bedrijven het liefst zo lang mogelijk in huis houden, die over de financiële flexibiliteit en mogelijkheden beschikken om met pensioen te gaan of over te schakelen op een flexibeler werkregime en hun carrière geleidelijk aan af te bouwen.

Op korte termijn zullen werkgevers vooral inspanningen moeten leveren om de uitstroom van oudere werknemers met onmisbare competenties en kennis te vertragen. Tezelfdertijd zullen ze opvolgers moeten klaarstomen voor sleutelposities en hen maximaal de kans moeten bieden om zoveel mogelijk kennis op te doen vóór hun ervaren pensioengerechtigde medewerkers de werkvloer voorgoed vaarwel zeggen. Oudere werknemers aantrekken en aan zich binden zal als agendapunt nog aan belang winnen. Het wordt immers steeds duidelijker dat zij de grootste onontgonnen bron van potentiële werkkrachten vormen. Bovendien zijn de meeste van hen in goede gezondheid en in staat om ver voorbij de pensioenleeftijd hun steentje bij te dragen. De beste manier om daarin te slagen, is oudere volwassenen de jobs te bieden die ze op hun leeftijd willen, en hun motivatie op peil te houden door hen nog steeds als waardevolle werknemers te behandelen. Omdat niet alle oudere medewerkers dezelfde verwachtingen koesteren, vereist de vergrijzing een aanpak op maat, met een ruim aanbod van tewerkstellingsopties.

Als het op werk aankomt, zullen zowel de werkgever als de oudere werknemer de toekomst als een moeilijke overgangperiode ervaren. Ze hebben allebei nog steeds een zeer traditionele kijk op de laatste jaren van een loopbaan. Nog verontrustender is de mate waarin werkgevers een nakend pensioen nog steeds zien als een kans om kosten te besparen. Een dergelijke visie is gevaarlijk en kortzichtig.

Op langere termijn zullen werkgevers voor al hun werknemers moeten nagaan hoe ze hun talent in de loop van

hun carrière bij het bedrijf nog optimaler kunnen benutten. Dat vraagt om een permanent streven naar verbetering aan de hand van regelmatige evaluaties van vaardigheden en loopbaaninteresses, opleiding en het op elkaar afstemmen van de interesses en capaciteiten van hun werknemers en de behoeften van hun organisatie zodat hun oudere werknemers nuttig en gemotiveerd blijven. In de bedrijfswereld van morgen, waarin ondernemingen tegen een torenhoog tekort aan talent aankijken, mag er geen talent verloren gaan en mogen niemands competenties en kennis de kans krijgen om overbodig te worden. Bijgevolg zal er nood zijn aan zeer specifieke oplossingen om de vraag naar talent het hoofd te bieden.

Ook de voorbereiding van werknemers op hun nakend pensioen zal deel uitmaken van deze nieuwe aanpak van talentmanagement. De werkgever speelt immers een belangrijkere rol in het bepalen van wat met pensioen gaan concreet inhoudt voor oudere medewerkers. Voor diegenen die van plan zijn hun loopbaan af te bouwen, zullen werkgevers middelen en mogelijkheden moeten voorzien om hen te helpen om de tweede helft van hun leven zo goed mogelijk te plannen en zinvol in te vullen. Deze plannen zullen realistisch en haalbaar moeten zijn. Ze zullen een brede waaier van opties moeten omvatten voor een beter evenwicht tussen werk en privéleven, en rekening houden met de financiële impact op de keuzes en het leven van de personen in kwestie.

Om grote fiscale crisissen te vermijden als gevolg van een onhoudbaar aantal burgers dat terugvalt op een pensioen en de sociale zekerheid, zullen overheden een mentaliteitswijziging moeten teweegbrengen om zowel werkgevers als werknemers voor te bereiden op een verlenging van het actieve beroepsleven. Een aantal overheden boekt vandaag de dag al veel vooruitgang op dat vlak en bewijst dat het weldegelijk mogelijk is om win-winoplossingen te vinden voor het vraagstuk van de vergrijzing.

Welk percentage van uw personeel is van plan om binnen de volgende vijf tot tien jaar met pensioen te gaan en welke gevolgen zal dat hebben voor uw onderneming?

Inleiding:

Oudere werknemers: onmisbaar op de arbeidsmarkt

Vandaag de dag hebben werkgevers af te rekenen met een zeer reële en complexe bedreiging voor hun competitiviteit. Deze bedreiging komt voort uit het verlies van vaardigheden en kennis dat hen treft telkens als een ervaren oudere medewerker met pensioen gaat zonder dat er een opvolger klaarstaat. Dat is grotendeels een gevolg van een gebrek aan planning langs werkgeverszijde, en een gebrek aan beschikbaar talent om de grote aantallen babyboomers te vervangen die in de laatste fase van hun carrière aanbeldend zijn.

Volgens de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) zullen tussen 2025 en 2030 op wereldschaal jaarlijks 12 miljoen mensen stoppen met werken. De landen waarvoor de bedreiging het grootst is, zijn die met de oudste bevolking, met name Japan, Italië en Duitsland. In de loop van de eerstvolgende jaren zullen 1 miljoen Japanners met pensioen gaan en hun management met de handen in het haar achterlaten omdat ze de grootste moeite hebben om hun vacatures ingevuld te krijgen. In combinatie met het tekort aan talent dat nu al ontelbare landen treft, zou de uitstroom als gevolg van pensionering een verlamdend effect kunnen hebben op veel nationale economieën. De actieve beroepsbevolking wordt immers steeds ontoereikender om de kost van de vele gepensioneerden te dragen. Dit scenario speelt zich overal ter wereld af. Bevolkingen verouderen snel en geboortecijfers dalen, wat de werkgevers met een bijzonder prangende vraag confronteert: waar zullen ze in de toekomst hun werknemers vandaan halen?

Ook al zijn ze zich hiervan bewust, weinig werkgevers vinden langetermijnoplossingen om het dreigende tekort aan talent en het verlies van kennis tegen te gaan. Zouden werkgevers hopen dat de globalisering en verbeteringen op het vlak van productiviteit en technologie de vraag naar werknemers zullen terugdringen? Of worden bedrijven in hun inspanningen geremd omdat de methodes die ze tot nu toe gebruikt hebben om problemen op het vlak van beschikbaar talent op te lossen, ontoereikend blijken te zijn voor het vergrijzingsvraagstuk?

Werknemers van hun kant kregen jarenlang te horen dat ze zich op hun pensioen moeten voorbereiden en hun financiële toekomst veiligstellen, en regelmatig kwamen er signalen als zou de pensioenuitkering van de overheid of van hun werkgever gereduceerd of afgeschaft worden. Ondanks de dreiging van financiële onzekerheid en de kans langer te leven dan hun middelen toelaten, zoeken weinig volwassenen op latere leeftijd nog een job of proberen ze langer actief te blijven in hun huidige job dan de officiële pensioenleeftijd. Alhoewel het percentage ouderen dat langer blijft werken in sommige landen toeneemt, geven de meesten er nog steeds de voorkeur aan om uit het actieve beroepsleven te stappen zodra hun financiële toestand het toelaat. Ze blijven op hogere leeftijd niet doorwerken, ook al is bewezen dat de meeste oudere werknemers er nog steeds toe in staat zijn. Waarom doen ze het dan niet? Wat weerhoudt hen ervan langer aan het werk te blijven?

Het vraagstuk van de vergrijzing is complex en brengt veel uitdagingen met zich mee. Gepaste antwoorden zullen bedrijven en overheden moeten zoeken in niet-traditionele strategieën om ouderen te motiveren om langer te werken, onmisbare kennis vóór hun pensioen door te geven aan collega's, en hun bijdrage te blijven leveren aan het succes van hun bedrijf en de economie van hun land. Om daarin te slagen moeten zowel werkgevers als regeringen deze kwesties formeel op de agenda plaatsen, en ze moeten dat vooral snel doen als ze de oorlog om talent en de strijd om de arbeidsmotivatie van de ouderen willen winnen.

Volgens de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) zullen tussen 2025 en 2030 op wereldschaal jaarlijks 12 miljoen mensen stoppen met werken.

De oorlog om talent en de strijd om motivatie winnen

De vergrijzing en het toenemende tekort aan talent vormen een complexe uitdaging met veel verschillende facetten. Net daarom hebben werkgevers nog steeds moeite om te bepalen hoe ze hierop het best kunnen anticiperen en een strategische voorsprong kunnen opbouwen. Het gaat niet alleen om hoe men ouderen langer zinvol kan laten werken. Vraag is ook hoe men het meeste kan halen uit de jongere generaties die niet talrijk genoeg zijn om al hun oudere voorgangers te vervangen, en hoe men dat doet op een manier die strookt met de bedrijfscultuur.

Tijdens het voorbije decennium hebben de toenemende globalisering en de technologische vooruitgang geleid tot een spectaculaire productiviteitswinst en het ontstaan van een internationale markt voor talent, wat het wereldwijd groeiende tekort aan talent deels aan het zicht onttrokken heeft. Deze factoren kunnen een verkeerde perceptie creëren die ervoor zorgt dat veel werkgevers het niet nodig achten om te anticiperen op het massale vertrek van hun pensioengerechtigden en hopen dat het tekort aan personeel zichzelf zal oplossen.

Als gevolg van de vooruitgang op het vlak van productiviteit kan er een vals gevoel van zekerheid ontstaan waardoor werkgevers sneller geneigd zijn zich te concentreren op andere dringendere kopzorgen, in de hoop dat anderen het probleem zullen oplossen vóór het ook voor hen een schrijnende realiteit wordt. Een dergelijke houding is gevaarlijk.

Werkgevers hebben hun aandacht vooral gericht op het terugdringen van hun personeelsbehoeften en het vergroten van het aanbod door een resem van formules, zoals outsourcing van activiteiten die niet tot de corebusiness behoren en delokalisering naar andere landen waar er meer geschikt personeel voor handen is. Ze hebben ook aan de efficiëntie van hun organisatie gesleuteld om extra aanwervingen te vermijden. Het toenemende tekort heeft echter een punt bereikt waar meer verfijnde oplossingen nodig zullen zijn om hun business succesvol te beheren, aangezien het steeds moeilijker wordt om werknemers te vinden om de sleutelfuncties in te vullen en hun productiviteit verder te verhogen.

Tegen 2050 zal er (in Europa) voor elke gepensioneerde slechts één persoon aan het werk zijn.

Bron: Bruno Tobback, Conclusies van de voorzitter, OESO-forum over de Vergrijzing, 18 oktober 2005

Het verlies van deskundige en ervaren werknemers kan de economische groei afremmen, vooral in die sectoren met een groot aandeel oudere werknemers. Met een inkrimpende jonge Europese bevolking in het vooruitzicht zullen bedrijven steeds meer ouderen moeten inschakelen als ze het risico niet willen lopen om kansen kwijt te spelen als gevolg van het tekort aan talent.

Bron: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, "Age and employment in the new Member States", 2006

Japan verwacht dat zijn actieve bevolking de volgende 25 jaar met ongeveer 16% zal inkrimpen (bijna 10 miljoen mensen).

Bron: The Economist, "How to manage an aging workforce", 18 februari 2006

Volgens officiële cijfers hebben 2,8 miljoen mensen in het Verenigd Koninkrijk geen betaalde job.

Bron: BBC News, Julian Knight, "How UK 'turned its back' on older workers", 24 september 2006

Toekomstige tekorten aan talent inschatten en erop anticiperen

Een meer verfijnde aanpak van personeelsplanning (zie figuur 1) moet vertrekken van een demografische analyse van het huidige personeelsbestand om na te gaan welke werknemers de pensioengerechtigde leeftijd naderen en welke de komende jaren tot deze categorie zullen behoren. Door het verlies van personeel als gevolg van pensionering in te schatten, kunnen werkgevers een beter zicht krijgen op hun toekomstige tekorten, plannen beginnen ontwikkelen en nadenken over de impact van deze tekorten op hun business.

“Alhoewel de vergrijzing en het tekort aan geschikt personeel ernstige redenen tot bezorgdheid zijn, heeft slechts 33 procent van de HR-verantwoordelijken de demografische samenstelling van hun personeel in kaart gebracht en is slechts 31% nagegaan welk aandeel van hun personeel in de toekomst met pensioen gaat.” Dat blijkt uit Workplace Forecast, een rondvraag uit 2006 bij 1.232 HR-verantwoordelijken, uitgevoerd door de Society of Human Resource Management. Als twee derden van de werkgevers zijn toekomstige pensioneringsrondes nog niet is beginnen te plannen, is men zich duidelijk onvoldoende bewust van de economische impact die al deze pensioneringen de eerstkomende jaren kunnen hebben.

Een grondige analyse van de langetermijnplannen, groeitrends en factoren die de vraag naar en het aanbod van personeel bepalen, vormt het uitgangspunt om de toekomstige personeelsbehoeften van de

organisatie in te schatten. In combinatie met de forecast van de nakende pensioneringen kan deze informatie gebruikt worden om het potentiële gebrek aan talent te analyseren dat het bedrijf in de toekomst staat te wachten.

Een andere belangrijke stap om de gevolgen van pensioneringen in sleutelfuncties in kaart te brengen, is de segmentering van alle jobs doorheen de organisatie in functie van het belang van elke job voor het prestatieniveau van het bedrijf. Deze informatie geeft een duidelijk inzicht in de toekomstige pensioneringen in sleutelposities en de mogelijke bedreigingen voor de organisatie.

Zodra duidelijk is op welke plaatsen het bedrijf middelen moet inzetten om voldoende instroom van talent te garanderen, moet men zich focussen op de ontwikkeling van strategische plannen om geschikt personeel aan te trekken en de werknemers die de pensioengerechtigde leeftijd naderen aan zich te binden. De onderneming zal tegelijkertijd ook moeten bepalen wie de high potentials zijn binnen haar organisatie, en ze zal hen moeten voorbereiden om de collega's te vervangen die binnenkort met pensioen gaan.

Aangezien het tekort aan talent tegen 2010 zal verscherpen en ver daarna zal blijven groeien, zal deze cyclus van demografische analyse en personeelsplanning een volwaardige component worden van het businessplanningproces.

Figuur 1: Voorspellen en plannen van toekomstige tekorten aan talent als gevolg van pensioneringen



De doorstroom van talent optimaliseren

De volgende fase in het permanente streven naar productiviteitswinst zal gerichte inspanningen vereisen om doorheen de volledige carrière het meeste uit elke werknemer te halen. Een sterke, levendige economie kan zich niet langer veroorloven om mensen op te leiden zonder duidelijke carrièreperspectieven, of om de vaardigheden van mensen de kans te laten overbodig te worden zonder hen te begeleiden naar een nieuwe, productieve rol waarvoor ze wel geschikt zijn. Er moet veel meer aandacht besteed worden aan de

competenties, interesses en persoonlijke prioriteiten van elk individu en de matching daarvan met de behoeften van de organisatie op het vlak van talent. Levenslang leren moet overal ter wereld een volwaardig onderdeel worden van de nationale cultuur, vanaf het moment dat iemand in het basisonderwijs start tot hij met pensioen gaat. Om een duidelijk inzicht te krijgen in iemands potentieel (of het gebrek eraan) moeten zijn vaardigheden, gedrag en eigenschappen op regelmatige tijdstippen geëvalueerd worden. Deze evaluaties kunnen zowel de werkgever als de werknemer in kwestie helpen om in elke fase van de loopbaan de best passende rol in de organisatie te vinden.

Figuur 2: De doorstroom van talent optimaliseren

Werknemers in de loop van hun carrière strategisch evalueren, ontwikkelen en herinschakelen daar waar ze het hardst nodig en het meest succesvol kunnen zijn.



Om de doorstroom van talent in zijn organisatie te optimaliseren, moet de werkgever beginnen met de strategische rekrutering onder pas afgestudeerden van veelgevraagde profielen voor zowel hoog- als laaggekwalificeerde functies (zie figuur 2). Het proces start al bij hun indiensttreding. Op dat moment moeten hun vaardigheden in kaart gebracht worden om hen aan de juiste functies te linken en een loopbaanontwikkelingsplan uit te werken. Dat moet hen helpen om hun competenties voortdurend te ontwikkelen en moet garanderen dat hun talent niet overbodig wordt en ook in de toekomst aan de behoeften van de werkgever zal beantwoorden.

Op regelmatige tijdstippen doorheen de volledige loopbaan van de werknemer moet aan de hand van assessments nagegaan worden hoe hij past in het plaatje van de toekomstige behoeften aan talent.

In deze fase moet het management zich de volgende vragen stellen:

- Moet het loopbaanontwikkelingsplan van de werknemer bijgestuurd worden om bepaalde vaardigheden te verbeteren?
- Is omscholing nodig omdat de vaardigheden van de werknemer overbodig dreigen te worden als gevolg van nieuwe technologieën of evoluties in het businessplan?
- Is de behoefte aan de specifieke competenties van de werknemer dermate groot dat hem een versneld opleidings- en ontwikkelingsprogramma moet aangeboden worden zodat hij sneller een nog grotere inbreng kan hebben in de organisatie?

Deze tussentijdse assessments halfweg zijn loopbaan geven de werknemer ook de kans om aan te geven dat hij in een andere richting wil verder evolueren en met de werkgever na te gaan of deze nieuwe carrièrewensen overeenstemmen met de noden van het bedrijf.

In de volgende fase van de carrière blijft assessment, training en loopbaanontwikkeling even belangrijk, maar men moet rekening houden met een aantal nieuwe factoren. De werknemer behoort nu tot de groep van de senior medewerkers, en beschikt allicht over zeer veel ervaring en expertise. Hij zou ervoor kunnen kiezen om de organisatie te verlaten of vervroegd met pensioen te gaan, waardoor het risico op 'brain drain' vergroot. Daarom is het belangrijk om zowel voor de werknemer als het bedrijf een bredere waaier van alternatieven te voorzien. Er zullen bijvoorbeeld

werknemers zijn met een aanzienlijk intellectueel kapitaal, terwijl anderen hun carrière lang in laaggekwalificeerde functies hebben geleefd die strategisch minder belangrijk zijn voor de organisatie. Het is dan ook aangewezen om aan werknemers met de hoogste en laagste waarde voor de organisatie verschillende opties te bieden.

Werkgevers kunnen voor stimulansen opteren om een senior medewerker langer voltijs aan het werk te houden en zijn functie aantrekkelijker te maken, zoals een flexibel uurrooster of thuiswerk. Als de werknemer aangeeft met pensioen te willen gaan, is het misschien mogelijk om hem de kans te bieden een pauze in te lassen onder de vorm van een sabbatjaar, of om hem een andere formule voor te stellen met flexibele uren en minder workload, zoals contracting, consulting of deeltijds werken. De werknemer kan ook via een consultancy- of uitzendbedrijf tewerkgesteld worden als hij enkel wil werken wanneer hij dat nodig acht. Andere werknemers zullen wel op de wettelijk vastgelegde leeftijd met pensioen gaan of ingaan op voorstellen voor vervroegd pensioen omdat ze bewust de tweede fase van hun leven willen aanvatten. Al deze alternatieven moeten uiteraard gezien worden in de context van het wettelijke kader dat verschilt van land tot land, en moeten grondig doorgelicht worden vóór men een talentmanagementmodel implementeert zoals uitgelegd in deze paper. Werkgevers zouden ook met de overheid kunnen samenwerken om de wetgeving aan te passen als het huidige wettelijke kader te beperkend of niet langer aangepast is aan de actuele noden van de arbeidsmarkt.

Werkgevers kunnen voor incentives opteren om een senior medewerker langer voltijs aan het werk te houden en zijn functie aantrekkelijker te maken, zoals een flexibel uurrooster of thuiswerk.

Oudere werknemers begrijpen en motiveren

Een van de voornaamste redenen waarom werkgevers niet meer inspanningen leveren om ouderen te rekruteren of aan zich te binden als onderdeel van hun talentmanagementstrategie, is dat ze eenvoudigweg nog niet inzien hoe ze dat in de praktijk moeten aanpakken. Alhoewel ze de afgelopen jaren geijverd hebben voor een beter evenwicht tussen werk en privé voor hun medewerkers met kinderen, hebben ze onvoldoende inzicht in wat een goede balans tussen werk en leven betekent voor hun oudere werknemers. Zodra werknemers zich niet langer over de opvoeding van hun kinderen moeten bekommeren, verandert hun kijk op het leven en stellen ze andere prioriteiten. Velen van hen zorgen voor zieke ouders of helpen bij de opvang van hun kleinkinderen. Anderen reizen de wereld rond of kiezen voor andere activiteiten waarvoor ze vroeger geen tijd hadden. Deze actieve volwassenen lijken helemaal niet op de stereotiepe volwassene van middelbare leeftijd zoals vorige generaties die kenden.

Alhoewel werkgevers de afgelopen jaren geijverd hebben voor een beter evenwicht tussen werk en privé voor hun medewerkers met kinderen, hebben ze onvoldoende inzicht in wat een goede balans tussen werk en leven betekent voor hun oudere werknemers.

Deze volwassenen van middelbare leeftijd zijn veel meer in staat om ingrijpende keuzes te maken, zoals hun vertrouwde job opzeggen om een eigen zaak te starten of terug gaan studeren, wat voor vorige generaties onmogelijk zou geweest zijn. Het voorbeeld van het hoge percentage vrouwen dat in de Verenigde Staten rond hun veertigste of vijftigste uit het bedrijfsleven stapt om een eigen zaak te beginnen, is alom gekend. Dit toont nog maar eens aan dat bedrijven onvoldoende inspanningen leveren om hun oudere werknemers tot hun pensioen actief bij de organisatie te betrekken. Verscheidene studies hebben aangetoond dat oudere werknemers doorgaans betrouwbaarder, plichtsbewuster en loyaler zijn dan hun jongere collega's, en daarom als een belangrijke doelgroep moeten beschouwd worden die men aan zich moet proberen te binden. Waarom gebeurt dit dan niet?

Een deel van de verklaring ligt in het feit dat er nog steeds oudere werknemers zijn die wel aan het eeuwenoude stereotype beantwoorden van de oudere met voorbijgestreefde competenties, een cynische ingesteldheid en een tanende gezondheid, wat aanleiding geeft tot absentieisme en zwaarder doorweegt op de loonkosten in die landen - zoals de VS - waar het de werkgever is die de kosten voor de gezondheidszorg draagt. Deze werknemers zijn in de minderheid maar hun nadrukkelijke aanwezigheid wekt de indruk dat ze veel talrijker zijn. Actieve, competente oudere werknemers worden doorgaans niet op hun leeftijd maar op hun inbreng afgerekend, waardoor ze als vertegenwoordigers van de oudere beroepsbevolking minder indruk maken op hun collega's.

Om ouderen met succes te motiveren en bij de organisatie te betrekken, moet men zich op de aandachtspunten concentreren die ook voor andere leeftijdscategorieën belangrijk zijn:

- **Vergoed worden op basis van prestaties:** Duidelijk communiceren over de waarde van de werknemer in plaats van hem gewoon meer te betalen op basis van zijn anciënniteit, geeft de oudere medewerker een duidelijkere kijk op hoe hij presteert in vergelijking met zijn collega's. Als dat niet gebeurt, zou de werknemer in kwestie zich wel eens kunnen afvragen of hij meer betaald wordt dan wat hij waard lijkt te zijn, enkel en alleen maar omdat hij langer voor het bedrijf werkt.
- **Met respect behandeld worden:** Het is belangrijk dat het management en de jongere medewerkers net zoals met hun andere collega's ook met de oudere werknemer respectvol omgaan. Onbeleefde grapjes over iemands leeftijd kunnen bijvoorbeeld als onrespectvol en denigrerend overkomen.
- **Een duidelijk zicht hebben op wat verwacht wordt:** Men mag er niet van uitgaan dat een oudere werknemer weet wat van hem verwacht wordt omdat hij al langer in dienst is. Een nieuw beleid en een snel evoluerende businessomgeving kunnen bij ouderen onzekerheid creëren over hun prioriteiten, net zoals dat ook bij hun jongere collega's het geval kan zijn.
- **Zich thuis voelen:** Naarmate de demografische samenstelling van het personeel evolueert, moet men er nog meer over waken dat iedereen betrokken wordt bij teambuildingactiviteiten en andere informele samenkomsten.

- **Op gelijke voet behandeld worden:** Oudere werknemers op ongelijke voet behandelen, gebeurt vaak op subtiele wijze, bijvoorbeeld door teambuilding-activiteiten te organiseren waaraan ze niet kunnen deelnemen, of alle opleidingskansen voor de jonge medewerkers voor te behouden. Teamverantwoordelijken moeten de diversiteit van hun ploeg erkennen en ervoor zorgen dat hun beslissingen niemand benadelen.
 - **Toegang tot tools, middelen en informatie om te kunnen presteren:** Net als andere werknemers heeft ook de oudere medewerker behoefte aan tools, middelen en informatie om zijn job naar behoren te kunnen uitoefenen.
 - **De opleiding die nodig is om in de functie te slagen:** Dat iemand ouder en ervaren is in zijn job, betekent nog niet dat die persoon niet zou geïnteresseerd zijn om een opleiding te volgen, of dat training niet langer nodig zou zijn. Opleidingen die nodig zijn voor de functie moeten voor iedereen toegankelijk zijn. Bedrijven die een cultuur creëren waarin iedereen permanent kan bijleren, zullen er beter in slagen hun personeel te motiveren dan hun tegenhangers die dat niet doen.
 - **Open en eerlijke feedback in de twee richtingen:** Oudere werknemers van wie de vaardigheden erop achteruitgaan, beseffen vaak niet dat ze achterop geraken omdat hun verantwoordelijken en collega's hen niet willen kwetsen uit respect voor hun leeftijd of positie. De oudere medewerker die eerlijke feedback verwacht over zijn prestaties, is hiermee niet geholpen. Bij gebrek aan feedback in beide richtingen, kan de oudere werknemer het gevoel hebben dat hij de mogelijkheid niet krijgt om aan te geven dat hij zijn werkregime wil aanpassen omwille van gewijzigde prioriteiten. Bijgevolg mist de verantwoordelijke de kans om deze werknemer dankzij aangepast werk in zijn team te houden en riskeert hij hem als gevolg van vervroegd pensioen voorgoed te verliezen.
 - **Hecht teamwork:** Een sterk groepsgevoel leidt tot een grotere productiviteit bij alle teamleden, ongeacht hun leeftijd of het feit of ze al dan niet vol- of deeltijds werken.
 - **Erkenning:** Het loont altijd de moeite om goede prestaties te erkennen. De behoefte aan erkenning, ongeacht leeftijd of niveau, wordt vaak over het hoofd gezien door het management, vooral tijdens extreem drukke periodes, wanneer werknemers er net het meest nood aan hebben.
 - **Doorgroeimogelijkheden:** Iedereen moet in elke fase van zijn loopbaan ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden krijgen. Het is een misvatting te denken dat iemand die het einde van zijn carrière nadert, geen nood meer heeft aan dergelijke stimulansen om beter te presteren.
 - **Begrijpen hoe de functie bijdraagt tot het succes van het bedrijf:** Als veranderingen in de bedrijfsomgeving elkaar zo snel opvolgen als vandaag de dag het geval is, blijft het voor werknemers belangrijk om een duidelijke kijk te hebben op de manier waarop zij bijdragen tot de algemene doelstellingen van het bedrijf. Dat geldt vooral wanneer de oudere werknemer de teams en functies rondom zich ziet veranderen.
 - **Zekerheid:** In veel bedrijven, vooral daar waar de afgelopen jaren flink gesnoeid werd in het personeelsbestand, kunnen ouderen met een hoog salaris bang zijn dat ze te duur geworden zijn om nog langer op de loonlijst te houden. Een gevoel van zekerheid verschaffen is essentieel voor de motivatie en de productiviteit van de oudere werknemer.
- Uiteraard wegen een aantal van deze factoren voor de oudere werknemer zwaarder door dan andere en kunnen ook andere factoren een rol spelen. Zo kan de werkomgeving aangepast moeten worden om een aantal kleine, fysieke ongemakken van het ouder worden op te vangen en het de persoon in kwestie comfortabeler te maken. Er bestaat bijvoorbeeld een uitgebreid gamma bureaubehoeften voor mensen met artritis, zoals dikkere balpennen en andere schijfartikelen, toetsenborden en muismatten met kussentjes, rekenmachines en telefoontoestellen met grotere toetsen enz. Ook de tekstgrootte op het computerscherm kan aangepast worden om het lezen te vergemakkelijken. Door deze opties op het werk als standaardkeuzemogelijkheden aan te bieden (bijv. bij de bestelmogelijkheden van bureau-materiaal of de instructies van nieuwe software) in plaats van de werknemer er nadrukkelijk om te laten vragen en zo de aandacht te trekken op zijn fysieke beperkingen, zal deze zich veel meer gerespecteerd en gewaardeerd voelen in de organisatie.

Geschiede medewerkers vinden en houden

Een van de veel voorkomende fouten van werkgevers die de kloof met hun werknemers ouder dan vijftig vergroot, is ervan uitgaan dat deze niet langer geïnteresseerd zijn in opleiding en loopbaanontwikkeling. Als een senior manager van boven de vijftig beschouwd wordt als wijs en matuur genoeg om CEO te worden terwijl een jonger iemand voor een dergelijke functie niet in aanmerking komt wegens te jong, waarom zou men er dan van uitgaan dat iemand uit het middle management op dezelfde leeftijd niet geïnteresseerd is in een uitdagende baan? En als van een voormalig CEO die de zestig al lang voorbij is nog altijd aanvaard wordt dat hij in de raad van bestuur van een bedrijf uit de Fortune 500 zetelt, waarom zou iemand met een middlemanagementpositie dan niet even bekwaam kunnen zijn om op dezelfde leeftijd een carrièrewending te maken? En waarom is men geneigd ouderen veeleer te verwachten in een rol met weinig verantwoordelijkheid, zoals als vrijwilliger in een ziekenhuis of een niet-gouvernementele organisatie? Precies daarin ligt voor een groot deel de uitdaging voor werkgevers: hoe kunnen ze begrip tonen voor de gewijzigde prioriteiten van oudere werknemers en vernieuwende manieren vinden om hen langer gemotiveerd te houden in jobs die zowel voor de persoon in kwestie als voor de organisatie waardevol zijn.

Door de medische vooruitgang is de gemiddelde levensverwachting met een aantal decennia gestegen ten opzichte van de situatie in de jaren vijftig. Omdat de meeste jobs de afgelopen jaren ook fysiek minder zwaar geworden zijn, mogen we terecht verwachten dat oudere werknemers nog steeds een actieve rol kunnen spelen in de werkomgeving. Er zijn uiteraard nog steeds voldoende voorbeelden van ouderen die hun vaardigheden achteruit hebben laten gaan, enerzijds omdat ze zelf geen inspanningen gedaan hebben om de recentste evoluties te volgen, anderzijds omdat hun werkgever er niet in geslaagd is een cultuur van levenslang leren te creëren en te verzekeren dat zijn werknemers waardevol blijven voor de organisatie. Deze lakse houding tegenover levenslang leren vinden we echter niet bij alle bedrijven en alle individuen terug.

Werknemers ouder dan vijftig vertonen onderling ook grote verschillen op het vlak van hun interesses, langetermijnplannen, financiële situatie, gezondheidstoestand en levensverwachting.

Deze factoren verklaren de verschillende verwachtingen die ze koesteren tegenover hun rol in het actieve bedrijfsleven in de komende vijf, tien of twintig jaar. Men mag er vooral niet van uitgaan dat alle werknemers hun loopbaan willen stoppen met werken zodra ze daar financieel toe in staat zijn. Er is namelijk een groeiend aandeel ouderen dat wel bereid is nog enkele jaren langer actief te blijven, op voorwaarde dat ze gemotiveerd zijn en aangemoedigd worden om die keuze te maken.

Volgens de in de Verenigde Staten gevestigde American Association for Retired Persons (AARP), zegt 70% van de niet-gepensioneerden van plan te zijn om na de pensioengerechtigde leeftijd verder te werken of nooit echt volledig met pensioen te gaan. Uit haar onderzoek heeft de AARP kunnen vaststellen dat mensen niet alleen verwachten langer te zullen werken, maar dat ze er ook van uitgaan dat ze anders zullen werken. Flexibiliteit is bijvoorbeeld zeer belangrijk voor oudere werknemers: ze willen zelf hun werkuren kunnen kiezen, vrijaf nemen om voor familie te zorgen of om tijd te maken voor andere persoonlijke prioriteiten en minder uren gaan werken vooraleer ze volledig met pensioen gaan.

Na jarenlange promotie van vervroegd pensioen (om overbodig personeel en een grotere werkloosheid te vermijden) proberen veel OESO-landen hun burgers ervan te overtuigen tot op latere leeftijd te blijven werken.

Bron: Willi Leibfritz, "Retiring later makes sense", OECD Observer, januari 2003

Dit druist in tegen de opvattingen van de meeste werkgevers over langer werken. Tot op vandaag was het antwoord van de meeste Amerikaanse bedrijven om hun oudere werknemers een hoger salaris te betalen als ze bereid waren te blijven en dezelfde voltijdse job verder uit te oefenen, terwijl de meeste mensen in de praktijk liever in een deeltijds systeem willen werken. In een recente enquête peilde de AARP bij oudere werknemers naar wat volgens hen de essentie is van de ideale job. 53% antwoordde deeltijds werken en 41% haalde thuiswerk aan als essentieel. Voldoende betaald verlof en een flexibel uurrooster voerden de ranglijst van criteria aan met respectievelijk 86% en 76% (The AARP Work and Career Study, 2002).

Men vermoedt dat de lange werkuren ouderen sneller voor hun pensioen doen kiezen. Volgens studies van de OESO blijkt dat vooral het geval te zijn in Japan, Australië, de Verenigde Staten, Canada, Zwitserland en

het Verenigd Koninkrijk, waar het percentage mannen dat wekelijks 50 uur of meer werkt veel hoger ligt dan in andere landen ("Live Longer, Work Longer", OESO, 2006, p.79).

Vandaag zijn er veel te weinig opties voor handen voor mensen die bij hun huidige werkgever willen blijven maar hun werk in de aanloop naar hun pensioen anders willen indelen. Dat is een belangrijke reden waarom werkgevers er niet in slagen hun oudere werknemers aan zich te binden en hen zien vertrekken om zelf iets op te starten.

Een werkgever die nadenkt over flexibele, hedendaagse formules voor zowel zijn jongere als zijn oudere werknemers, zal dat ongetwijfeld als een grote troef ervaren om medewerkers aan te trekken en te behouden, vooral in een toekomst waarin er een groot tekort aan talent zal heersen en de machtsverhouding tussen werkgever en werknemer meer naar de werknemer zal overhellen. Werknemers die eigentijdse alternatieven aangeboden krijgen voor een betere worklife-balans, zoals de mogelijkheid om een schooloptreden van een kleinkind bij te wonen of voor een zieke ouder of partner te zorgen, zullen doorgaans ook loyaler zijn en langer bij hun bedrijf blijven.

Ondernemingen moeten veel inspanningen leveren om een brede waaier jobopties aan te kunnen bieden, zoals jobsharing, de workload verminderen, werken op projectbasis enz. Ook een betaald sabbatjaar is een goede manier om essentiële competenties in huis te kunnen houden en experts de mogelijkheid te bieden hun batterijen terug op te laden, vooral als ze al enkele jaren in het bedrijf werken.

Een werkgever die nadenkt over flexibele, hedendaagse formules voor zowel zijn jongere als zijn oudere werknemers, zal dat ongetwijfeld als een grote troef ervaren om medewerkers aan te trekken en te behouden, vooral in een toekomst waarin er een groot tekort aan talent zal heersen en de machtsverhouding tussen werkgever en werknemer meer naar de werknemer zal overhellen.

Maar hoe kan een werkgever moderne alternatieven ontwikkelen die minder veeleisend zijn dan een voltijdse job, zonder aan productiviteit, kwaliteit en continuïteit te moeten inboeten?

Het antwoord ligt in een holistische personeelsaanpak en een herdefiniëring van jobs op basis van taken en competenties. Pas dan zal het mogelijk zijn om voltijdse functies op een logische manier op te splitsen in nieuwe functies die anders uitgeoefend kunnen worden. De werkgever moet ook een beter zicht krijgen op de onderlinge verhoudingen tussen de nieuwe job en de andere functies in de organisatie en nagaan hoe hij kan verzekeren dat de gewijzigde teams vlot informatie blijven uitwisselen. Om de slaagkansen van de nieuwe werkregelingen te vergroten, is het ook belangrijk om teamverantwoordelijken op te leiden over de ontwikkeling en het beheer van deze nieuwe vormen van werk, en criteria te bepalen om het succes objectief te meten en de kwaliteit en productiviteit te vrijwaren.

In plaats van de volledige verantwoordelijkheid hiervoor aan het humanresourcesdepartement toe te vertrouwen, raden we werkgevers aan om die verantwoordelijkheid te delen met werknemers die voor dergelijke alternatieven willen kiezen en het project op te zetten als een pilootprogramma dat als voorbeeld kan fungeren voor de rest van de organisatie. Uit eerdere projecten rond jobsharing en andere formules voor een beter evenwicht tussen werk en privé voor werkende moeders is gebleken dat degenen die het best geplaatst zijn om functies op de juiste manier in te vullen, die medewerkers zijn die zelf het meest belang bij hebben bij een geslaagde project. Dat geldt ongetwijfeld ook in het geval van oudere werknemers die een ander werkregime willen uitproberen.

Een pilootproject zou het bedrijf ook helpen om sneller vooruitgang te boeken en zijn oudere medewerkers te tonen dat het zich inzet om aan hun behoeften tegemoet te komen. Dat laatste is van doorslaggevend belang om een geloofwaardig werkgeversimago te ontwikkelen voor de doelgroep van oudere werknemers. Bovendien zijn een sterke 'employer brand' en aantrekkelijke jobs voor ouderen, de belangrijkste troeven om volwassenen van middelbare leeftijd aan te trekken voor vacatures.

Het is belangrijk op te merken dat de meeste werkgevers nog enkele jaren zullen nodig hebben om te achterhalen hoe ze het best deeltijdse functies creëren die volwassenen op middelbare leeftijd het liefst zouden uitoefenen. Voor het zover is, moeten oudere

werknemers beseffen dat het best wel moeilijk kan zijn om een uitdagende job te vinden met een vast deeltijds uurrooster. In sommige gevallen zullen ze compromissen moeten sluiten en bijvoorbeeld op projectbasis aan de slag gaan, waarbij ze een aantal weken voltijds werken om daarna vrijaf te hebben zodra het project afgerond is.

Een van de grootste uitdagingen voor bedrijven die ouderen in dienst willen nemen is het vinden van geschikte kandidaten. Uiteraard moet men als bedrijf die jobs bieden waarnaar zij op zoek zijn, maar er zijn een aantal kanalen en middelen om volwassenen van een zekere leeftijd aan te trekken:

- **Rekruteringspecialisten inschakelen met ervaring in de rekrutering en selectie van oudere medewerkers:** Oudere kandidaten zullen een ander verwachtingspatroon en andere persoonlijke objectieven hebben dan hun jongere tegenhangers, en recruiters moeten inzicht hebben in deze verschillen om de strijd om talent in deze belangrijke leeftijdscategorie aan te gaan.
- **Een partnership aangaan met een nationale of lokale vereniging voor oudere personen:** Een formeel rekruteringspartnership met een organisatie die zich inzet voor het welzijn van ouderen kan toegang verschaffen tot een grote groep van mensen die op zoek zijn naar uiteenlopende werkregimes, waaronder voltijds of deeltijds werken en projectwerk.
- **Samenwerken met vakverenigingen om tekorten aan specifiek talent op te vangen:** Om tekorten aan specifieke profielen, zoals bijvoorbeeld ingenieurs, weg te werken, kan het aangewezen zijn een nationale vakvereniging voor ingenieurs aan te spreken met een netwerk van gepensioneerde ingenieurs die mogelijk geïnteresseerd zijn om terug vast, tijdelijk of op projectbasis aan de slag te gaan.
- **Een erkende HR-dienstverlener onder de arm nemen:** Omdat ouderen vaak de flexibiliteit van losse opdrachten verkiezen, beschikken HR-dienstverleners doorgaans over een netwerk van gekwalificeerde, betrouwbare kandidaten in alle leeftijdscategorieën die onmiddellijk inzetbaar zijn.
- **Een alumnivereniging stichten:** In contact blijven met medewerkers die het bedrijf verlaten hebben, vooral met diegenen die over veelgevraagde competenties beschikken, laat de mogelijkheid open om hen in de toekomst opnieuw in dienst te nemen op deeltijdse basis of als consultant, zelfs wanneer ze al met pensioen zijn.

Gepensioneerde ex-medewerkers zijn mogelijk ook geïnteresseerd om jongere werknemers te begeleiden.

- **In rekruteringsadvertenties voldoende aandacht besteden aan de diversiteit van het bedrijf:** Als rekruteringsadvertenties de diversiteit op het vlak van leeftijd onvoldoende weerspiegelen, kunnen ze de indruk wekken dat het bedrijf in kwestie niet openstaat voor oudere werknemers.
- **Ouderen aanwerven om tekorten aan specifieke talenten strategisch weg te werken:** Uit een recente Manpower-enquête bij bijna 37.000 werkgevers in 27 landen en gebieden (Manpower Talent Shortage Survey, 2007) blijkt dat dit in België de tien moeilijkst in te vullen vacatures zijn:

Top 10 van de knelpuntberoepen in België - 2007*

1. Geschoolde arbeiders (elektriciens, lassers, metselaars, ...)
2. (Onderhouds)technici
3. Chauffeurs (vrachtwagen/heftruck)
4. Commerciële medewerkers
5. Ongeschoolde arbeiders
6. Horecapersoneel
7. Boekhouders en financiële profielen
8. Ingenieurs
9. (Hulp)koks
10. Secretariaresses/directieassistenten/administratief en ondersteunend personeel

*Manpower-rondvraag bij 778 werkgevers (januari 2007)

Oudere werknemers de juiste levenskeuzes helpen maken

Oudere werknemers die over hun pensioen beginnen na te denken, moeten rekening houden met een duizelingwekkend aantal opties, bezorgdheden en mogelijke risico's; een situatie die vaak flink wat stress met zich meebrengt. Bovendien betekent met pensioen gaan al lang niet meer hetzelfde als voor de vorige generatie en hebben de meeste ouderen geen referentiekader waaraan ze hun beslissingen kunnen toetsen. Deze evolutie blijkt duidelijk uit een recente rondvraag bij 55-plussers waarbij slechts 22% het pensioen als een vorm van 'gas terugnemen' of 'uitgebreidere vakantie' zag ("Revisioning Retirement," Ken Dychtwald). De meeste pensioenprogramma's werden enkele decennia terug ontwikkeld, toen de levensverwachting aanzienlijk lager was dan vandaag het geval is. Wie vandaag de dag zijn pensioen plant, moet er zich goed van bewust zijn dat zijn keuze bepalend is voor de volgende 20 of 30 jaar van zijn leven. In tegenstelling tot hun voorgangers verrichten de meeste mensen van middelbare leeftijd bovendien geen zware fysieke arbeid tot hun pensioen. Bijgevolg kunnen ze – als ze dat willen – veel langer blijven werken gezien de minder ernstige fysieke belasting.

Uit al deze factoren blijkt duidelijk dat de tweede levenshelft met even veel – zomet met nog meer – zorg moet gepland worden als de eerste. Met pensioen gaan kan vandaag de dag gedefinieerd worden als de vrijheid om een nieuw leven met nieuwe arbeidsopties te plannen in plaats van de volledige terugtrekking uit het actieve beroepsleven. Veel werkgevers zullen opperen dat het niet aan hen is om zich met dergelijke persoonlijke beslissingen in te laten. Daar zijn we het echter niet mee eens. Als de werkgever op een geloofwaardige manier deel wil uitmaken van de plannen van zijn werknemer om onder welke vorm dan ook aan de slag te blijven, moet hij de persoon in kwestie op zijn minst helpen om inzicht te krijgen in diens mogelijkheden, vaardigheden en eigenschappen, en in de mate waarin het bedrijf hem wil ondersteunen om een keuze te maken waar beide partijen voordeel uit halen.

Als onderdeel van zijn aanpak op het vlak van persoonlijke carrièrebegeleiding zou de werkgever zijn werknemers ook een pensioenvoorbereidend beslissingsproces moeten aanreiken. Deze dienst moet door een ervaren consultant verzorgd worden en zal werknemers helpen te bepalen of ze over de juiste motivatie

beschikken om actief te blijven en in hoeverre ze financieel, psychologisch en lichamelijk in staat zijn om met pensioen te gaan. In de loop van dit proces zal de werknemer zich de volgende vragen moeten stellen:

- Heb ik opleidingskansen benut om ervoor te zorgen dat mijn competenties up-to-date blijven en dat ik voor mijn werkgever van nut blijf?
- Als ik blijf werken, wil ik dan dezelfde functie behouden of wil ik iets anders proberen?
- Als ik nu met pensioen ga, heb ik dan de financiële middelen om mezelf en de personen die ik ten laste heb de rest van mijn (en hun) leven te onderhouden?
- Stel dat er zich in de toekomst plots veranderingen voordoen en mijn pensioenuitkering door de staat of door mijn werkgever verminderd of afgeschaft wordt, zal ik dan nog mijn rekeningen kunnen betalen of zal ik moeten gaan werken?
- Als ik volledig met pensioen ga en zonder financiële middelen kom te staan, zullen mijn vaardigheden dan nog volstaan om me over 10 of 20 jaar aan een job te helpen?

Als de werknemer klaar is om binnen een aantal maanden tot 5 jaar met pensioen te gaan, is het aangewezen hem te helpen bij het ontwikkelen van een persoonlijk overgangsplan. Een dergelijk planningsproces helpt pensioengerechtigden te bepalen hoe ze hun tijd willen doorbrengen (bijv. met familie en vrienden, gemeenschapsactiviteiten, spiritualiteit, opleiding, vrije tijd en wellnessactiviteiten), waar ze willen wonen, wat de financiële gevolgen zijn en wat alternatieve werkopties zijn.

Als onderdeel van zijn aanpak op het vlak van persoonlijke carrièrebegeleiding zou de werkgever zijn werknemers ook een pensioenvoorbereidend beslissingsproces moeten bieden.

Kennisoverdracht verzekeren

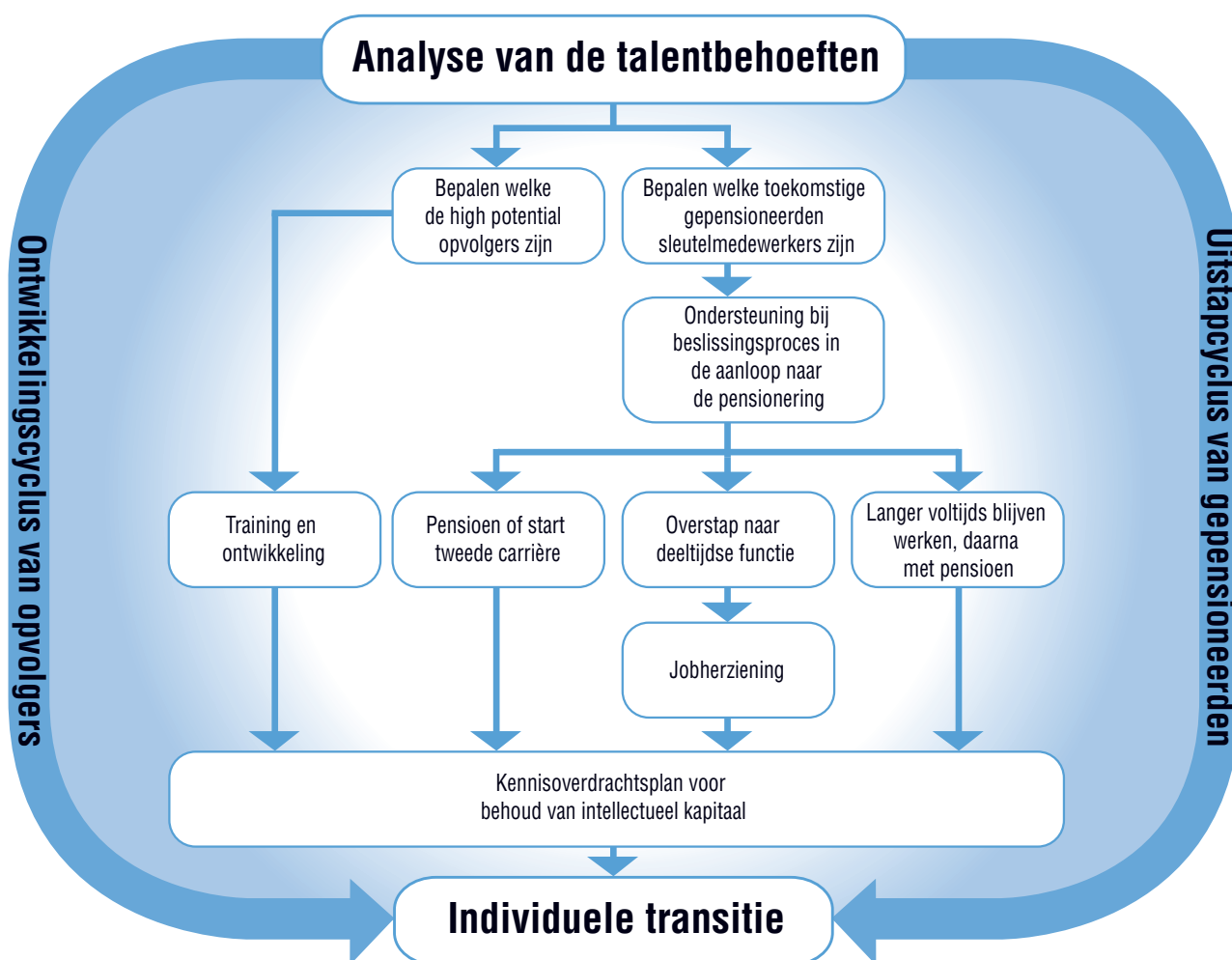
Nog vóór oudere werknemers de organisatie verlaten, moet het bedrijf zijn eigen transitieplannen ontwikkelen om het veranderingsproces vlot te laten verlopen. Dat vraagt ook om een plan voor kennisoverdracht om te garanderen dat zoveel mogelijk intellectueel kapitaal in huis blijft.

De eerste stap is een analyse van de behoeften op het vlak van talent om te achterhalen voor welke functies het risico op 'brain drain' het grootst is wanneer oudere werknemers beslissen met pensioen te gaan (zie Figuur 3). De functies kunnen gesegmenteerd worden op basis van hun belang voor de organisatie zodat team- en HR-verantwoordelijken eerst voor de meest kritische met successieplanning kunnen starten.

De volgende fases van het proces zijn gericht op successieplanning, waarbij bepaald wordt welke high potentials het best in aanmerking komen om de werknemers op te volgen die na hun pensioen het dringendst vervangen moeten worden. Deze opvolgers moeten zorgvuldig voorbereid worden op hun toekomstige functies zodat hun ontwikkelingscyclus afgestemd is op de uitstapcyclus van de sleutelmedewerkers die bijna met pensioen zijn.

Vervolgens moet er een duidelijk proces uitgetekend worden voor de kennisoverdracht van de oudere werknemer naar zijn opvolger. In de meeste gevallen zal een oudere werknemer die als sleutelfiguur geldt voor de organisatie al geruime tijd voor het bedrijf werken en een zeer uitgebreide bedrijfs- en sector kennis op zak hebben die bij zijn pensionering verloren dreigt te gaan.

Figuur 3: De kennisoverdracht verzekeren



Het zal niet mogelijk zijn om al deze kennis volledig over te dragen, maar het is wel haalbaar om:

- na te gaan welke kennis en welke projecten absoluut overgedragen moeten worden;
- belangrijke informatie, processen en contacten te documenteren;
- een mentorprogramma te ontwikkelen waarbij de oudere werknemer zijn opvolger on-the-job kan coachen en hem zijn kennis kan doorgeven.

Een andere mogelijkheid om intellectueel kapitaal binnen het bedrijf te houden is onder andere het creëren van ervaringsgerichte werkgroepen (of zogenaamde ‘communities’) die mensen uit diverse geledingen van het bedrijf samenbrengen om in groep of online kennis uit te wisselen. Daaraan kunnen ook managers deelnemen die zopas zelf met pensioen gegaan zijn om de werkgroep te coachen en een aantal seminars te leiden. Deze werkgroepen kunnen ook dienen om nieuwe werknemers de kans te bieden meer ervaren collega's van dichtbij te volgen en zo hun leerproces te versnellen.

Om kennis van het bedrijf veilig te stellen, kunnen werkgevers ook een pool aanleggen van gepensioneerde werknemers die aan een aantal projecten willen meewerken. De gepensioneerden krijgen hierdoor de vrijheid om hun werkrooster zelf in te plannen en tijd vrij te maken voor andere privéactiviteiten. Ondertussen houden ze hun vaardigheden op peil en blijven ze regelmatig op uitdagende projecten werken. Een voltijdse medewerker laten samenwerken met een ervaren gepensioneerde is ook een goede manier om kennisoverdracht te stimuleren.

Individuele transitieplanning is de laatste fase in het transitieproces en speelt zich rechtstreeks tussen de pensioengerechtigde en zijn verantwoordelijke af. De timing moet besproken worden, de te ondernemen stappen moeten vastgelegd worden en men moet bepalen hoe men het welslagen van de transitie zal meten. Een gespecialiseerd consultancybedrijf kan organisaties advies verlenen bij al deze stappen – of een aantal ervan – om het intellectuele kapitaal binnen de onderneming over te dragen.

Nog vóór oudere werknemers de organisatie verlaten, moet het bedrijf zijn eigen transitieplannen ontwikkelen om het veranderingsproces vlot te laten verlopen. Dat vraagt ook om een plan voor kennisoverdracht om te garanderen dat zoveel mogelijk intellectueel kapitaal in huis blijft.

De sleutelrol van de overheid op het vlak van werk & pensioen

De kost van de vergrijzing aanpakken

Zowat overal ter wereld hebben de meeste regeringen moeite om te bepalen wat de beste strategie is om het hoofd te bieden aan de maatschappelijke en financiële gevolgen van het toenemende aantal burgers dat erop rekt dat de overheid zich na hun pensioen over hen zal ontfermen.

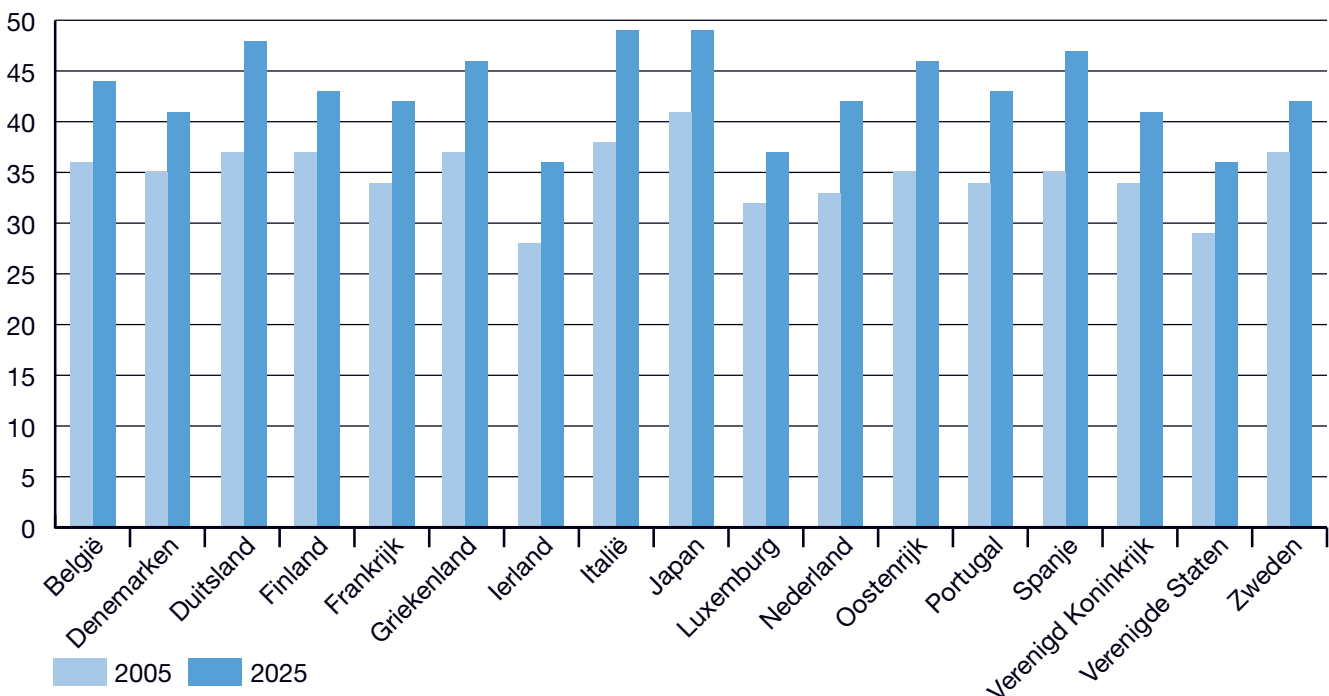
In werkelijkheid dreigen de pensioenfinancieringsplannen en socialezekerheidssystemen van veel nationale overheden financiële tekorten te lijden. Er zullen eenvoudigweg te veel uitkeringsgerechtigden en te weinig actief werkenden zijn om de kost van deze programma's te dragen.

Schattingen over de omvang van het bevolkingssegment van de EU-15-landen, Japan en de Verenigde Staten dat tegen 2025 50 jaar of ouder zal zijn (zie Figuur 4), tonen aan hoe snel het aandeel niet-werkende volwassenen zal groeien in de nabije toekomst. Uit deze cijfers blijkt ook hoe moeilijk het voor de jongere generaties wordt om hun voorgangers

te onderhouden en hoe regeringen zullen worstelen om de financiële kloof te dichten.

Het socialezekerheidssysteem van de Verenigde Staten illustreert perfect de hachelijke situatie waarin de meeste regeringen zich vandaag de dag bevinden. Toen het systeem ingevoerd werd in 1935, bedroeg de gemiddelde levensverwachting 61 jaar. Terwijl de doorsnee Amerikaan in 1935 niet lang genoeg leefde om al zijn uitkeringen te ontvangen, kunnen gepensioneerden sinds de invoering van het vervroegd pensioen en de verlenging van de levensduur vandaag de dag nog 20 jaar of langer leven. Volgens actuele voorspellingen lopen de kosten veel hoger op dan de regering in 1935 geschat had en dreigt het systeem op een deficit af te stevenen en tegen 2040 helemaal zonder middelen te geraken als niet snel correctieve maatregelen getroffen worden. Dit zijn niet bepaald rooskleurige vooruitzichten voor de dertigers die met pensioen zullen gaan op het moment dat de financieringsmiddelen uitgeput zullen zijn.

Figuur 4: Percentage van 50-plussers (EU-15-landen, Japan, Verenigde Staten – 2005 versus verwachting voor 2025)



Bron: Bureau voor volkstelling van de VS, internationale database, januari 2007

De Franse regering kampt vandaag al met een deficit dat tegen eind 2007 tot 3,5 miljard euro zou oplopen, tegenover 2,4 miljard euro in 2006. Dat staat te lezen in een rapport van de Franse Adviesraad voor de Pensioenen (Conseil d'orientation des retraites of kortweg COR) van 11 januari 2007, waarin sprake is van "een dringende behoefte aan hervorming".

In Frankrijk vormt vooral het feit dat 62,2 procent van de 55- tot 64-jarigen geen job heeft de grootste uitdaging. Dat is grotendeels te wijten aan de relatief lage wettelijk vastgelegde pensioenleeftijd waarbij men al vanaf 60 jaar aanspraak maakt op een uitkering van de overheid, en aan de algemeen hoge werkloosheidsgraad. Als ze de financiële toekomst van hun burgers willen veilig stellen, moeten regeringen snel en ingrijpend werk maken van pensioenhervormingen. De strijd om deze hervormingsmaatregelen door te drukken zal niet eenvoudig zijn. Mensen zullen het niet zomaar eens zijn met de toegevingen die ze naar alle waarschijnlijkheid zullen moeten doen, zoals hogere belastingen, lagere uitkeringen en langere carrières. Er zijn echter landen die bewijzen dat verandering weldegelijk een haalbare kaart is.

Veel landen die op zoek zijn naar alternatieven kijken met belangstelling naar het pensioenstelsel van Zweden, en landen als Brazilië, Rusland en Polen hebben er zelfs al een aantal elementen van overgenomen. Het vernieuwde Zweedse model koppelt overheidspensioenen aan individuele inkomsten en levensverwachtingcijfers. Net als de klassieke systemen gaat het uit van het principe dat de werkenden van vandaag de gepensioneerden van vandaag ondersteunen. Door echter de voordelen te berekenen op basis van individuele salarissen en demografische projecties, kan de regering flexibeler inspelen op verschuivingen in bevolkingssamenstelling en inkomsten. Als de economie er terugvalt, dalen de uitkeringen in de toekomst. Hoe langer mensen uit een bepaalde leeftijdscategorie leven, hoe lager hun uitkeringen worden. We moeten wel opmerken dat dit model pas sinds 1999 in voege is en dat de Zweedse economie gezond is. Het stelsel werd dus nog niet uitgetest in een situatie waarbij mensen minder uitkeringen ontvangen als gevolg van economische of demografische factoren. Maar voor regeringen die acties moeten ondernemen vóór hun pensioenfondsen uitgeput geraken, kan het Zweedse model, of een

aantal elementen ervan, een haalbare kaart zijn ("Pensions Going Swedish", The Wall Street Journal-Europe, 5 maart 2007).

Er bestaat geen toverformule om het pensioenprobleem op te lossen. Maar overal ter wereld zijn de ogen van regeringen op Zweden gericht. Van alle opties die ondertussen als onperfect beschouwd worden, begint het Zweedse pensioenstelsel stilaan voor het beste door te gaan.

Weaver, Georgetown University, interview in
The Wall Street Journal-Europe, 5 maart 2007

Overheden spelen de grootste rol als het erop aankomt om oudere werknemers langer aan het werk te houden en langer te laten bijdragen tot de economie van hun land. Zij zijn het immers die de regelgeving op het vlak van tewerkstelling en sociale zaken bepalen waarnaar zowel werkgevers als werknemers zich moeten schikken. In het verleden waren de meeste van de overheidsprogramma's voor ouderen erop gericht om hun uitstap uit het actieve beroepsleven te vergemakkelijken ten voordele van jongere werknemers. Gezien de huidige situatie maken regeringen vandaag de dag echter een bocht van 180 graden. Ze beginnen voordelen te bieden aan oudere werknemers om langer zinnig aan de slag te blijven, en aan werkgevers om oudere werknemers te rekruteren en in het bedrijf te houden.

Een mentaliteitsverandering op gang brengen

In een recente Manpower-enquête onder 28.000 werkgevers in 25 landen en gebieden gaf slechts 14 procent van de respondenten aan gerichte strategieën uitgewerkt te hebben om ouderen te rekruteren voor zijn vacatures, en slechts 21% zei over een retentiestrategie te beschikken voor oudere werknemers (zie figuur 5).

Uit de studie bleek echter ook dat werkgevers in een aantal landen en gebieden een stuk verder staan in hun rekruterings- en retentiestrategieën voor oudere werknemers dan hun collega's elders in de wereld (zie figuur 6).

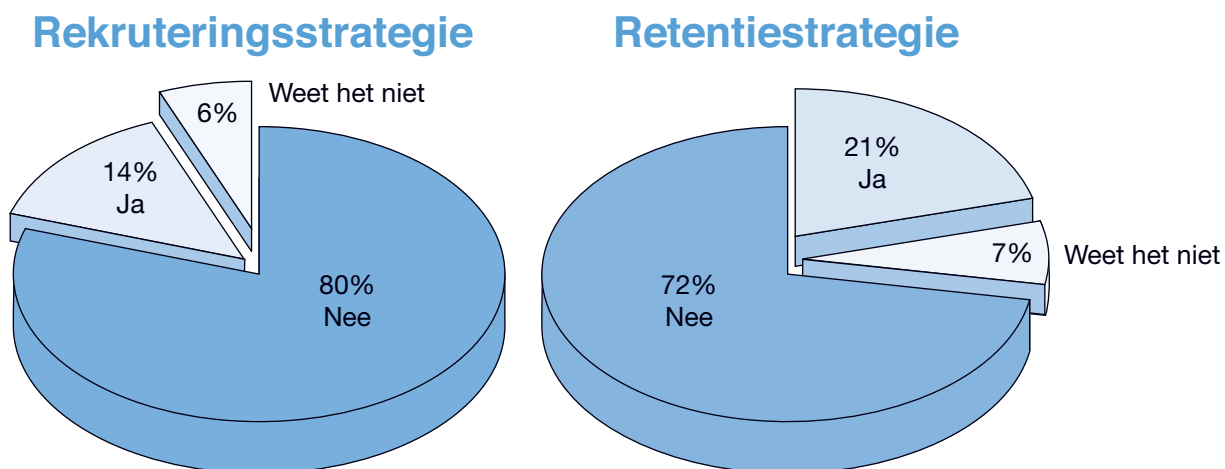
In Singapore bijvoorbeeld beweert 48 procent van de werkgevers over een strategie voor de rekrutering van ouderen te beschikken en 53 procent zegt een retentiestrategie geïmplementeerd te hebben.

Deze hoge scores voor Singapore zijn toe te schrijven aan de voortrekkersrol van de regering om de inzetbaarheid van de oudere bevolking te vergroten via een systeem van voordelen voor de bedrijven. Het Agentschap voor arbeidsontwikkeling van Singapore (Workforce Development Agency of WDA) heeft een programma van steunmaatregelen uitgerold dat "Advantage!" heet en bedrijven aanmoedigt om

werknemers ouder dan 40 jaar aan te werven of werknemers van boven de 62 opnieuw in te schakelen. Het programma omvat 4 luiken – subsidies voor jobherzieningen, subsidies voor training, bemiddelingsdiensten en steun voor reactivering – en werkgevers kunnen tot 300.000 Singapore dollar ontvangen (200.000 USD) afhankelijk van hun medewerking aan het programma.

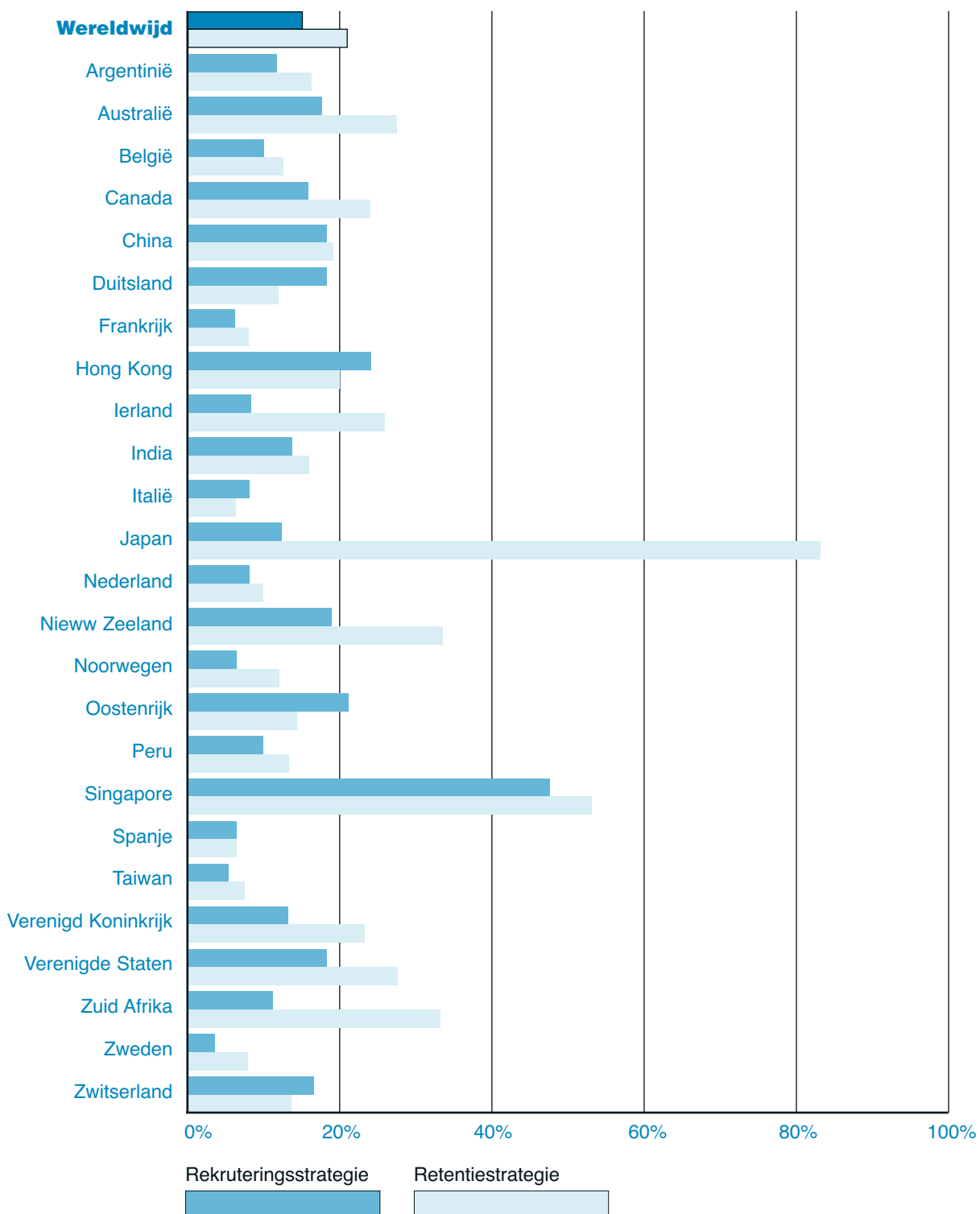
Japan kent een gelijkaardige situatie. Daar heeft 83 procent van de werkgevers retentiestrategieën ontwikkeld om te vermijden dat ze ervaren werknemers verliezen. Dat is van uitermate groot belang aangezien een miljoen Japanse werknemers in aanmerking komen om de eerstkomende 3 jaar met pensioen te gaan. Om het aantal mensen dat uit het actieve beroepsleven stapt terug te dringen, hebben regeringsvertegenwoordigers onlangs de Law Concerning Stabilization of Employment of Older Persons (Wet voor de Stabilisering van de Tewerkstelling van Ouderen) aangepast. Deze wet werd in 1971 in het leven geroepen om het welzijn en de jobzekerheid van ouderen te bevorderen en de arbeidsmarkt te stabiliseren met het oog op de toekomst. Begin april 2006 heeft de Japanse regering zichzelf met deze wet 13 jaar de tijd gegeven om de pensioenleeftijd geleidelijk aan op te trekken tot 65 jaar en werkgevers aan te moedigen om ouderen die willen werken en ertoe in staat zijn, aan de slag te houden.

Figuur 5: Percentage werkgevers uit 25 landen en gebieden met een rekruterings- en retentiestrategie voor oudere werknemers



Bron: Manpower-enquête bij meer dan 28.000 werkgevers in 25 landen en gebieden, oktober 2006

Figuur 6:
Aanwezigheid van rekruterings- en retentiestrategie voor oudere werknemers



Bron: Manpower-enquête bij meer dan 28.000 werkgevers in 25 landen en gebieden, oktober 2006

De Japanse wetgeving voorziet in dit kader ook een striktere bescherming tegen leeftijdsdiscriminatie en maatregelen zoals de verplichting voor werkgevers om ouderen die elders solliciteren een positieve referentie te geven en om oudere kandidaten die solliciteren duidelijk te maken waarom er op een bepaalde job een leeftijdsgrens staat. Er werden ook tewerkstellingsprogramma's geïmplementeerd met het oog op de retentie van oudere werknemers die hun actieve loopbaan willen verderzetten.

Een dergelijke beslissing om de antidiscriminatie-wetgeving strikter te maken is een belangrijke stap voorwaarts, aangezien ouderen zonder job in bijna alle OESO-landen vaker langdurig werkloos blijven dan werklozen van 25 tot 49 jaar. Bovendien verdienen ouderen die hun job verloren doorgaans een pak minder op hun nieuwe werk dan in hun vorige functie ("Live Longer, Work Longer", OESO, 2006, p. 35). Alhoewel de meeste ontwikkelde landen wetten tegen leeftijdsdiscriminatie ingevoerd hebben, kunnen overheden nog veel meer inspanningen leveren om ouderen gemakkelijker toegang te verschaffen tot de arbeidsmarkt.

In het voorbeeld van Japan zijn de proactieve retentiemaatregelen van de bedrijven er duidelijk gekomen onder druk van de overheid. Dat blijkt duidelijk uit de cijfers: 83 procent van de Japanse werkgevers zegt een strategie uitgewerkt te hebben voor de retentie van ouderen, terwijl slechts 12 procent een strategie geïmplementeerd heeft voor de rekrutering van diezelfde doelgroep (zie figuur 6). Kortom, werkgevers hebben nog geen acties ondernomen wat de aanwerving van ouderen betreft omdat ze daartoe nog niet verplicht werden.

De mate waarin werkgevers werk maken van de rekrutering en retentie van oudere werknemers om het tekort aan talent weg te werken, hangt van een reeks complexe factoren af. De belangrijkste zijn:

- de omvang van de nationale kandidatenmarkt;
- het demografische profiel van de kandidatenmarkt;
- de mate waarin er vandaag een tekort aan talent heerst;
- een wettelijk kader of overheidsprogramma's die de tewerkstelling van ouderen bevorderen of afremmen.

Of een regering erin zal slagen om haar oudere bevolking langer aan het werk te houden, hangt grotendeels af van haar bereidheid om een motor van de verandering te zijn en om de werkgevers via steunmaatregelen en striktere eisen tot actie te dwingen.

Een andere mogelijke manier voor overheden om een verandering teweeg te brengen, is het versoepelen van de wetten en regels die ouderen er momenteel van weerhouden om langer actief te blijven. Naast de strategieën die Singapore en Japan geïmplementeerd hebben als antwoord op het vergrijzingsvraagstuk, proberen andere landen combinaties van verscheidene initiatieven uit, waaronder de verhoging of afschaffing van de wettelijke pensioenleeftijd en andere steunmaatregelen voor werkgevers die ouderen rekruteren en aan zich binden.

Bovenop deze eerste stappen zullen overheden moeten overwegen om beleidsmaatregelen te introduceren die langer werken voor de werknemers financieel aantrekkelijker maken. In veel landen bestaat de kans dat het huidige belastings- en socialezekerheidsstelsel juist een stimulans is om vervroegd met pensioen te gaan of zelfs helemaal niet te werken, omdat mensen er geen recht hebben op een pensioenuitkering als ze nog aan de slag zijn of te veel verdienen tijdens hun actieve carrière. In geval van hoge belastingen en bescheiden voordelen voor wie langer actief blijft, is het vaak verstandiger om vroeger met pensioen te gaan in plaats van te blijven werken. Om deze trends om te keren zal men deze obstakels moeten wegwerken en moeten nadenken over financiële voordelen, zoals belastingverlagingen voor ouderen die bereid zijn langer aan de slag te blijven.

Een goed voorbeeld van een dergelijke wetsherziening vinden we in Duitsland. Daar besliste de regering in november 2006 om de pensioenleeftijd op te trekken tot 67 jaar en alles in het werk te stellen om de 50-plussers terug aan de slag te krijgen. In het kader van dit nieuwe "50 plus"-initiatief (juli 2006) zullen werkgevers 'integratiesubsidies' krijgen in ruil voor de aanwerving van ouderen. Werknemers die een job aanvaardden die minder goed betaald is dan hun vorige functie, hebben recht op een zogenaamd 'combinatiesalaris'. Dat is een bijkomende wedde die de overheid hen uitkeert om hun loonsverlaging te compenseren.

Het "50 plus"-programma is een combinatie van overheidsmaatregelen en gezamenlijke initiatieven met arbeids- en managementorganisaties en streeft 4 concrete objectieven na:

- Een verhoging van de tewerkstellingsgraad van 50-plussers tot 55% tegen 2010;
- een aanzienlijke verlaging van het aantal vervroegde pensioneringen onder 55-plussers;
- reactivering van ouderen via loonsubsidies;
- meer inschrijvingen voor opleidingsprogramma's om mensen te ondersteunen in de ontwikkeling van die vaardigheden die ze nodig hebben om in aanmerking te komen voor nieuwe jobs.

Net zoals in Duitsland zullen overheden in andere landen meer nationale onderwijs- en opleidingsprogramma's moeten ontwikkelen om meer ouderen te bereiken en een mentaliteit van levenslang leren te creëren.

Opleidingsinitiatieven zijn niet alleen een zaak van de werkgevers. Door te investeren in ontwikkelings- en trainingsprogramma's om ouderen - die misschien al enige tijd gestopt zijn met werken - vertrouwd te maken met de nieuwste technologie en werkprocessen, zullen overheden ook de inzetbaarheid van laaggeschoolde ouderen kunnen verbeteren. Dergelijke programma's zijn bijzonder geschikt voor mensen die opnieuw aan de slag moeten nadat ze een aantal jaar met pensioen geweest zijn, maar ook voor wie fysiek zware arbeid verricht heeft die niet langer haalbaar is, of voor diegenen die om andere redenen op een andere manier van werken willen overstappen.

Deze door de overheid gesteunde opleidingsinitiatieven vormen voor regeringen bovendien de uitgelezen kans om het trainingsbeleid strategisch af te stemmen op de segmenten die het meest met een tekort aan talent kampen. Stel dat bijvoorbeeld een land als India vaststelt dat het over onvoldoende mensen beschikt met de juiste vaardigheden om tegemoet te komen aan de vraag naar datanetwerk-supportmedewerkers in de snelgroeïende sector van de IT-enabled Services (ITeS). De Indiase regering zou dit gegeven kunnen aangrijpen om opleidingen te ontwikkelen en zo de tekorten op te vangen met ouderen die opnieuw beginnen te werken.

Door te anticiperen op toekomstige behoeften aan talent en opleidingsprogramma's te ontwikkelen om daaraan tegemoet te komen, kunnen landen op de internationale markt een duidelijke voorsprong uitbouwen ten opzichte van hun concurrenten.

Of een regering erin zal slagen om haar oudere bevolking langer aan het werk te houden, hangt grotendeels af van haar bereidheid om een motor van de verandering te zijn en om de werkgevers via steunmaatregelen en striktere eisen tot actie te dwingen.

Duurzame economische groei stimuleren via de ontwikkeling van een arbeidsmarktstrategie

In de context van een internationale arbeidsmarkt zonder grenzen en met een belangrijke impact op het BNP van de nationale economieën, voelen veel landen zich wellicht benadeeld ten opzichte van hun concurrenten als ze onvoldoende bekwaam personeel kunnen inzetten om de lokale bedrijfswereld successen te laten boeken. Ouderen vormen slechts één segment van een potentiële, gezonde kandidatenmarkt. Hun actieve carrière verlengen is slechts één domein waaraan overheden aandacht moeten besteden als ze een competitieve arbeidsmarkt willen die de slagkracht van hun economie in de toekomst zal vergroten.

Regeringen zullen meer bedreven moeten worden in het analyseren van hun totale beroepsbevolking en ze zullen beter moeten bepalen hoe ze er meer competitief voordeel kunnen uithalen, vooral als ze internationaal willen meetellen en Directe Buitenlandse Investeringen (DBI) willen aantrekken. De eerste stap (zie figuur 7) bestaat uit een analyse van het nationale aanbod aan talent en het toekomstige potentieel, en een vergelijking daarvan met de huidige en toekomstige vraag naar

talent vanwege werkgevers. Aan de hand van deze cijfers kunnen de economische groeimogelijkheden voor verdere ontwikkeling op basis van de ruim beschikbare vaardigheden achterhaald worden, en kunnen potentiële economische risico's als gevolg van een ontoereikend aanbod aan talent in bepaalde arbeidsmarktsegmenten aan het licht gebracht worden.

De creatieve strategieën die sommige regeringen beginnen aan te wenden om ouderen langer aan het werk te houden of opnieuw te reactiveren, vormen een goed vertrekpunt voor de ontwikkeling van een duurzame arbeidsmarktstrategie, maar er is meer nodig om het potentieel van de beroepsbevolking in de toekomst optimaal te benutten.

Door arbeidsmarktstrategieën af te stemmen op de risico's en opportuniteiten voor de nationale economie, krijgt men een beter zicht op de opleidings- en trainingsinitiatieven die nodig zijn om een kwalitatieve pool van talent aan te leggen voor de toekomst. Door het opleidingsbeleid voor jongeren, werklozen en ouderen af te stemmen op de economische behoeften van het land, kan men de dreiging die voortkomt uit een groeiend tekort aan talent de kop indrukken en tegelijk de beschikbare pools uitbreiden in segmenten die interessant zijn voor DBI.

Figuur 7: Duurzame economische groei dankzij een arbeidsmarktstrategie



Mexico had bijvoorbeeld jarenlang de reputatie over zeer veel goedkope, laaggeschoolde, hardwerkende werknemers te beschikken. Naarmate de rest van de wereld ging ontdekken dat hetzelfde ook voor China en andere Aziatische landen geldt, ging de groei van de Mexicaanse fabrieken, de zogeheten maquiladoras, dramatisch achteruit als gevolg van de toenemende internationale concurrentie. Momenteel worstelt het land met de uitdaging om een doeltreffende arbeidsmarktstrategie te ontwikkelen die het mogelijk moet maken om nieuwe DBI aan te trekken van multinationals uit de Verenigde Staten en de rest van de wereld. Het is zeer de vraag of Mexico, met zijn zwak onderwijssysteem en algemeen verspreide armoede, het nodige talent zal kunnen aanboren om de economische welvaart van zijn toekomstige generaties veilig te stellen. De tijd zal moeten uitwijzen of het land in deze strategische opdracht zal slagen.

Ook op het vlak van migratiebeleid kunnen overheden grote stappen voorwaarts doen om hun pool aan beschikbaar talent uit te breiden. Ze kunnen hun beleid gericht bijsturen om potentiële kandidaten met de juiste vaardigheden aan te trekken. Daarnaast kunnen ze ook voordelen creëren om expats en studenten die voor hun studies naar het buitenland trekken, aan te moedigen om terug in hun thuisland te komen werken en leven.

China en de Filippijnen proberen momenteel de 'brain drain' om te keren. Veel van hun beste en meest getalenteerde werknemers zijn er weggetrokken om – in het geval van China – elders te studeren of – zoals in het geval van de Filippijnen – te werken. Vandaag kampen beide landen in verscheidene domeinen met tekorten aan geschoold personeel die door deze expats zouden opgevangen kunnen worden. Beide landen hebben er dan ook een prioriteit van gemaakt om deze gekwalificeerde medewerkers terug naar hun thuisland te lokken om er hun steentje bij te dragen aan de toekomst van de samenleving.

In de toekomst, waarin talent uiterst schaars zal zijn, is een duurzame en groeiende economie onmogelijk zonder een sterke en dynamische arbeidsmarkt die openstaat voor ouderen en andere groepen die vandaag ondervetegenwoordigd zijn in de actieve beroepsbevolking. Het is aan de nationale overheden om te bepalen hoe ze de interesses en vaardigheden van ouderen kunnen laten rijmen met de belangen en behoeften van de werkgevers, en hoe ze dat moeten doen vóór de pensioenen barsten en ook elders in de samenleving problemen veroorzaken.

Het is aan de nationale overheden om te bepalen hoe ze de interesses en vaardigheden van ouderen kunnen laten rijmen met de belangen en behoeften van de werkgevers, en hoe ze dat moeten doen vóór de pensioenen barsten en ook elders in de samenleving problemen veroorzaken.

Conclusie

Het talent van vandaag zal in groten getale met pensioen gaan en er zullen slechts weinig kandidaat-ervangers overblijven. Werkgevers moeten dan ook van toekomstgerichte personeelsplanning een topprioriteit maken. Zonder een dergelijke analyse ziet het eruit dat veel bedrijven niet in staat zullen zijn om te groeien en de behoeften van hun klanten in te vullen als gevolg van onverwachte en alomtegenwoordige tekorten aan talent in de meest kritische functies. Werkgevers leveren onvoldoende inspanningen om oudere werknemers aan te werven en aan zich te binden als onderdeel van hun talentmanagementstrategie, en daar zijn 2 belangrijke redenen voor: ze begrijpen niet hoe ze dat op een doeltreffende manier kunnen doen en ze zien niet in waarom ze er een prioriteit van moeten maken.

Alhoewel werkgevers de afgelopen jaren geïjverd hebben voor een beter evenwicht tussen werk en privé voor werkende ouders, hebben ze nog geen inzicht verworven in wat een gezonde work-lifebalans inhoudt voor oudere werknemers. Ze beseffen onvoldoende dat ouderen graag anders willen werken, in flexibele werkregimes die hen toelaten te werken zoals zij dat zelf willen, niet zoals de werkgever het wil. Een groeiend aantal onder hen is best wel bereid en in staat om nog een paar jaar aan de slag te blijven, zolang ze maar gemotiveerd zijn en aangemoedigd worden. De beste manier om ouderen aan te trekken, is over de jobs beschikken die ze willen, en dat zijn doorgaans deeltijdse jobs. De werkgever die de strijd om talent wint zal diegene zijn die bewust nadenkt over hoe hij voldoende deeltijdse jobs kan openstellen voor ouderen en hoe hij bestaande job kan omzetten in deeltijdse functies om zijn huidige personeel enkele jaren langer in het bedrijf te houden.

Naarmate het steeds moeilijker wordt om het juiste talent te vinden en te behouden, zal het voor de werkgevers steeds belangrijker worden om de doorstroom van talent te optimaliseren door de vaardigheden van de werknemers en de behoeften van het bedrijf doorheen de carrière van elke medewerker op elkaar af te stemmen. Dat vergt een strategische rekruteringsaanpak, evaluatie van competenties, interesses en vaardigheden op regelmatige tijdstippen, het naadloos samengaan van vaardigheden met huidige en toekomstige zakelijke behoeften en uitermate veel aandacht voor levenslang leren.

Het vraagstuk van een vergrijzende beroepsbevolking komt voort uit het feit dat de meest gevraagde werknemers met de beste vaardigheden ook degenen zijn die financieel het meest flexibel zijn om vroeg met pensioen te gaan of andere carrièremogelijkheden willen verkennen naarmate ze ouder worden. Het zijn zij die het

hardst nodig zijn die het meest geneigd zijn te vertrekken en hun vaardigheden, kennis en ervaring mee te nemen. Werkgevers die dat snappen zullen op zoek gaan naar innovatieve manieren om deze belangrijke medewerkers zo lang mogelijk bij zich te houden.

Men kan echter niet vermijden dat zelfs de meest gemotiveerde werknemers uiteindelijk met pensioen zullen gaan. Daarom moet het personeelsbeleid in de toekomst voldoende aandacht besteden aan een goede doorstroom van talent: high potential medewerkers moeten zo vroeg mogelijk klaargestoomd worden als potentiële opvolgers van zij die in de toekomst met pensioen zullen gaan. Een doeltreffend en goed uitgevoerd plan voor kennisoverdracht kan een enorm verschil maken in het vermogen van de werkgever om onmisbaar intellectueel kapitaal te behouden en de continuïteit van het prestatieniveau te garanderen bij de overdracht van gepensioneerde naar diens opvolger.

Ondertussen dreigt het pensioenspaarpotje van veel nationale regeringen leeg te geraken omdat er eenvoudigweg teveel mensen een overheidsuitkering zullen krijgen terwijl de actieve beroepsbevolking ontoereikend is om de kosten daarvan te dragen.

Voor een overheid die haar ouderen langer aan het werk wil houden om de pensioenlast te verlagen, lijkt het antwoord te liggen in haar bereidheid om een motor van de verandering te zijn en om de werkgevers via nieuwe steunmaatregelen en striktere eisen tot actie te dwingen op het vlak van rekrutering en retentie van ouderen.

In de toekomst, waarin talent uiterst schaars zal zijn, is een duurzame en groeiende economie onmogelijk zonder een sterke en dynamische arbeidsmarkt die openstaat voor ouderen en andere groepen die vandaag ondervertegenwoordigd zijn in de actieve beroepsbevolking.

Nationale overheden moeten werk maken van een strategische aanpak voor de ontwikkeling en het inzetten van talent als ze een competitieve arbeidsmarkt willen die de slagkracht van hun economie in de toekomst zal vergroten. Het is aan de nationale regeringen om te bepalen hoe ze de interesses en vaardigheden van ouderen kunnen laten rijmen met de belangen en behoeften van de werkgevers, en hoe ze dat moeten doen vóór de pensioenen barsten en ook elders in de samenleving problemen veroorzaken. Dit vraagstuk oplossen zou vandaag de dag een topprioriteit moeten zijn op de agenda van regeringsleiders overal ter wereld.

Manpower Belgium, Louizalaan 523, 1050 Brussel, België
T : + 32 (0)2 639 10 70 - F : + 32 (0)2 639 10 71
www.manpower.be

© 2007, Manpower Inc. Alle rechten voorbehouden.

