



Van talentherkenning naar regionale toepassing

Talentherkenning en de sterkepuntenbenadering zijn belangrijk in relatie tot het thema employability. Een regionale aanpak kan daarnaast een nuttige aanvulling zijn in de HR-praktijk vanuit werkgeverschap om ouderen te kunnen ondersteunen in hun employability.

Tekst Klaske Veth, Annet de Lange en Jol Stoffers

Langer doorwerken is een relevant thema in Nederland geworden. Steeds meer 65-plussers werken door: in 2020 waren er al 300.000 65-plussers aan het werk en de groep 75-jarigen met een betaalde doorwerkbaan is met 2,2 procent gegroeid (CBS, 2021). Uit de verdeling in beroepsgroepen (zie Figuur 1) blijkt dat de meeste 65-plussers aan het werk zijn als beeldend kunstenaar of chauffeur.

De vraag is hoe wij doorwerkroutes naar andere typen beroepen en de employability van oudere werkenden op de arbeidsmarkt duurzaam mogelijk maken. 'Employabele' werknemers zijn van cruciaal belang gezien ontwikkelingen als de energietransitie, duurzaamheid, digitalisering en een zeer krappe arbeidsmarkt. Kennis- en onderwijsinstellingen, werkgevers, werknemers en de landelijke en regionale overheid moeten op zoek naar antwoor-

den, alternatieve oplossingen en vernieuwende concepten.

Employability en ouder worden

Employabel werkenden zijn mensen met adequate competenties en kwalificaties die direct bijdragen aan oplossingsrichtingen en het succes van organisaties en regio's. Mensen zijn van doorslaggevende betekenis om regionale ambities ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. We zien dan ook meer en meer een tendens naar decentralisatie in arbeidsmarktbeleid en arbeidsrelaties.

In de literatuur is een tweetal tradities zichtbaar. Enerzijds zijn er onderzoekers die kijken naar het begrip vanuit een zogenaamde competentiegerichte benadering. In deze benadering verwijst employability naar het vermogen om nu en in de toe-

De afstemming tussen werk en privé is voor bridge workers belangrijker dan voor andere leeftijdsgroepen

komst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen gezien de eigen kansen en talenten (in termen van netwerk, skills, competenties etc.). De andere, arbeidsmarktgerichte, benadering meet het begrip in relatie tot arbeidsmarktkansen van werkenden; zowel in de eigen organisatie als, indien nodig, in een andere organisatie of in een andere sector.

De Lange et al. (2021) hebben onlangs 41 artikelen gereviewd over relaties tussen verschillende leeftijdsconceptualisaties en employability en ontdekten dat de meeste studies relaties onderzochten tussen kalenderleeftijd en arbeidsmarktgerichte employability (41 studies) en helaas negatieve verbanden vonden. Geruststellend was dat er in zeven artikelen wel positieve relaties werden gevonden tussen functionele leeftijd (gemeten als gezondheid of werkvermogen) en arbeidsmarktgerichte employability. Deze review geeft het belang weer om aandacht te houden voor talenten, skills en werkvermogen van ouder wordende werkenden om hen aantrekkelijk te houden voor de arbeidsmarkt van

de toekomst. Welke handvatten zijn er voor HR om deze groeiende groep werkenden employabel te houden?

HR-interventies en employability

HR kan met het behouden of aantrekken van deze doorwerkers na pensioen, ook wel bridge workers genoemd, een enorm concurrentievoordeel (gaan) genieten. Zeker in sectoren met tekorten aan arbeidskrachten. De vraag is: hoe?

Werkenden blijven eerder doorwerken als er sprake is van een goede fit tussen hen, het werk en de organisatie. HR kan bijvoorbeeld een generatiepact aanbieden. Een generatiepact heeft als doel een brug te slaan tussen de wensen van de jongere en oudere werkenden. Het generatiepact bestaat uit verschillende regelingen met hetzelfde doel:

- oudere werkenden kunnen minder gaan werken en krijgen daarvoor gedeeltelijke financiële compensatie;
- de hierdoor ontstane ruimte in de formatie wordt gebruikt om nieuwe (jongere) werkenden te werven.

Uit onderzoek van Van Vuuren & Veth (2020) bleek dat het generatiepact resulteerde in verminderde werkdruk, maar ook in positievere ervaring van de werkinhoud en de werkgever. Het draagt dus bij aan de duurzame inzetbaarheid van oudere werkenden. Niet alleen tot, maar hopelijk ook ná hun pensioen.

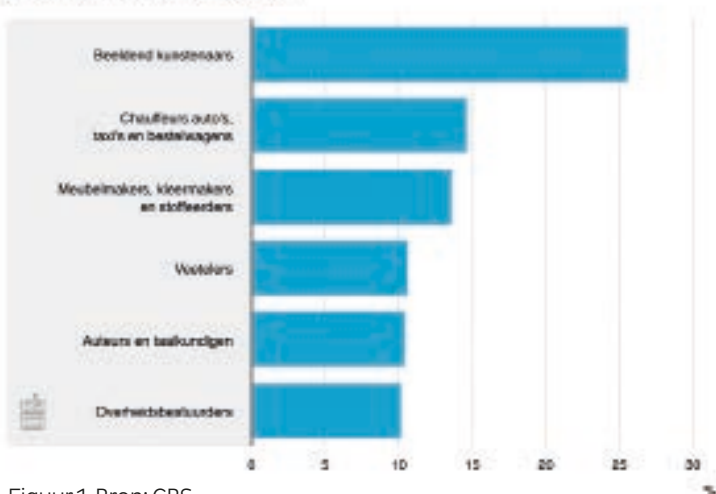
Een goede afstemming van doelen en behoeften van werkenden en werkomgeving bevordert ook de motivatie en employability van werkenden. Dat kan door het afsluiten van 'I-deals': individuele afspraken tussen een werkende en een werkgever. I-deals zijn maatwerk en afgestemd op de specifieke behoeften en wensen van de werkende en kunnen bijvoorbeeld gaan over de inhoud van het werk en de afstemming tussen werk en privé. Voor bridge workers is dit nog belangrijker dan voor andere leeftijdsgroepen.

In het algemeen zullen vooral amplitieve maatregelen - gericht op het bevorderen van positieve uitkomsten bij alle werkenden - bridge workers employabel houden. Bijvoorbeeld door het aanbieden van leefstijlmaatregelen, zoals meer bewegen en gezondere voeding, maar zeker ook door te faciliteren in een goede fit van de werkende met de werkinhoud, sociale relaties en de arbeidsomstandigheden. Hieraan kan HR bijdragen, waarbij uiteraard werkenden ook zelf hun verantwoordelijkheid hebben. En als we nu verder kijken dan deze individuele (bridge workers) en organisatieniveaus, wat zou dan een bijdrage van een regionale aanpak kunnen zijn?

Het nut van een regionale aanpak

Een employabele regionale beroepsbevolking is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers, individuele werkenden én overheid. Belangrijk hierbij is om een balans te vinden tussen de individuele en collectieve verantwoordelijkheid en reikwijdte. Regionale arbeidsmarktactoren (kennis- en onderwijsinstellingen, werkgevers en overheden) zouden meer en meer met elkaar af kunnen stemmen en samenwerken, bijvoorbeeld om passende bij-, her- en omscholingsprogramma's aan te »

65-plussers per beroepsgroep



Figuur 1. Bron: CBS



Bridge workers worden als een belangrijke kansgroep gezien.

kunnen bieden (werkend leren en lerend werken). Een praktische tool hierbij is bijvoorbeeld het overzicht van UWV met kansrijke en -arme beroepen en hoe de stap te zetten naar de kansrijke. Zie: Microsoft Power BI.

Voor instituties en actoren in de regio is het de uitdaging om met elkaar tot duurzame en passende oplossingen te komen, ook voor de periode na de coronacrisis. De regio's die daarin het best zullen slagen, zijn de regio's waar de partners in staat zijn om over de grenzen van de eigen kolom heen te kijken, complementair aan elkaar te zijn en elkaar iets te gunnen. Het moet de komende periode dan ook niet gaan over 'terug naar hoe het was'. De uitdaging is om juist te kijken naar de langetermijnbeleidsinterventies die nodig zijn om employability van uiteenlopende - voor de regio relevante - categorieën van (potentiële) werknemers te bevorderen. Gezamenlijk inzetten op employability van 65-plussers biedt nieuwe mogelijkheden om de krapte op de arbeidsmarkt tegen te gaan. Dat zal echter voor elke regio anders zijn, afhankelijk van geografische ligging, demografie en regionale economie.

Conclusie

Doorwerken blijft een belangrijk thema en zal in populariteit stijgen aangezien de groep bridge workers als een belangrijke 'kansgroep werkenden' beschouwd kan worden voor sectoren waarin personeelstekorten (te verwachten) zijn, maar ook doordat doorwerken voor de oudere werkende zelf een aantrekkelijker alternatief is geworden naast pensionering (maatschappelijk actief blijven, financieel meer middelen hebben etc.). Maatwerk en regionale uitwisseling vormen een belangrijke basis voor een duurzame doorwerkroute van oudere werkenden.

REFERENTIES

CBS (2021). Verkregen op 1-09-2021 via: *300 duizend werkende 65-plussers in 2020* (cbs.nl).

De Lange, A. H., Van der Heijden, B., Van Vuuren, T., Furunes, T., De Lange, C., & Dijkers, J. (2021). *Employable as We Age? A Systematic Review of Relationships Between Age Conceptualizations and Employability*. *Frontiers in Psychology*, 11(3969). doi:10.3389/fpsyg.2020.605684

Van Vuuren, T., & Veth, K.N. (2020). *De impact van het Generatiepact. Vijf casestudies over ervaringen en gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid*. Tinka van Vuuren. Tijdschrift voor HRM, 23(3), 21-39. ◀◀



Dr. Klaske Veth

is lector Duurzaam HRM aan de Hanzehogeschool in Groningen.



Prof. dr. Annet de Lange

is lector human resource management bij de HAN en bijzonder hoogleraar succesvol ouder worden op het werk bij de open universiteit.



Prof. dr. Jol Stoffers

is lector Employability aan de Zuyd Hogeschool, bijzonder hoogleraar aan de Open Universiteit en wetenschappelijk directeur NEIMED.