

Duurzame inzetbaarheid

Onderzoek naar de rol van werkgevers

Uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid



Utrecht, januari 2011

Carry Goedhart

Ir. Bert Lokhorst

Prof. dr. Joop Schippers

Inhoudsopgave

Lijst met figuren	3
Lijst met tabellen.....	3
Samenvatting	4
1. Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding voor het onderzoek	6
1.2 Centrale onderzoeksvraag en uitwerking	6
1.3 Data en methoden.....	7
1.4 Opbouw van het rapport.....	9
2 Vergrijzing en duurzame inzetbaarheid als toekomstig arbeidsmarktprobleem: verwachtingen en percepties.....	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Ontwikkeling personeelsbestand: groei of krimp?	10
2.3 Moeilijkheden bij het vinden van personeel	11
2.4 Moeilijkheden bij het behouden van personeel	14
2.5 Welke maatregelen worden overwogen in geval van personeelsschaarste?	15
2.6 Gevolgen van vergrijzing van het personeelsbestand	16
2.7 Conclusie	18
3 Hoe kijken werkgevers aan tegen de productiviteit van verschillende leeftijdsgroepen?.....	19
3.1 Inleiding	19
3.2 Dimensies van productiviteit	19
3.3 Daling productiviteit na 50 jaar?	22
3.4 Conclusie	23
4 Werken aan duurzame inzetbaarheid, wat werkgevers nu al doen	24
4.1 Inleiding	24
4.2 Aandacht voor jong en oud	24
4.3 Beleid gericht op het combineren van arbeid en zorg	28
4.4 Maatregelen gericht op bewaken inzetbaarheid	32
4.5 Maatregelen om oudere medewerkers te behouden.....	34
4.6 Conclusies.....	37
5 Langer doorwerken, welke maatregelen zijn nodig	39
5.1 Duurzame inzetbaarheid en de aard van het werk	39
5.2 Maatregelen die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid	40
5.3 (Financiële) verantwoordelijkheid voor beleid gericht op duurzame inzetbaarheid.....	42
5.4 Conclusie	44
6 Slotbeschouwing, conclusies en aanbevelingen.....	45
Geraadpleegde literatuur	48

Lijst met figuren

Figuur 1: Verwachtingen van werkgevers over de ontwikkeling van het personeelsbestand op basis van de vraag "Verwacht u dat de omvang van uw personeelsbestand de komende jaren gelijk zal blijven?"	11
Figuur 2: Aandeel werkgevers dat al dan niet moeilijkheden verwacht bij het vinden van personeel	12
Figuur 3: Opvattingen van werkgevers over de mate waarin moeilijkheden bij het vinden van personeel samenhangen met uiteenlopende factoren.....	13
Figuur 4: Aandeel werkgevers dat (geen) problemen heeft bij het behouden van personeel	14
Figuur 5: Welke maatregelen worden overwogen bij personeelsschaarste	16
Figuur 6: Dimensies van productiviteit: de mate waarin bepaalde eigenschappen in sterke mate van toepassing zijn voor 50-plussers en 35-minners.	20
Figuur 7: De productiviteit van werknemers van 50 jaar en ouder neemt af	23
Figuur 8: De mate waarin vergrijzing een aandachtspunt vormt in de arbeidsorganisatie	25
Figuur 9: Kent de organisatie beleid waarbij rekening wordt gehouden met de levensfase van de medewerkers in de organisatie.....	26
Figuur 10: In hoeverre is het werven en behouden van jongeren een aandachtspunt in uw organisatie	27
Figuur 11: In hoeverre is het werven en behouden van ouderen een aandachtspunt in uw organisatie	28
Figuur 12: In hoeverre is de combinatie van arbeid en zorg een aandachtspunt in uw organisatie.....	29
Figuur 13: Wat zijn de opbrengsten van arbeid-en-zorg beleid?.....	30
Figuur 14: Welke maatregelen nemen bedrijven nu al of worden overwogen om mensen meer uren te laten werken	31
Figuur 15: Aandeel werkgevers dat het (helemaal) eens is met een aantal stellingen, die betrekking hebben op het bewaken van de inzetbaarheid van medewerkers.....	33
Figuur 16: Maatregelen die momenteel toegepast worden of worden overwogen voor het behoud van ouderen .	35
Figuur 17: Reactie geënquêteerden op de stelling: "onze ouderen worden teveel ontzien in onze organisatie"....	37
Figuur 18: Aandeel werkgevers dat het (helemaal) eens is met een aantal stellingen, die betrekking hebben op de behoefte aan beleid gericht op employability	39
Figuur 19: Door werkgevers gewenste verdeling van de kosten van maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid	43

Lijst met tabellen

Tabel 1: Verdeling van de organisaties die aan het onderzoek hebben deelgenomen	8
Tabel 2: Reden waarom organisaties problemen ondervinden bij het behouden van personeel.	14
Tabel 3: Verwachte effecten ((sterke) toe- of afname) van een stijging van de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand met vijf jaar	17
Tabel 4: Aandeel werkgevers in procenten dat van mening is dat een genoemde maatregel bijdraagt aan de inzetbaarheid van werknemers in de onderscheiden leeftijdscategorie	40

Samenvatting

In het licht van de discussies over langer doorwerken heeft Expertisecentrum LEEftijd eind 2010 in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onderzoek uitgevoerd naar de vraag hoe werkgevers naar de inzetbaarheid van verschillende leeftijdsgroepen kijken. Immers, opvattingen en gedrag van werkgevers zijn cruciaal als het om succesvol beleid gaat dat duurzame inzetbaarheid in organisaties bevordert. Door middel van een survey is gevraagd naar de maatregelen zij nemen of overwegen. De survey is uitgevoerd in vijf sectoren: Bouw & Installatie, Gezondheidszorg, Zakelijke Dienstverlening, Vervoer & Communicatie en Overheid & Openbaar Bestuur. Het onderzoek leverde een respons van 1240 bruikbare vragenlijsten op. De uitkomsten zijn door middel van z.g. focusgroepen verdiept, door met werkgevers in gesprek te gaan over de motieven achter de cijfers. Opgemerkt wordt dat ten tijde van het onderzoek er sprake was van onzekerheid over het economisch herstel en over de Europese monetaire stabiliteit; dit kan de uitkomsten van vragen over arbeidsmarktontwikkelingen gekleurd hebben.

Meer werkgevers blijken in hun branche en bedrijf groei van de werkgelegenheid te verwachten dan krimp, met uitzondering van de overheid. Tegelijkertijd verwacht men niet dat het vinden van personeel moeilijk zal worden en zo dat wel het geval is, dan met name voor een beperkt aantal specifieke functies. Een absoluut tekort aan sollicitanten en tekort schietende ervaring ziet men als de belangrijkste oorzaken voor knelpunten bij vacaturevervulling. Mocht er personeelsschaarste optreden dan zijn maatregelen als het invoeren van flexibele werktijden, parttimers aanmoedigen meer uren te werken en betere secundaire arbeidsvoorwaarden bij werkgevers het meest in trek. In het kunnen behouden van medewerkers zien werkgevers geen grote problemen. Gevraagd naar de effecten van vergrijzing van het personeelsbestand ziet het merendeel de arbeidskosten (sterk) stijgen, net als de weerstand tegen organisatieveranderingen en het ziekteverzuim, terwijl de productiviteit afneemt. Daar waar een – veronderstelde - kloof tussen arbeidskosten en productiviteit in principe gedicht kan worden door te investeren in competentieontwikkeling, geeft slechts iets meer dan een kwart van de werkgevers aan meer aan training en scholing te zullen uitgeven.

Als we werkgevers bevragen over de productiviteitsontwikkeling gedurende de loopbaan en de verschillen tussen jongere (< 35 jaar) en oudere (> 50 jaar) werknemers dan valt op dat werkgevers grote verschillen tussen jong en oud percipiëren. Op sociale dimensies als betrouwbaarheid, loyaliteit en sociale vaardigheid scoren ouderen beduidend hoger. Op z.g. harde competenties als fysieke belastbaarheid, flexibiliteit, ict-vaardig en opleidingsbereidheid scoren jongeren veel beter. De verschillen tussen de leeftijdsgroepen zijn groter dan de verschillen tussen de onderzochte sectoren, zij het dat er verklaarbare verschillen zijn gelet op aard en inhoud van het werk. Werkgevers zien de productiviteit gedurende de levensloop wel afnemen maar deze daling kan als bescheiden worden gekwalificeerd.

De inzetbaarheid van werknemers en het werkvermogen veranderen gedurende de levensloop voortdurend door veroudering, opleiding en ervaring, baanwisselingen en de functieverblijfsduur. Vandaar dat we werkgevers gevraagd hebben naar de verschillende maatregelen binnen het

personeelsbeleid die nu al worden toegepast, of die nodig zijn om in de toekomst te kunnen blijven beschikken over voldoende, goed toegeruste medewerkers. Daarin valt op dat onderwerpen als vergrijzing en rekening houden met de levensfase van de werknemer vooral aandacht krijgen bij de overheid en in de zorg. Werkgevers onderkennen dat er nog te weinig aandacht besteed wordt aan strategische personeelsplanning en dat aandacht voor vergrijzing en levensfasebeleid meer ad hoc en curatief wordt ingezet dan preventief. De meeste sectoren zijn duidelijk meer gericht op het werven en behouden van jongeren i.p.v. op oudere medewerkers. Voor het behoud van ouderen wordt vooral gekeken naar ergonomische maatregelen en het voeren van functioneringsgesprekken. Wel zijn er kanttekeningen te maken over deze gesprekken waar presteren, leren en inzetbaarheid aan de orde zouden moeten zijn; werkgevers veronderstellen zelf een discrepantie tussen het geformuleerde beleid en de mate waarin en de kwaliteit waarmee deze gesprekken daadwerkelijk gevoerd worden. Verder worden de z.g. ontziemaatregelen genoemd als maatregelen die men toepast. De belangstelling voor maatregelen die verband houden met scholing, maar ook die met demotie is gering. In meer dan zestig procent van de organisaties wordt aandacht aan de combinatie arbeid en zorg besteed, vooral bij de overheid en in de zorg, echter zonder dat de kosten en baten van dit beleid worden geëvalueerd. Wat ook opvalt is de afwezigheid van systematische aandacht, bijvoorbeeld in de vorm van checks op gezondheid en inzetbaarheid. Door snelle technologische veranderingen, hoge werkdruk en een grote behoefte aan continue bijscholing en deels ook door fysiek belastend werk wordt de behoefte aan beleid gericht op duurzame inzetbaarheid groter. Waar voor jongeren het investeren in opleiding gezien wordt als adequate maatregel, wordt voor ouderen vooral gekeken naar gezondheidsbevordering en ergonomische maatregelen. Een hogere pensioenleeftijd wordt niet gezien als bijdrage aan de inzetbaarheid; van mogelijkheden voor deeltijdpensioen wordt meer verwacht. Als het gaat om investeren in inzetbaarheid, verwachten werkgevers van hun medewerkers voornamelijk de bereidheid om van bestaande maatregelen gebruik te maken. De (financiële) verantwoordelijkheid van het entameren van maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid leggen werkgevers primair bij de overheid en daarna bij zichzelf.

De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat over het algemeen de urgentie om beleid gericht op duurzame inzetbaarheid op de agenda te zetten veelal nog ontbreekt. Daar waar sociale partners en overheid uitgaan van de noodzaak ouderen langer door te laten werken – zowel vanuit arbeidsmarktperspectief als vanuit het perspectief de verzorgingsstaat financieel gezond te houden, wordt in de praktijk van het personeelsbeleid binnen organisaties relatief weinig systematische aandacht aangetroffen voor het inzetbaar houden van personeel, nu en in de toekomst. Deze macro-microparadox wordt door deelnemers aan het onderzoek herkend. Te veel – negatieve - beeldvorming over ouderen op de arbeidsmarkt en te weinig feitelijke inzichten over de uiteenlopende dimensies van productiviteit en maatregelen in het personeelsbeleid die echt werken vormen belangrijke aangrijpingspunten voor verandering.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Met de discussie over de verhoging van de pensioenleeftijd in Nederland heeft ook de discussie over duurzame inzetbaarheid een nieuwe impuls gekregen. De in verschillende toonsoorten gezette bezwaren tegen de verhoging van de AOW-leeftijd, maar ook die tegen de eerder van overheidswege ingestelde doorwerkbonus, verwijzen allemaal naar het probleem dat niet alle werknemers even gemakkelijk en even goed in staat zijn tot de AOW-leeftijd door te werken, los van de vraag bij welke kalenderleeftijd de AOW precies ingaat. Sommige beroepen en taken zijn zwaarder dan andere en niet alle werknemers zijn even goed geëquipeerd om bepaalde taken op latere leeftijd uit te oefenen, hetzij omdat zij 'van huis uit' minder toebedeeld zijn met een goede gezondheid en talenten die lang doorwerken mogelijk maken, hetzij omdat zij gedurende hun loopbaan minder in de gelegenheid zijn geweest of minder de gelegenheid hebben genomen hun competenties en mogelijkheden om lang(er) door te werken op peil te houden.

Door verschillende auteurs wordt geconcludeerd dat aan de slag blijven en langer doorwerken voor de huidige generatie 55-plussers vooral een kwestie is van repareren, pleisters plakken en pappen en nathouden; in het verleden is onvoldoende geïnvesteerd in hun *employability* of duurzame inzetbaarheid (zie bijvoorbeeld Thijssen en Leisink, 2007; Schippers en Sap, 2006; Klosse en Schippers, 2008). Tegelijkertijd is de conclusie dat die fout niet herhaald moet en mag worden voor de jongere generaties: er is nog voldoende tijd en er zijn nog voldoende mogelijkheden om werk te maken van hun duurzame inzetbaarheid en dusdoende te voorkomen dat zij ook in de positie van de huidige 55-plussers geraken. Naast deze normatieve context is voor de komende jaren vooral ook de analytische context interessant en relevant: hoe staat het met de aandacht voor de inzetbaarheid van verschillende (leeftijds)groepen werknemers en welke factoren dragen er aan bij dat in voldoende mate aandacht aan inzetbaarheidsvraagstukken wordt geschonken?

Hoewel zowel op theoretisch als op beleidsmatig niveau de discussie over wie verantwoordelijk moet zijn voor investeringen in *employability* en duurzame inzetbaarheid nog volop gevoerd wordt, is één ding wel duidelijk: succesvol beleid gericht op de inzetbaarheid van werknemers kan niet zonder de werkgever (Conen et al., 2011). Om die reden stellen we in dit onderzoek de rol van de werkgever centraal.

1.2 Centrale onderzoeksvraag en uitwerking

De centrale vraagstelling van het onderzoek luidt: hoe kijken werkgevers naar het vraagstuk van de inzetbaarheid van verschillende leeftijdsgroepen en hoe kunnen verschillende maatregelen die zij nemen, worden gekarakteriseerd vanuit het perspectief van duurzame inzetbaarheid? Ter

beantwoording van deze tweeledige centrale onderzoeksvraag hebben we een vragenlijst samengesteld waarin verschillende aspecten van de opvattingen en het gedrag van werkgevers aan de orde komen. In de eerste plaats gaat het over verwachtingen en percepties van werkgevers. Verwachten zij groei of krimp? Zal het in de toekomst moeilijk of juist gemakkelijk zijn om aan (nieuw) personeel te komen? Wat zijn de door werkgevers veronderstelde gevolgen van de vergrijzing van de arbeidsmarkt? Hoe kijken werkgevers naar de productiviteit van verschillende leeftijdsgroepen op de arbeidsmarkt? Wat voor maatregelen nemen zij ten opzichte van bepaalde groepen en als zich in de toekomst personeelstekorten aandienen, hoe gaan zij daar dan mee om? Welke eisen stelt het werk in termen van duurzame inzetbaarheid en wat voor maatregelen dragen bij aan die inzetbaarheid? Hoe zit het ten slotte met de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de overheid en sociale partners: wie moet in de toekomst opdraaien voor de kosten van duurzame inzetbaarheid?

Bij het samenstellen van de vragenlijst is voortgebouwd op eerder onderzoek, onder andere naar de arbeidsmarktpositie van oudere werknemers (Van Dalen et al., 2006; Van Dalen et al., 2007; Conen et al., 2011) en naar arrangementen en werkgeversopvattingen rond arbeid en zorg (Schippers, 2008). Daar werd tevens uitgebreid stilgestaan bij de theoretische achtergrond van de in de enquête opgenomen vragen. Gelet op de beperkte opzet van het onderhavige onderzoek laten we die theoretische exercitie hier achterwege en verwijzen we kortheidshalve naar de zojuist genoemde studies.

1.3 Data en methoden

Enquêtes

De enquêtes zijn in oktober en november 2010 telefonisch en online afgenomen bij werkgevers in vijf sectoren (tussen haakjes de aanduidingen voor de sectoren zoals die in de rest van het rapport in figuren en tabellen voor de onderscheiden sectoren zullen worden gehanteerd):

- bouw, industrie en installatie (B&I)
- gezondheidszorg (GZZ)
- zakelijke dienstverlening (ZDV)
- vervoer en communicatie (V&C)
- openbaar bestuur en overheid (OB&O).

Anders dan in eerder onderzoek is gekozen voor de focus op een beperkt aantal sectoren. De belangrijkste overweging daarbij was dat het zowel op theoretische gronden als in de praktijk lijkt uit te maken met welke sector we van doen hebben voor de vraag hoe problemen rond inzetbaarheid ontstaan en zouden kunnen worden opgelost. Zoals eerder aangegeven, kwam in de AOW-discussie onmiddellijk de vraag naar zware beroepen op tafel. Ook institutionele regelingen als CAO's verschillen tussen sectoren. Vandaar dat we de keuze hebben gemaakt in dit onderzoek het aantal sectoren te beperken, maar per sector zoveel werkgevers bij het onderzoek te betrekken dat het ook mogelijk werd op basis van de onderzoeksuitkomsten per sector valide uitspraken te formuleren.

De opdracht aan het dataverzamelingsbureau Heliview was in totaal 1250 organisaties te ondervragen, met ten minste 200 organisaties in elke van de vijf sectoren. Alleen in de sector vervoer en communicatie is deze opzet niet geslaagd. Daarnaast was de opdracht een representatieve steekproef samen te stellen naar organisatiegrootte in de verschillende sectoren. Uiteindelijk leverde de enquête 1240 bruikbare vragenlijsten op. De verdeling van de deelnemende organisaties staat weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Verdeling van de organisaties die aan het onderzoek hebben deelgenomen

	B&I	GZZ	ZDV	V&C	OB&O	Totaal
Minder dan 20 werknemers	69	72	97	39	19	298
20-100 werknemers	109	79	145	62	29	424
100 en meer werknemers	67	135	106	50	162	520
Totaal	245	286	348	151	210	1240

Binnen de organisatie is steeds geprobeerd in contact te komen met een medewerker/verantwoordelijke die voldoende op de hoogte was van de feitelijke situatie binnen de organisatie om de vragen te kunnen beantwoorden en die voldoende van de koers en opvatting van 'de' organisatie wist om ook de vragen naar opvattingen en meningen adequaat te kunnen beantwoorden. Uiteindelijk kunnen de personen van de respondenten als volgt worden gerubriceerd:

- bestuurslid 5,8%
- directielid 18,6%
- eigenaar 12,4%
- hoofd personeelszaken 25,3%
- stafmedewerker/personeelsconsulent 37,9%

Van de respondenten was 26,3 procent jonger dan 35 jaar, 45,6 procent behoorde tot de groep van 35-50 jaar en 28,0 procent behoorde tot de groep van 50 jaar en ouder. Van de respondenten van 53,2 procent man en 46,8 procent vrouw.

Focusgroepen

In aanvulling op de telefonische enquêtes is ook een aantal focusgroepen belegd. Een schriftelijke of een telefonische enquête biedt de mogelijkheid een grote groep respondenten (in dit geval: werkgevers) in kort tijdsbestek te bevragen over een reeks van onderwerpen en dus een breed beeld te schetsen van de feitelijke situatie en de opvattingen onder een representatieve groep van geënquêteerden. Een aldus opgezette enquête biedt echter niet de mogelijkheid van verdieping en het vragen naar al te veel achtergronden en overwegingen. Daarvoor zijn focusgroepbijeenkomsten wel het geëigende instrument. Onder leiding van een deskundige voorzitter worden werkgevers met elkaar in gesprek gebracht en ondervraagd over motieven en achtergronden voor hun opvattingen en

handelingen. Juist door werkgevers met elkaar in gesprek te brengen, laten zij gemakkelijker het achterste van hun tong zien dan in de situatie waarin zij in een één-op-één situatie door een onderzoeker worden ondervraagd. Om beter zicht te krijgen op de motieven van werkgevers én ter voorbereiding op de focusgroepen zijn tevens verdiepende telefonische interviews gehouden. Aansluitend zijn tien focusgroepbijeenkomsten georganiseerd. Gelet op de respons uit de verdiepende interviews hebben we ervoor gekozen om minimaal één focusgroepbijeenkomst per sector en daarnaast een aantal groepen met gemixte samenstelling te organiseren. Verder hebben we ervoor gekozen om een regionale spreiding aan te brengen en minimaal zes en maximaal twaalf deelnemers per groep uit te nodigen. De feitelijke opkomst bleek nogal weersafhankelijk. De tien focusgroepbijeenkomsten zijn gehouden in december 2010 in Amsterdam, Rotterdam, Breda, Den Bosch, Maastricht en Groningen. In totaal zijn 134 werkgevers aanvullend gesproken.

De uitkomsten van de focusgroepbijeenkomsten rond een bepaald thema zijn in de rapportage toegevoegd op de plaats waar de uitkomsten van de enquête met betrekking tot dat thema worden besproken. Zij dienen daarbij vooral ter aanvulling, verduidelijking en illustratie van de thema's die in de opeenvolgende hoofdstukken aan de orde komen. Omdat focusgroepen naar hun aard geen representatief karakter hebben, mogen aan de geciteerde uitspraken van deelnemers geen andere conclusies worden verbonden dan dit kennelijk een opvatting is die leeft onder werkgevers. Met de deelnemers aan de focusgroepen is afgesproken dat hun opvattingen en inzichten anoniem in deze rapportage zullen worden verwerkt.

1.4 Opbouw van het rapport

Na dit inleidende hoofdstuk wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op de verwachtingen en percepties van werkgevers inzake de toekomstige personeelsinzet in het algemeen en de effecten van de vergrijzing in het bijzonder. In hoofdstuk 3 komt vervolgens aan de orde hoe werkgevers aankijken tegen de diverse dimensies van productiviteit bij 35-minners en 50-plussers, waarna in hoofdstuk 4 ingezoomd wordt op het personeelsbeleid zoals dat thans gevoerd wordt. In hoofdstuk 5 staan de noodzaak tot het voeren van inzetbaarheidsbeleid en de mogelijkheden voor inzetbaarheidsbeleid voor verschillende leeftijdsgroepen centraal. Ook komt daar aan de orde de vraag wie de financiële lasten zou moeten dragen van maatregelen gericht op het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Het rapport wordt afgesloten met een slotbeschouwing waarin de voornaamste conclusies en aanbevelingen op een rij gezet worden.

2 Vergrijzing en duurzame inzetbaarheid als toekomstig arbeidsmarktprobleem: verwachtingen en percepties

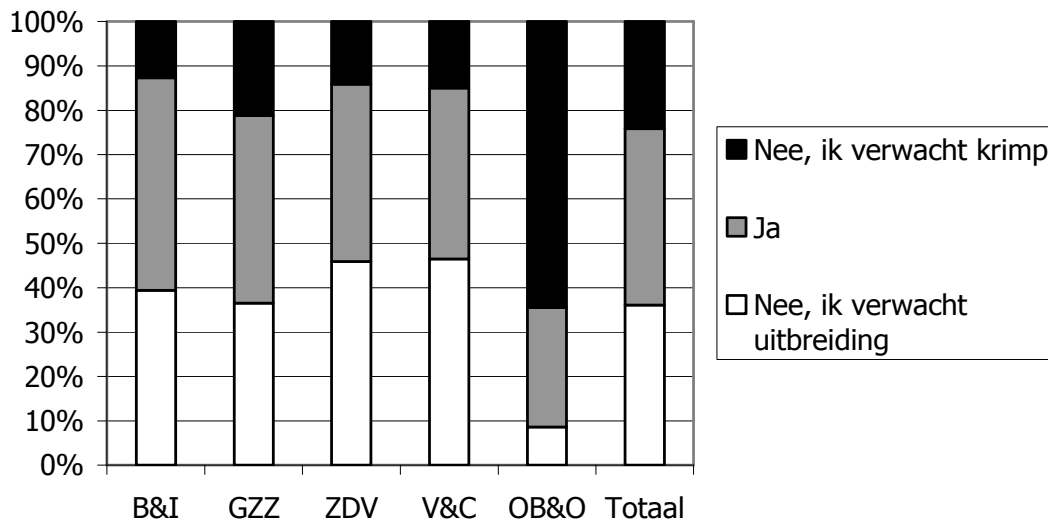
2.1 Inleiding

De eerste stap in een analyse van de rol die werkgevers spelen of zouden kunnen spelen bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van werknemers op de arbeidsmarkt behelst een inventarisatie van de mate waarin werkgevers nu en in de toekomst problemen ervaren. In dit eerste hoofdstuk presenteren we daarom gegevens over de perceptie van werkgevers rondom de ontwikkeling van hun personeelsbestand en de vergrijzing van de beroepsbevolking. Daarbij is het goed te beseffen dat de enquête onder werkgevers is afgenomen in het late najaar van 2010. Dat waren de maanden waarin sommige economen nog waarschuwden voor de 'dubbele economische dip', dat wil zeggen een nieuwe economische terugval na het aarzelende herstel van het midden van 2010. Het waren ook de maanden van de crisis rond de euro die voortvloeide uit de financiële en budgettaire problemen in Griekenland. En het waren de maanden dat de werkloosheid in Nederland zich min of meer stabiliseerde en voor 2011 voor Nederland zeer bescheiden groeiprognoses werden afgegeven. De ervaring leert dat niet alleen consumenten, maar ook producenten – i.c. werkgevers – dit type factoren verdisconteren in hun opvattingen over de toekomst en daarmee dus ook in hun opvattingen over toekomstige problemen op de arbeidsmarkt.

2.2 Ontwikkeling personeelsbestand: groei of krimp?

De eerste concrete vraag die we op dit punt aan werkgevers voorlegden, betrof de verwachte ontwikkeling van hun eigen personeelsbestand gedurende de komende jaren. Figuur 1 toont het antwoord op de vraag aan werkgevers of men verwacht dat de omvang van het eigen personeelsbestand de komende jaren gelijk zal blijven. De figuur laat zien dat van alle werkgevers bijna veertig procent inderdaad verwacht dat de omvang van het personeelsbestand per saldo geen wijziging zal ondergaan. Bijna een kwart verwacht krimp en ruim 36 procent verwacht – ondanks de economische problemen – de komende jaren groei van het personeelsbestand. De figuur laat zien dat de verwachtingen sterk verschillen tussen de onderscheiden sectoren. Vooral in de sector openbaar bestuur en overheid wordt massaal krimp verwacht. Werkgevers daar hadden de tekst van het regeerakkoord kennelijk nog vers in het hoofd. Groei wordt in deze sector vrijwel niet voorzien. In de zakelijke dienstverlening en de sector vervoer en communicatie verwacht bijna de helft van de organisaties daarentegen de komende jaren (weer) groei van het personeelsbestand. In de gezondheidszorg ligt dat percentage beneden veertig procent. Daar verwacht ook twintig procent van de werkgevers inkrimping van het personeelsbestand.

Figuur 1: Verwachtingen van werkgevers over de ontwikkeling van het personeelsbestand op basis van de vraag "Verwacht u dat de omvang van uw personeelsbestand de komende jaren gelijk zal blijven?"



Uitsplitsing van de cijfers naar bedrijfsgrootte (niet in de figuur) laat zien dat het vooral de organisaties met meer dan honderd werknemers zijn die krimp van het personeelsbestand verwachten. In die categorie vallen veel organisaties die tot de sector openbaar bestuur en overheid vallen. De meeste groei wordt verwacht in organisaties met een personeelsbestand van twintig tot honderd werknemers. Daar verwacht iets meer dan veertig procent van de werkgevers groei van het personeelsbestand.

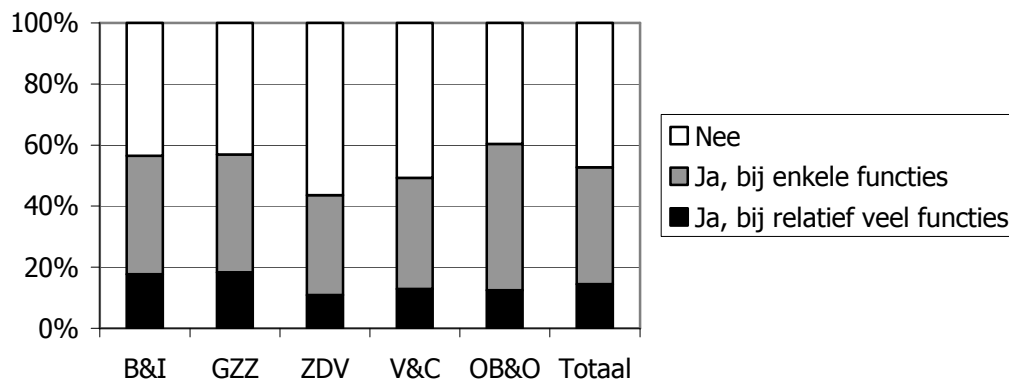
Overigens dient hier te worden opgemerkt dat de antwoorden geen inzicht geven in de mate waarin groei of krimp worden verwacht. Niet elk bedrijf dat aangeeft te zullen groeien of krimpen, zal dit ook in dezelfde mate doen. Groei- en krimpcijfers kunnen dus niet zomaar tegen elkaar worden weggestreept.

2.3 Moeilijkheden bij het vinden van personeel

Zeker als een bedrijf groeit, zal de werkgever regelmatig op zoek moeten naar personeel. Maar ook organisaties die verwachten dat hun personeelsbestand per saldo geen verandering zal ondergaan en zelfs organisaties die krimp verwachten, zullen – bijvoorbeeld uit hoofde van de noodzaak vertrekkend personeel te vervangen – af en toe met vacatures worden geconfronteerd. We vroegen werkgevers in hoeverre ze verwachten daarbij op problemen te stuiten. Figuur 2 geeft de aandelen werkgevers die respectievelijk geen moeilijkheden verwachten bij het vinden van personeel, die voor enkele functies moeilijkheden verwachten bij het vinden van personeel en die bij relatief veel functies moeilijkheden verwachten. De laatste groep is beperkt van omvang (gemiddeld nog geen vijftien procent) en is nergens groter dan 19 procent. Problemen bij het vinden van personeel voor enkele specifieke functies verwacht gemiddeld 38 procent van de werkgevers. Hoewel we eerder zagen dat in de sector openbaar bestuur en overheid vooral krimp wordt verwacht, voorzien werkgevers daar ook het meest

frequent problemen bij het vinden van personeel en dan vooral voor enkele specifieke functies. De sectoren die de meeste groei verwachten (de zakelijke dienstverlening en de sector vervoer en communicatie), geven het vaakst aan geen problemen met het vinden van personeel te verwachten.

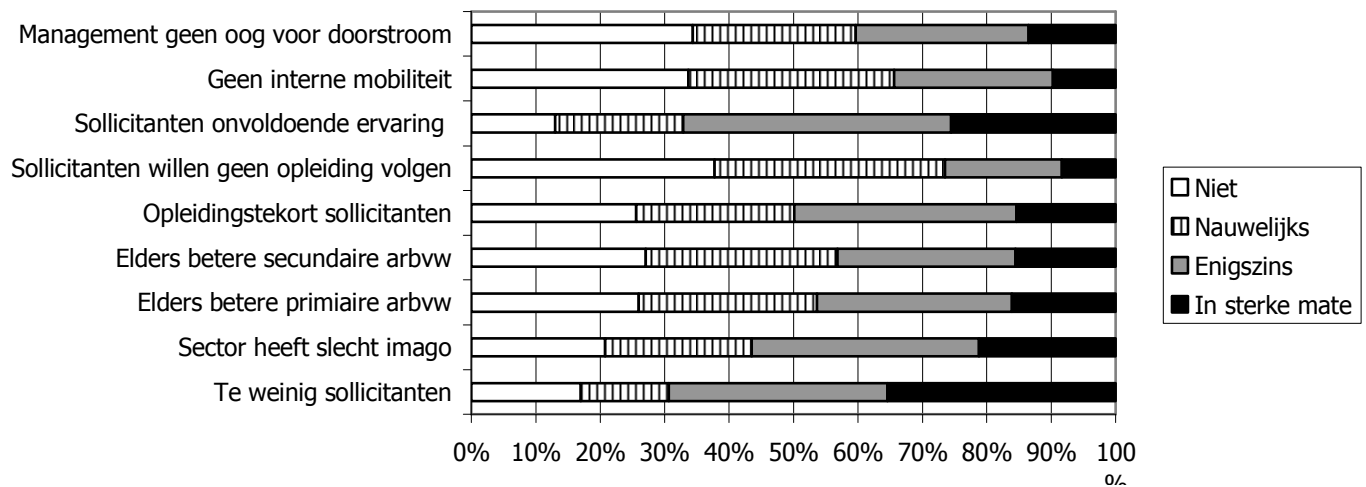
Figuur 2: Aandeel werkgevers dat al dan niet moeilijkheden verwacht bij het vinden van personeel



Uitsplitsing van de cijfers naar bedrijfsgrootte laat zien dat vooral organisaties met meer dan honderd werknemers problemen verwachten bij het vinden van personeel. In die categorie vallen veel organisaties die tot de sector openbaar bestuur en overheid behoren. Kleinere bedrijven geven veel vaker aan geen problemen te verwachten. Een uitzondering vormen hierbij bedrijven met minder dan twintig personeelsleden in de sector bouw, installatie en industrie. Daar verwacht bijna 22 procent van de werkgevers problemen bij het vervullen van relatief veel functies en 36 procent problemen bij het vervullen van enkele functies.

Vanuit het perspectief van het oplossen of eventueel zelfs voorkomen van deze problemen bij het vinden van personeel is het uiteraard van belang te weten waar deze problemen volgens werkgevers mee samenhangen. Aan de werkgevers die bij de vorige vraag aangaven voor enkele of relatief veel functies moeilijkheden te verwachten hebben we aanvullend de vraag gesteld naar de oorzaak van deze moeilijkheden. Werkgevers konden daarbij uit een serie mogelijke antwoorden kiezen. Eerder onderzoek waarbij werkgevers zelf additionele oorzaken mochten noemen, leverde geen andere factoren op; alle zelf geformuleerde oorzaken lieten zich eenvoudig in de bestaande categorieën onderbrengen (o.a. Van Dalen et al., 2007). Daarom hebben we er in dit onderzoek voor gekozen geen additionele antwoordmogelijkheid open te laten. Figuur 3 laat zien in welke mate werkgevers die moeilijkheden bij de personeelsvoorziening verwachten deze toeschrijven aan verschillende factoren.

Figuur 3: Opvattingen van werkgevers over de mate waarin moeilijkheden bij het vinden van personeel samenhangen met uiteenlopende factoren.

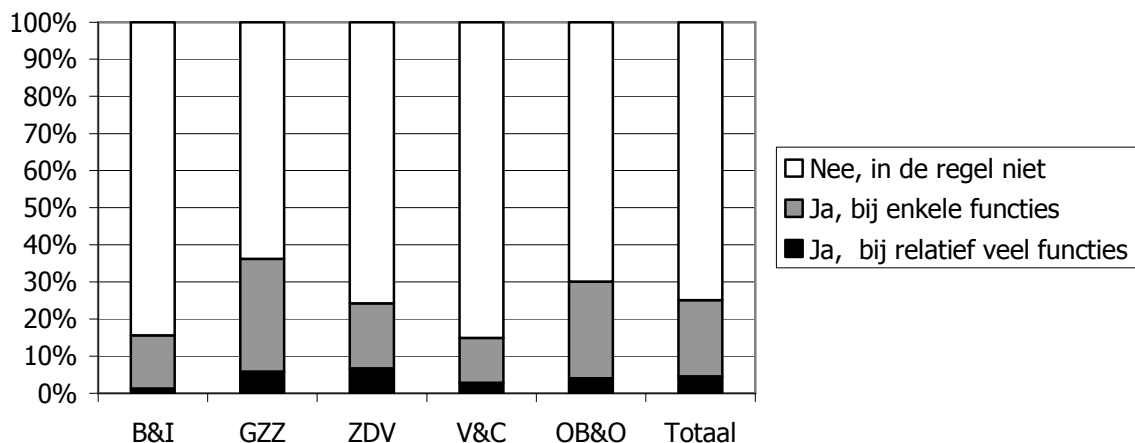


De meest genoemde factor vormt een (absoluut) tekort aan sollicitanten. Bijna veertig procent van de werkgevers die moeilijkheden voorzien bij het vinden van personeel geeft aan dat deze factor daarbij in sterke mate een rol speelt. Nog eens ruim dertig procent geeft aan dat deze factor enigszins een rol speelt. Op de tweede plaats wijzen werkgevers naar de tekortschietende ervaring van sollicitanten. Hier geeft een kwart aan dat deze factor in sterke mate een rol speelt en ruim 41 procent dat deze factor enigszins een rol speelt. De top drie wordt gecompleteerd door de verwijzing naar het vermeende slechte imago van de sector. Volgens iets meer dan twintig procent van de werkgevers hangen de moeilijkheden bij het vinden van personeel daarmee samen. Het zijn vooral de kleine (tot twintig werknemers) en middelgrote bedrijven (twintig tot honderd werknemers) in de sector bouw, installatie en industrie die naar dit imago probleem verwijzen: in beide categorieën geeft bijna dertig procent van de werkgevers aan dat deze factor in sterke mate een rol speelt. In de aanvullende gesprekken met werkgevers blijkt dat zij van mening zijn dat met name jongeren over onvoldoende of niet goed aansluitende opleidingsprofielen beschikken. Met name ten aanzien van uitvoerende functies in de sectoren Bouw & Installatie en Vervoer & Communicatie, kwam naar voren dat er door werkgevers fors geïnvesteerd moet worden in kennisoverdracht willen jongeren in staat zijn hun functie volledig zelfstandig uit te voeren. In één van de focusgroepen is zelfs een appel geformuleerd aan de overheid en de onderwijssector om technische opleiding vergelijkbaar met de oorspronkelijke LTS en MTS weer in ere te herstellen. Het beeld is dat inhoudelijk goed en breed opgeleide technici niet te krijgen zijn en dat herwaardering van vakmanschap en de opleiding daartoe dringend nodig is. Tekortschietende opleidingsbereidheid van werknemers speelt volgens werkgevers slechts in beperkte mate een rol, terwijl ook de interne mobiliteit slechts in beperkte mate een probleem vormt. Terwijl het feit dat de primaire arbeidsvoorwaarden elders beter zouden zijn gemiddeld voor zestien procent van de werkgevers in sterke mate samenhangt met toekomstige moeilijkheden bij het vinden van personeel, is dat in de sector openbaar bestuur en overheid voor bijna 28 procent van de werkgevers in sterke mate een knelpunt. Bij de secundaire arbeidsvoorwaarden zien we deze sectorverschillen niet terug.

2.4 Moeilijkheden bij het behouden van personeel

Aansluitend bij de vragen naar problemen bij het vinden van (nieuw) personeel hebben we ook enkele vragen gesteld naar eventuele problemen bij het behoud van personeel. Driekwart van de werkgevers blijkt op dit punt in de regel geen problemen te kennen. Alleen in de gezondheidszorg geeft meer dan een derde van de werkgevers aan bij enkele (dertig procent) of bij relatief veel functies (zes procent) problemen te ondervinden om werknemers te behouden.

Figuur 4: Aandeel werkgevers dat (geen) problemen heeft bij het behouden van personeel



Aan de (beperkte) groep werkgevers die aangaf problemen te ervaren bij het behouden van personeel hebben we vervolgens de vraag voorgelegd wat daarvan de (drie) belangrijkste redenen waren. Tabel 2 geeft een overzicht van de frequentie waarmee verschillende redenen werden genoemd. De meest genoemde reden is betere salariering elders. Op de tweede respectievelijk derde plaats staan onvoldoende loopbaanperspectieven en de behoefte van het vertrekkende personeel aan een andere werkring. Vertrek in verband met (pre)pensioen of de (fysieke of psychische) zwaarte van het werk wordt slechts door een beperkt aantal werkgevers genoemd.

Tabel 2: Reden waarom organisaties problemen ondervinden bij het behouden van personeel.

Redenen	N
Betere salariering elders	110
Onvoldoende loopbaanperspectieven	80
Behoefte aan een andere werkring	72
Aflopend contract	53
Onvoldoende ontplooiingsmogelijkheden	51
Werk is psychisch (te) zwaar	48
Werk is fysiek (te) zwaar	47
Zorg voor kinderen	45

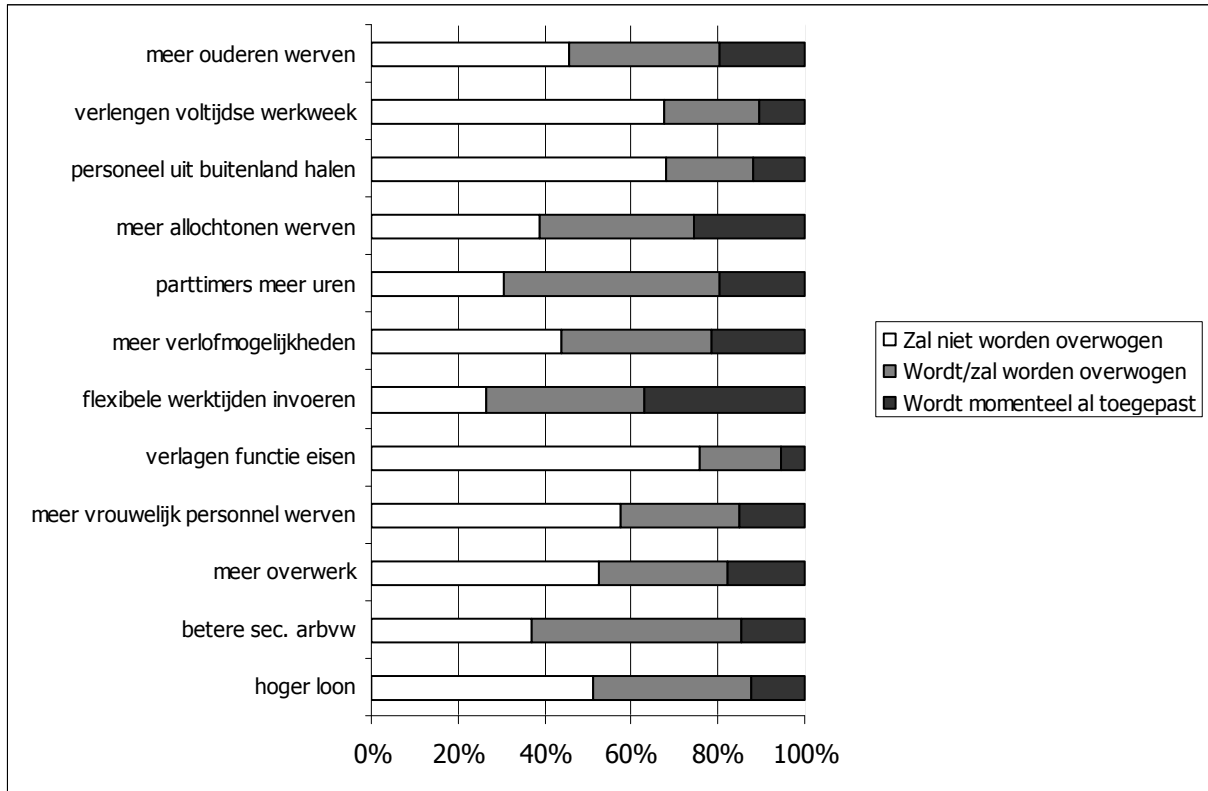
Inhoud van het werk	45
Onprettige werktijden en roosters	43
Sfeer op het werk	33
Reorganisatieontslag	23
Gezondheidsproblemen	23
Conflicten op het werk	18
Zorg voor zieke partner/ouders	17
Pensioen en prepensioen	15
Instroom in de WIA	3
Totaal	726

2.5 Welke maatregelen worden overwogen in geval van personeelsschaarste?

De werkgevers is ook gevraagd welke maatregelen ze zouden nemen om personeelsschaarste op te vangen. Het meest populair daarbij zijn de invoering van flexibele werktijden, parttimers meer uren laten draaien, betere secundaire arbeidsvoorwaarden bieden en meer allochtonen werven. Het minst aan de orde zijn het verlagen van de functie-eisen, het verlengen van de werkweek en personeel uit het buitenland halen (zie figuur5).

Tussen sectoren zijn er op dit punt wel verschillen. Zo is het halen van personeel uit het buitenland vrijwel niet aan de orde bij de sector openbaar bestuur/overheid, terwijl dat in de sector bouw, industrie en installatie nu al in ruime mate het geval is. En waar het gaat om het bieden van flexibele werktijden: dit is de maatregel die in bijna alle sectoren het populairst is als al toegepaste en/of te overwegen maatregel. Overigens is hier in sommige sectoren wel sprake van een groot verschil tussen het percentage bedrijven dat deze maatregel reeds toepast en het percentage dat de maatregel overweegt. Zo worden flexibele werktijden nu nog nauwelijks toegepast in de sector vervoer en communicatie, maar wordt die maatregel wel bijna overal overwogen. Uit de gesprekken in de focusgroepen blijkt dat een emancipatoir effect langzaam op gang komt: er zijn in toenemende mate mannelijke chauffeurs in het goederentransport die aangeven niet meer zo frequent van huis weg te willen zijn omdat zij een groter aandeel in de zorg voor jonge kinderen willen. Ook is er sprake van een nog relatief klein, maar wel groeiend aandeel vrouwelijke chauffeurs dat andere eisen stelt aan de werktijden. Soms leidt dit ertoe dat er logistieke aanpassingen in distributiecentra plaatsvinden (zoals 's nachts laden) zodat aan roosterwensen tegemoet gekomen kan worden. Binnen de sector wordt verwacht dat deze wensen van werknemers in combinatie met een krappere arbeidsmarkt in de toekomst zullen leiden tot meer flexibiliteit van werktijden, ook bij werkgevers waar dat nu nog op een blokkade stuit.

Figuur 5: Welke maatregelen worden overwogen bij personeelsschaarste?



En - ook niet frappant, de zorgsector verwacht in geval van schaarste het meeste heil van parttimers die meer uren werken. Nu al wordt vooral de invoering van flexibele werktijden ingezet om (nieuw) personeel tegemoet te komen. Niet vreemd voor een sector waarin veel taakcombineerders met kleinere parttime banen werkzaam zijn.

2.6 Gevolgen van vergrijzing van het personeelsbestand

Van de te voorziene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is de vergrijzing die de komende tien à twintig jaar zal optreden wellicht de belangrijkste, zeker wanneer we de arbeidsmarkt bekijken vanuit het perspectief van duurzame inzetbaarheid. In onze enquête hebben we werkgevers dan ook specifiek op dit punt bevraagd. Aansluitend bij eerder onderzoek hebben we werkgevers de vraag voorgelegd wat naar hun mening de gevolgen zullen zijn als het personeelsbestand van hun eigen organisatie met gemiddeld vijf jaar toeneemt. Voor veel organisaties kan die situatie gemakkelijk over een jaar of tien werkelijkheid worden, afhankelijk van de huidige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand en de mate waarin de organisatie krimpt of groeit. Tabel 3 geeft een overzicht van de mate waarin werkgevers bij een toename van de gemiddelde leeftijd van hun personeelsbestand met vijf jaar de geselecteerde factor (sterk) zien toe- of afnemen.

Tabel 3: Verwachte effecten ((sterke) toe- of afname) van een stijging van de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand met vijf jaar

	(Sterke) toename	(Sterke) afname
Arbeidskosten	61,2%	13,1%
Conflicten in de organisatie	16,2%	15,4%
Arbeidsproductiviteit	22,1%	24,8%
Winstgevendheid/financiële positie	22,6%	21,0%
Enthousiasme voor nieuwe technologieën	22,1%	38,1%
Weerstand tegen organisatieveranderingen	42,3%	18,3%
Positief imago van de organisatie	23,8%	25,1%
Ziekteverzuim	37,1%	14,7%
Kosten voor training/scholing	26,7%	20,1%

De meest in het oog lopende uitkomst is de verwachting van werkgevers dat in geval van een stijging van de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand met vijf jaar de arbeidskosten (sterk) zullen stijgen. Ruim zestig procent van de werkgevers is deze mening toegedaan. De uitkomsten van de focusgroepen nuanceren deze uitkomst overigens wel. In een aantal sectoren wordt aangegeven dat medewerkers voor hun veertigste jaar (en soms zelfs al rond het dertigste) het maximum van de geldende loonschalen heeft bereikt. Een sterker vergrijsd personeelsbestand leidt dan in mindere mate tot hogere (loon)kosten.

Daarnaast verwacht 42,3 procent van de werkgevers meer weerstand tegen organisatieverandering, minder enthousiasme voor nieuwe technologieën (38,1 procent) en meer ziekteverzuim (37,1 procent). Tegenover de verwachte stijging van de arbeidskosten verwacht slechts een ruime twintig procent ook een stijging van de arbeidsproductiviteit, terwijl een kwart van de werkgevers zelfs een daling van de productiviteit verwacht.

In combinatie met deze uitkomsten zijn ook enkele andere resultaten opmerkelijk te noemen. Weliswaar verwachten werkgevers wel tot op zekere hoogte een toename van het kennisniveau, maar dit hogere kennisniveau vertaalt zich blijkbaar niet in een hogere productiviteit, bijvoorbeeld omdat de kennis minder relevant is of vanwege ervaringsconcentratie (Thijssen en Leisink, 2007). Een mogelijkheid om de groeiende kloof tussen loonkosten en arbeidsproductiviteit te dichten, is het investeren in competenties van werknemers die de arbeidsproductiviteit doet toenemen. Ruim meer dan een kwart van de werkgevers ziet de kosten van dergelijke investeringen toenemen, terwijl een vijfde juist een afname van deze kosten verwacht.

Een mogelijk vanuit (macro-)economisch perspectief geruststellende, maar tevens ongerijmde uitkomst is dat ondanks de verwachte loonkostenstijging, de stijging van het ziekteverzuim en verwachte daling van de productiviteit de winstgevendheid en/of de financiële positie van de organisatie niet in het gedrang komt. Ongeveer evenveel werkgevers verwachten (in beide gevallen

een vijfde) hier positieve en negatieve effecten van de veroudering van het personeelsbestand. Wel van belang is om bij deze uitkomst in gedachten te houden dat ruim zestig procent van de respondenten afkomstig is uit het P&O-werkveld. Het is onduidelijk of zij de bedrijfsresultaten als geheel voor ogen hebben gehad bij het beantwoorden van deze vraag.

In de sector bouw, installatie en industrie (65 procent) en in de sector openbaar bestuur en overheid (66 procent) wordt iets vaker dan gemiddeld een stijging van de arbeidskosten verwacht. In deze laatste sector verwachten werkgevers het minst frequent een stijging van de arbeidsproductiviteit (zestien procent). Daarentegen wordt in de zorg door bijna dertig procent van de werkgevers een stijging van de arbeidsproductiviteit verwacht als de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand met vijf jaar toeneemt. Tegelijkertijd wordt vooral in de zorg een hogere gemiddelde leeftijd sterk geassocieerd met een hoger ziekteverzuim. Ruim 43 procent van de werkgevers verwacht hier een (sterke) toename. Gelet op het relatief jonge karakter van de zakelijke dienstverlening wordt een toename van de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand door verhoudingsgewijs weinig werkgevers in die sector geassocieerd met een daling van het enthousiasme voor nieuwe technologieën (dertig procent). Een vergelijkbare neerwaartse afwijking voor de sector zien we bij de score voor de weerstand tegen organisatieverandering: deze ligt met bijna 37 procent ruim tien procentpunten onder het gemiddelde voor de gehele steekproef. Verder toont de verbijzondering van de resultaten naar sector geen opmerkelijke uitkomsten.

2.7 Conclusie

Alles bijeengenomen is het beeld inzake de toekomstverwachtingen van Nederlandse werkgevers wisselend te noemen. Behalve in de sector openbaar bestuur en overheid verwachten in alle sectoren meer werkgevers de komende jaren groei dan krimp van de werkgelegenheid en verwacht tegelijkertijd een ruime meerderheid van de werkgevers geen moeilijkheden bij het vinden van personeel. Voor zover die moeilijkheden wel optreden, betreft het een beperkt aantal functies en dan vooral vanwege het (absolute) tekort aan sollicitanten en het gebrek aan ervaring van het beperkte aantal kandidaten dat wel solliciteert. Behoud van werknemers is voor de meeste werkgevers geen probleem. De vermoedelijk belangrijkste trend op de arbeidsmarkt, die van ontgroening en vergrijzing, stemt werkgevers over het algemeen weinig optimistisch. Een veroudering van het eigen personeelsbestand met vijf jaar wordt vooral geassocieerd met hogere arbeidskosten, waar geen stijging, maar vaker zelfs een daling van de arbeidsproductiviteit, een stijging van het ziekteverzuim, meer weerstand tegen organisatieverandering en minder enthousiasme voor nieuwe technologieën tegenover staan.

In het volgende hoofdstuk zullen we nader ingaan op hoe werkgevers tegen de productiviteit van verschillende leeftijdsgroepen aankijken.

3 Hoe kijken werkgevers aan tegen de productiviteit van verschillende leeftijdsgroepen?

3.1 Inleiding

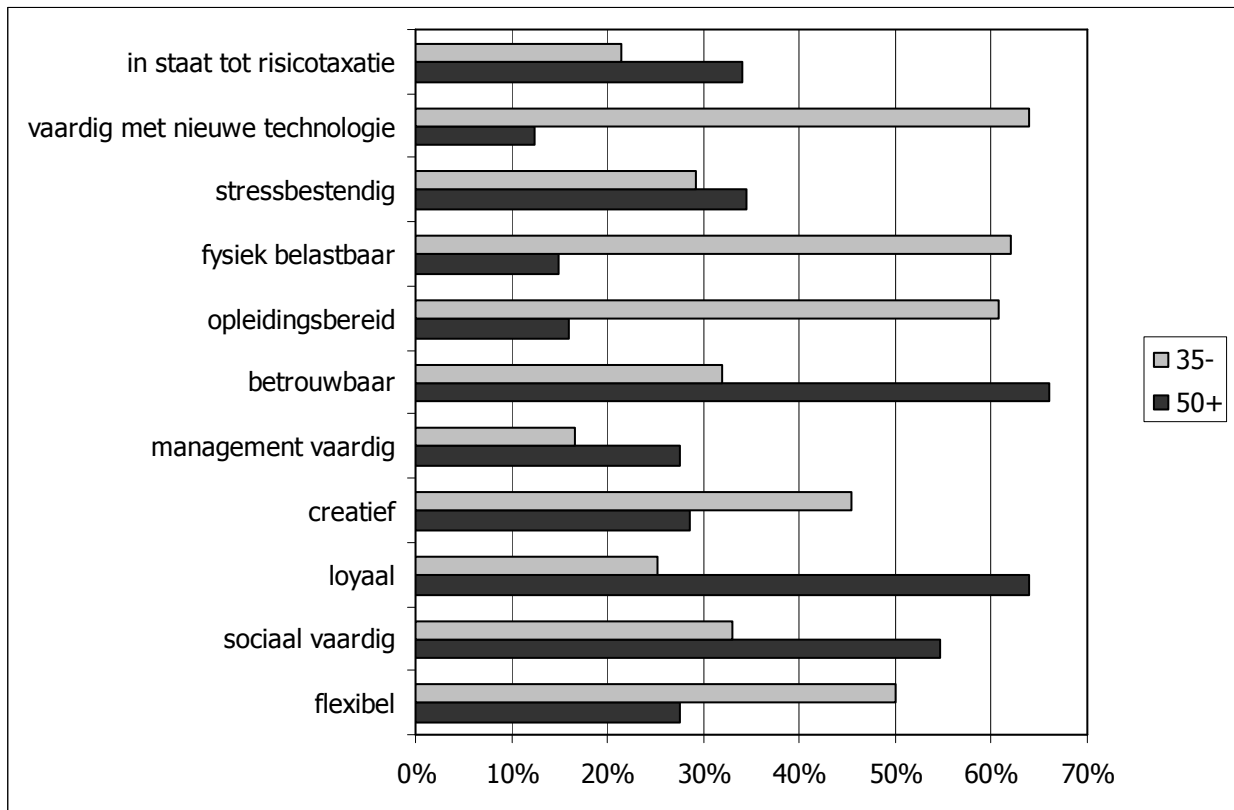
In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat over het geheel genomen veel werkgevers bij vergrijzing van het personeelsbestand onder meer een groeiende weerstand tegen organisatieverandering en minder enthousiasme voor nieuwe technologieën verwachten. Deze gepercipieerde gevolgen raken aan aspecten van werkhouding en gedrag en daarmee aan productiviteit. In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag hoe werkgevers aankijken tegen de verschillende onderscheiden aspecten van productiviteit bij verschillende leeftijdsgroepen en de vraag of in de ogen van werkgevers de productiviteit daalt van oudere werknemers.

3.2 Dimensies van productiviteit

Uit eerder onderzoek is gebleken dat achter het begrip 'productiviteit' in de dagelijkse praktijk een groot aantal betekenissen schuil kan gaan. Productiviteit is voor de ene werkgever in de ene context iets heel anders dan voor de andere werkgever die in een heel andere context opereert. Wel weet een individuele werkgever meestal goed wat in zijn specifieke organisatie een hoge productiviteit inhoudt. Dat kan in het ene geval het aantal producten zijn dat verkocht wordt en in een ander geval het aantal bestrate meters of het aantal met succes afgeronde onderhandelingen etc. Het is dus de werkcontext die bepaalt waaraan productiviteit wordt afgemeten en welke kennis, vaardigheden, kwaliteiten/eigenschappen van de werknemer daarbij een (doorslaggevende) rol spelen. In het ene geval is dat wellicht fysieke kracht; in andere gevallen klantgerichtheid, flexibiliteit, omgaan met nieuwe technologie etc.

Vele studies laten zien dat er zowel positieve als negatieve stereotypen bestaan over oudere werknemers (zie voor een overzicht o.a. Karpinska et al., 2011). Oudere werknemers worden in positieve zin veelal geassocieerd met kenmerken als loyaliteit en betrouwbaarheid. Negatieve beeldvorming heeft vooral te maken met een bij ouderen verondersteld gebrek aan veranderingsgezindheid en weerstanden tegen vernieuwing, in het bijzonder waar het gaat om technologische vernieuwing. In deze survey hebben we werkgevers gevraagd naar hun beelden over verschillende dimensies van productiviteit voor zowel de leeftijdsgroep van de 50-plussers als die van 35-minners. Figuur 6 geeft een overzicht van de mate waarin werkgevers vinden of een bepaald productiviteitskenmerk in sterke mate van toepassing is op 50-plussers respectievelijk 35-minners.

Figuur 6: Dimensies van productiviteit: de mate waarin bepaalde eigenschappen in sterke mate van toepassing zijn voor 50-plussers en 35-minners.



Wat opvalt, is dat werkgevers grote verschillen aangeven voor bijna alle voorgelegde dimensies tussen jong en oud. Een hoge score bij jongeren gaat in de meeste gevallen gepaard met een lage score van oudere werknemers en vice versa. Op sociale dimensies van productiviteit scoren ouderen veel hoger dan jongere werknemers. Ouderen worden gezien als sociaal vaardiger, betrouwbaarder en loyaal. Jongeren scoren veel hoger op harde competenties zoals vaardigheid met nieuwe technologie, flexibiliteit, fysieke belastbaarheid en opleidingsbereidheid. Op thema's als het vermogen risico's te taxeren en stressbestendigheid en managementvaardigheid scoren ouderen wat beter, terwijl jongeren wat beter scoren op creativiteit. Op deze dimensies zijn de verschillen echter niet erg groot.

De relatief lage scores voor 50-plussers op dimensies als vaardigheid met nieuwe technologie en flexibiliteit vormen daarbij een consistent geheel met de verwachtingen van werkgevers over de effecten van een veroudering van het personeelsbestand met vijf jaar. Een mogelijke verklaring voor die geringere vaardigheid met nieuwe technologie en flexibiliteit kan gelegen zijn in de mate waarin opleidingen worden aangeboden en gevolgd door ouderen. Afgaande op de respons van de werkgevers kan dat voor een deel ook te maken hebben met de vermeende relatief lage opleidingsbereidheid van 50-plus werknemers.

De gesprekken met werkgevers leveren een bevestiging van deze verschillen in dimensies van productiviteit op. Met name de betrouwbaarheid en loyaliteit van oudere werknemers wordt geroemd,

vaak in schril contrast met die van jongeren. Over de *inzet* van 50-plus werknemers zijn werkgevers buitengewoon positief, terwijl er zorg is over en reserves bestaan ten aanzien van de *inzetbaarheid*, vooral in fysiek zware functies. Een aantal werkgevers geeft aan dat bij werving en selectie met name gekeken wordt naar de wil om te werken. Men gaat er toch al vanuit dat door niet goed aansluitende (vak-)opleiding flink geïnvesteerd moet worden in jongeren om te zorgen dat zij voldoende productief kunnen zijn. Aan de houding ten opzichte van het werk en de loyaliteit naar de werkgever wordt in de selectie een zwaarder gewicht toegekend, vanuit de veronderstelling dat deze aspecten minder gemakkelijk zijn bij te buigen dan het aanbrengen van de benodigde vakkennis.

Tussen sectoren bestaan er over het geheel genomen geen opmerkelijke verschillen in de perceptie van werkgevers over de mate waarin de verschillende productiviteitsdimensies aanwezig worden verondersteld bij de verschillende leeftijdsgroepen. Er zijn natuurlijk wel afwijkingen ten opzichte van het gemiddelde beeld, maar die afwijkingen zijn beperkt. Zo wijken de scores voor de sector zakelijke dienstverlening op vrijwel geen enkel punt substantieel af van het survey-gemiddelde. Andere sectoren laten op specifieke punten wel wat afwijkingen van het survey-gemiddelde zien. Sommige kenmerken lijken meer geprononceerd aan- of afwezig in een bepaalde sector, wat wellicht samenhangt met de aard van de werkzaamheden. Zo laat de sector bouw, industrie en installatie een duidelijk hoger en lager risicotaxatievermogen zien voor oudere respectievelijk jongere medewerkers ten opzichte van het gemiddelde over de sectoren. Maar dat is dan ook een belangrijke kwaliteit in de bouwwereld. Opvallend is ook de score voor de sector vervoer en communicatie op het onderdeel stressbestendigheid. Zowel jong als oud laten daar een beduidend lagere stressbestendigheid zien dan het survey-gemiddelde, waarbij met name de 50-plus leeftijdsgroep opmerkelijk laag scoort. Op basis van de gesprekken in de focusgroepen zijn we geneigd deze uitkomsten toe te schrijven aan het onderdeel personenvervoer in deze sector. Het gedrag van reizigers kent zoveel uitingen van verbaal ongenoegen en soms ook gerichte agressie en dreiging dat op enig moment de limiet van het incasseringsvermogen is bereikt. Dit leidt tot een lagere stresstolerantie.

De zorgsector laat relatief hoge scores zien voor de 35-min groep op aspecten als sociaal vaardig, loyaal en creatief en hier scoort de 50-plus groep relatief hoog op flexibiliteit. Op basis van de gesprekken kunnen bij deze resultaten wel enige kanttekeningen worden geplaatst. Zo lijken jongere medewerk(st)ers minder flexibel inzetbaar door de combinatie van arbeid en zorgtaken. De flexibele inzetbaarheid van ouderen wordt in de praktijk nog altijd beperkt door ontzietmaatregelen. Het beperken van of verbod op nachtdiensten vanaf een bepaalde leeftijd is hier een voorbeeld van. Overeenkomstig de uitkomst van de survey bestaat er een positiever beeld over de vakkennis en het empathische vermogen van ouderen.

Eigenlijk laat alleen de sector openbaar bestuur/overheid een bredere linie een afwijkend beeld zien. Zo scoort de 50-plus groep aanmerkelijk onder het survey-gemiddelde op punten als vaardig met nieuwe technologie, opleidingsbereidheid, flexibiliteit en creativiteit, terwijl de 35-min ambtenaar op deze punten juist aanmerkelijk boven het survey-gemiddelde scoort in de ogen van de werkgever. De

oudere ambtenaar scoort wel weer boven het survey-gemiddelde waar het betrouwbaarheid en loyaliteit betreft. Er lijkt in deze sector al met al sprake van een zeer gepolariseerde beeldvorming rond de kwaliteiten van jong en oud.

Naast sectorale verschillen is uit de gesprekken ook naar voren gekomen dat werkgevers verschillen zien in werknemers en sollicitanten uit landelijk of stedelijk gebied. Verondersteld wordt dat het arbeidsethos en daaraan gerelateerde dimensies van productiviteit zoals betrouwbaarheid, loyaliteit e.d. zeker bij jongeren sterker ontwikkeld zijn in het landelijke gebied. Kennelijk lukt het in de anonimiteit van de stad gemakkelijker om vaker van baan te wisselen en tijdelijk niet (legaal) te werken. Of zoals een van de directeurs in de focusgroepen het verwoordt "ik kijk steeds vaker uit wat voor nest iemand komt; misschien is dat nog wel belangrijker dan de juiste kennis en ervaring".

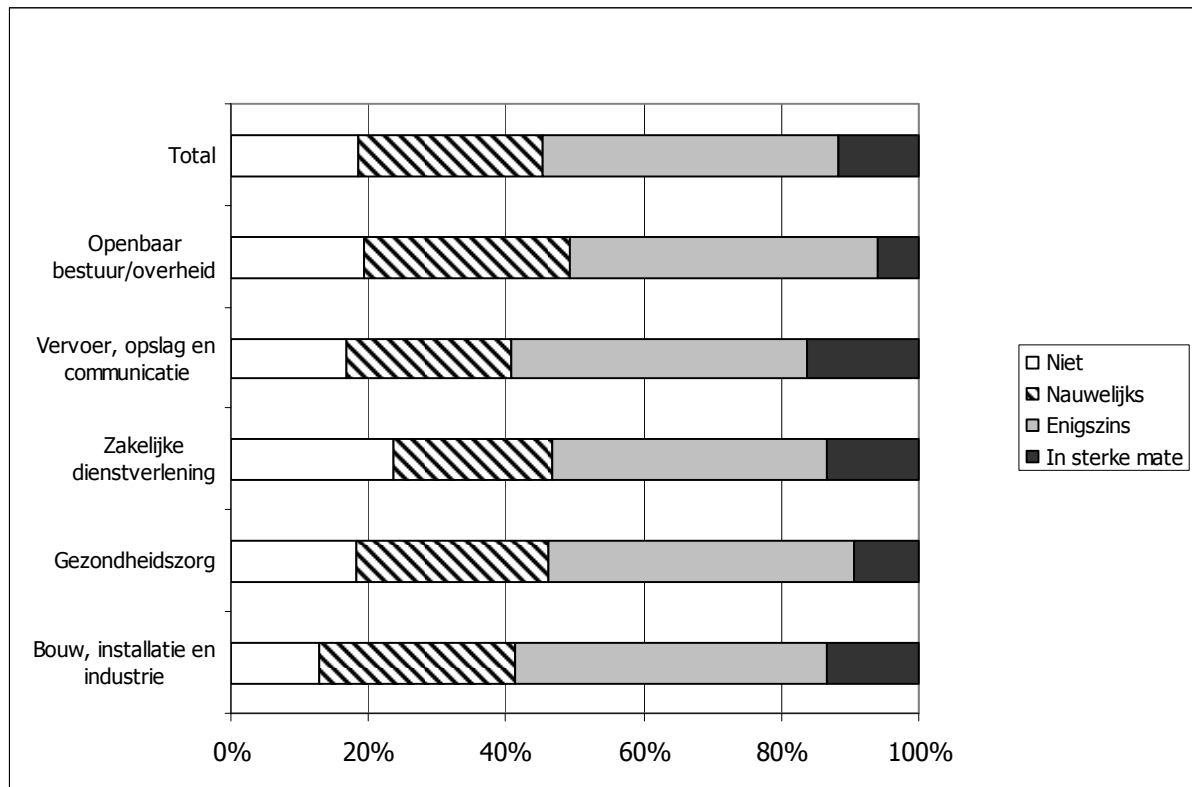
3.3 Daling productiviteit na 50 jaar?

Aan de werkgevers is ook expliciet gevraagd aan te geven of de productiviteit van werknemers van 50 jaar en ouder afneemt. Van alle werkgevers meent ruim tien procent dat vanaf 50 jaar sprake is van een sterke afname van de productiviteit. Ongeveer de helft meent dat er enigszins sprake is van een daling van de productiviteit. Het resultaat laat weinig verschillen zien tussen de sectoren. Gelet op de fysieke zwaarte van behoorlijk wat werkzaamheden in de sectoren vervoer en communicatie, en bouw, installatie en industrie is het niet vreemd dat in die sectoren het kleinste aandeel respondenten zit dat geen afname in de productiviteit verwacht en het hoogst scoort op een sterke daling van de productiviteit, maar voor alle sectoren geldt dat de gepercipieerde daling van de productiviteit bij 50-plus werknemers als bescheiden kan worden gezien.

Opvallend tenslotte is nog de score van de sector openbaar bestuur/overheid die verhoudingsgewijs een kleine daling in de productiviteit laat zien, als we dit afzetten tegen de hiervoor gerapporteerde perceptie van werkgevers over de kwaliteiten van de 50-plus medewerkers. Blijkbaar vormen aspecten als opleidingsbereidheid, om kunnen gaan met nieuwe technologie, creativiteit en flexibiliteit niet zulke zware aspecten bij de productiviteit van de oudere ambtenaar. In de focusgroepen werd dit verschijnsel geduid als falend personeelsbeleid uit voorgaande jaren: de te leveren prestaties zijn onvoldoende helder omschreven en dat geldt ook voor de wijze hoe werknemers daarop worden beoordeeld. Ook het beoordelen en de gesprekken over functioneren zijn in veel gevallen onder de maat gebleven, zo wordt openhartig naar voren gebracht. Een belangrijke kanttekening betreft ook hier de organisatiegrootte: waar bijvoorbeeld in een aantal kleinere gemeenten actief loopbaanbeleid gevoerd wordt en dit ook onderdeel uit maakt van de HRM-gesprekscyclus (functioneren, beoordelen, opleiden en mobiliteit) is het beeld in grotere overheidsorganisaties anders. Hier komt zelfs het begrip "intern gepensioneerd" naar voren. Daarmee wordt bedoeld op medewerkers van wie de productiviteit al jaren tekort schiet, die geen substantiële bijdrage aan het resultaat van de organisatie leveren en die verder ongemoeid worden gelaten. Leidinggevend spreken deze medewerkers al

lang niet meer aan op prestaties en het beoordelen van productiviteit is in die gevallen achterwege gebleven. Kennelijk wordt uit oogpunt van sociaal werkgeverschap die dialoog niet nu alsnog ingezet. In combinatie met de aanstaande bezuinigingen rest bij sommige werkgevers de hoop op maatregelen die wederom een vorm van vervroegd uittreden mogelijk maken. Indien dit verschijnsel werkelijk op grotere schaal voor komt, dan wacht deze werkgevers nog een groot probleem als de vijfenzestigjarige leeftijd als ontslaggrond uit de betreffende CAO's verdwijnt.

Figuur 7: De productiviteit van werknemers van 50 jaar en ouder neemt af



3.4 Conclusie

Er zijn aanmerkelijke verschillen in de perceptie van werkgevers over de mate waarin bepaalde aspecten van productiviteit voor verschillende groepen werknemers van toepassing zijn. De verschillen tussen jong en oud lijken daarbij groter dan de verschillen tussen sectoren. Slechts op onderdelen laten sectoren duidelijke afwijkingen van het survey-gemiddelde zien, die veelal samenhangen met de aard en inhoud van het werk. Uitzondering hierop vormt de overheid waar het oordeel van de werkgevers een persistent beeld laten zien waarbij de harde competenties bij de 50-plus groep systematisch onder het survey-gemiddelde liggen, terwijl die bij de 35-min groep juist beduidend boven het survey-gemiddelde liggen.

4 Werken aan duurzame inzetbaarheid, wat werkgevers nu al doen

4.1 Inleiding

Het werkvermogen en de inzetbaarheid van werknemers (fysieke en mentale vermogens, kennis en ervaring, houding en motivatie) veranderen in de loop der tijd onder invloed van veroudering, opleiding en ervaring, transities in de levensloop en de functieverblijfsduur. De inzetbaarheid van werknemers is dan ook geen constante, maar verandert voortdurend. Werken aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers vraagt van werkgevers dat ze weten hoe de inzetbaarheid van hun medewerkers zich ontwikkelt in relatie tot de veranderende doelen en werkprocessen van het bedrijf. Dialoog over de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, het matchen van behoeften, wensen en mogelijkheden van de werknemer met de (veranderende) eisen van het bedrijf en het gericht faciliteren van die duurzame inzetbaarheid zijn nodig om langer doorwerken ook echt mogelijk te maken. Om te zien of en hoe bedrijven aan de slag zijn met duurzame inzetbaarheid hebben we hen verschillende vragen voorgelegd over het door hen gevoerde personeelsbeleid. Dat varieerde van meer algemene vragen over de rol van leeftijd en levensfase in het personeelsbeleid en hoeveel aandacht de verschillende leeftijdsgroepen krijgen tot specifieke vragen over aspecten als het combineren van arbeid en zorg, werktijden en specifieke maatregelen voor 50-plussers.

4.2 Aandacht voor jong en oud

De geënquêteerde werkgevers is gevraagd in hoeverre zij in hun personeelsbeleid aandacht hebben voor de werving en het behoud van jongeren en ouderen, of vergrijzing een aandachtspunt is in de organisatie en of de organisatie beleid heeft waarbij rekening wordt gehouden met de levensfase van de medewerkers. In onderstaande figuren presenteren we de resultaten.

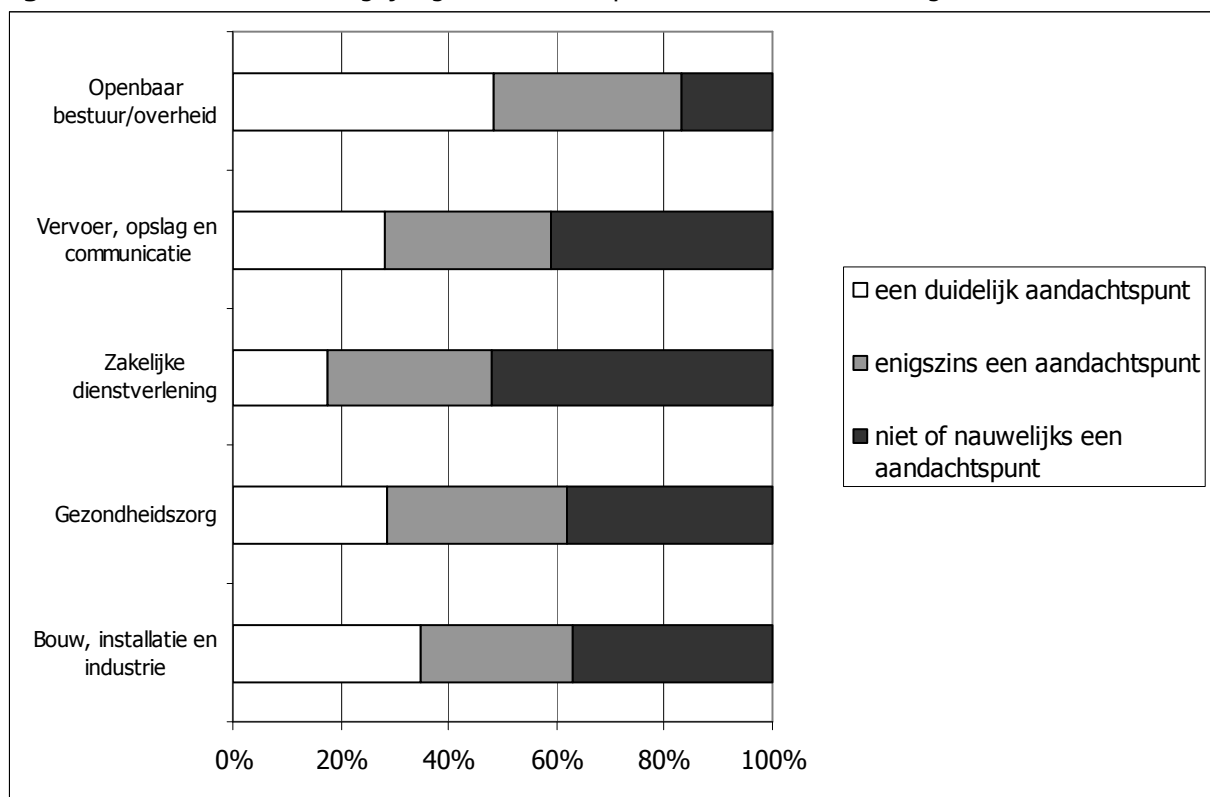
Aandacht voor vergrijzing

In figuur 8 is aangegeven in hoeverre vergrijzing een aandachtspunt vormt in de organisaties van de geënquêteerden. De aandacht voor vergrijzing wordt – zo blijkt uit de focusgroepen - vaak ingegeven door vraagstukken van (strategische) personeelsplanning in relatie tot verloop door pensionering en ander 'natuurlijk' verloop en het daarmee gepaard gaande verlies van kennis en kunde en de organisatie van het werk (roostervraagstukken). De aandacht voor vergrijzing neemt daarbij toe naarmate er meer problemen worden verwacht met het behoud van kennis en vaardigheden en de instroom van voldoende gekwalificeerd personeel. De figuur laat zien dat vergrijzing vooral een vraagstuk is bij in de sector openbaar bestuur en overheid. Meer dan tachtig procent van de geënquêteerden in deze sector gaf aan dat vergrijzing een duidelijk of enigszins een aandachtspunt vormt. Dat is niet verwonderlijk daar de overheid de meest vergrijzde sector is in deze survey. Overigens geven tijdens de gesprekken diverse overheidswerkgevers aan dat strategische personeelsplanning meer aandacht zou moeten krijgen. Naar hun mening wordt nog te weinig

systematisch in beeld gebracht in welke functies of op welke dossiers zich knelpunten gaan voordoen als gevolg van de vergrijzing en de uitstroom van personeel. Als vergrijzing een aandachtspunt is, dan is dat nu nog veeleer vanuit arbeidsvoorwaardelijk beleid.

Dat vergrijzing relatief weinig aandacht krijgt in de zakelijke dienstverlening kan als een logisch gevolg worden beschouwd van de relatief jonge werknemerspopulatie die deze sector kenmerkt. Toch is het opvallend dat in de andere sectoren eveneens circa zestig procent van de organisaties op enigerlei wijze bezig is met dit thema. De aandacht die aan het thema wordt besteed, wordt tijdens de focusgroepbijeenkomsten in de meeste gevallen gekwalificeerd als 'ad hoc', te veel korte termijn georiënteerd en te weinig strategisch geïnspireerd, bovendien meer curatief dan preventief.

Figuur 8: De mate waarin vergrijzing een aandachtspunt vormt in de arbeidsorganisatie



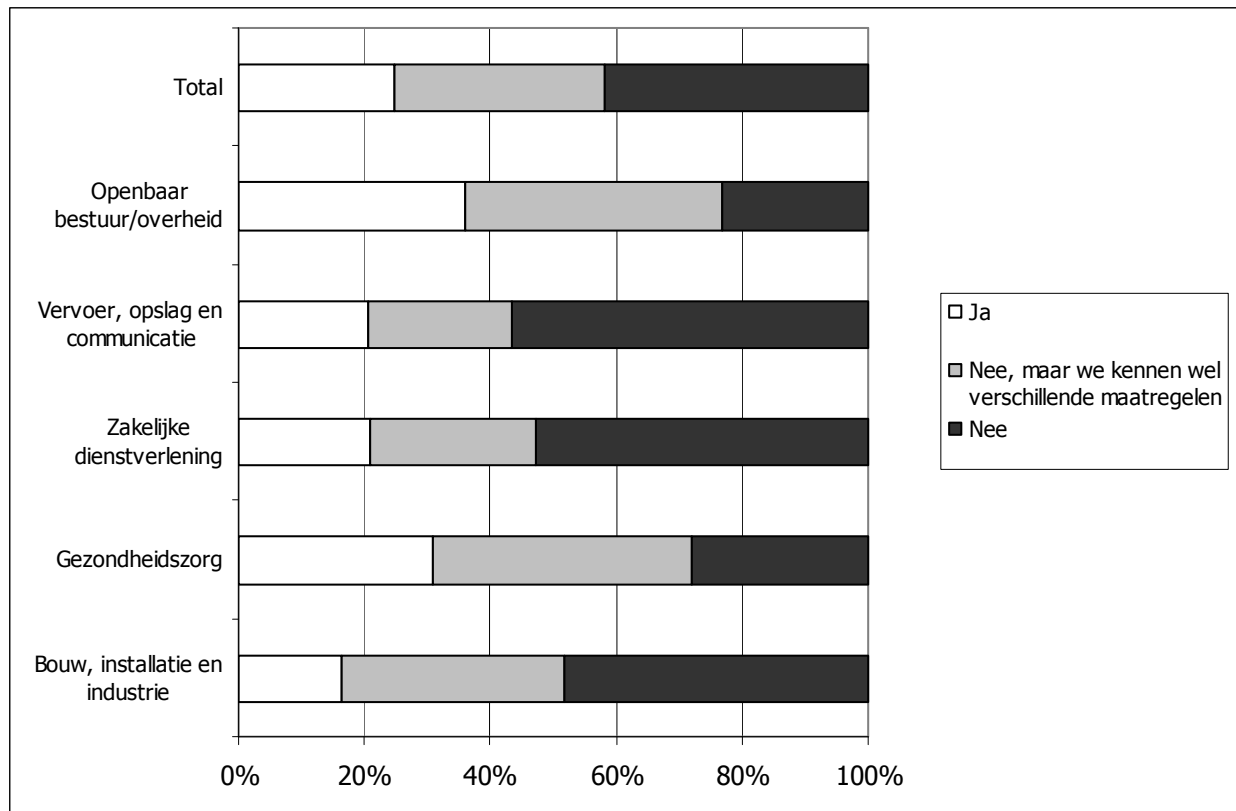
Hoe zit het met de aandacht voor levensfasen in het personeelsbeleid?

Aandacht voor levensfasen kan weliswaar deel uitmaken van het strategische personeelsbeleid, maar vloeit in veel gevallen toch vooral voort uit noties in HRM-kringen over het leveren van goede zorg voor de werknemer, in al zijn diversiteit, en afspraken die in het kader van de arbeidsvoorwaardenonderhandelingen worden gemaakt.

Figuur 9 toont de antwoorden op de vraag in hoeverre in het beleid van de organisatie rekening wordt gehouden met de levensfase van de medewerkers. Uit de figuur wordt duidelijk dat levensfasebeleid vooralsnog vooral een onderwerp is bij de overheid en in de gezondheidszorg, zowel waar het gaat om expliciete aandacht voor de levensfasen als waar het gaat om verschillende maatregelen voor

verschillende groepen medewerkers. Bij dat laatste valt ondermeer te denken aan maatregelen gericht op het combineren van arbeid en zorg en speciale maatregelen voor ouderen. Dat juist in de sectoren overheid en gezondheidszorg levensfasebeleid zo prominent aanwezig is, heeft onder meer te maken met het relatief grote aandeel vrouwen in het personeelsbestand in deze sectoren en afspraken die in het kader van CAO's zijn gemaakt over te voeren levensfasebeleid.

Figuur 9: Kent de organisatie beleid waarbij rekening wordt gehouden met de levensfase van de medewerkers in de organisatie

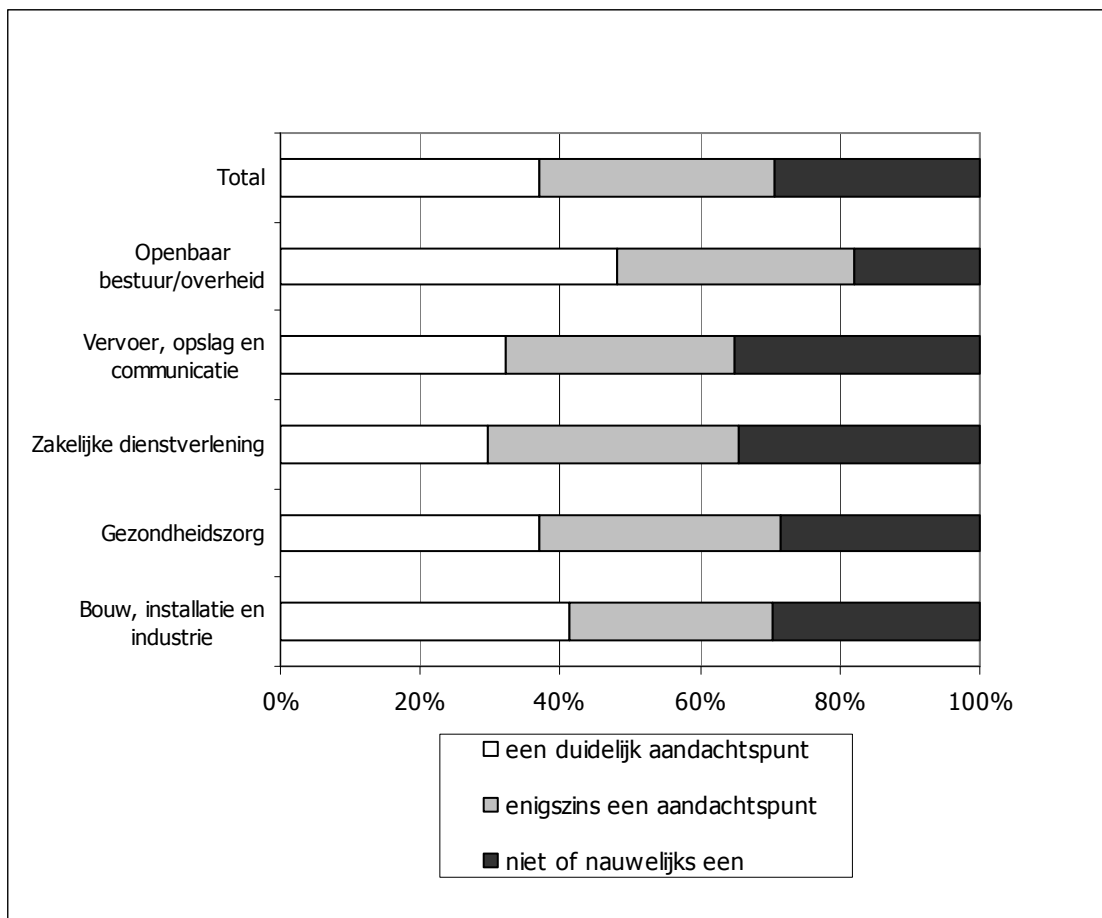


Aandacht voor jong en oud bij werven en behoud van personeel

Tot slot hebben we ook gevraagd naar de mate waarin er in het beleid aandacht wordt besteed aan het werven en behouden van jongeren en ouderen. Uit onderstaande figuren 10 en 11 wordt duidelijk dat die aandacht bepaald niet gelijk verdeeld is. De jeugd kan op een aanmerkelijk grotere beleidsmatige belangstelling rekenen bij werven en behoud van medewerkers dan de senioren. Dat geldt voor alle sectoren. Veelvuldig is door andere auteurs gewezen op de algemene voorkeur van werkgevers om de jonge, fitte, witte man aan te trekken, onder meer bepaald door onze (beeld-)cultuur. Verder zijn deze verschillen deels ook wel te begrijpen omdat in de ogen van veel werkgevers starters op de arbeidsmarkt wel wat extra ondersteuning kunnen gebruiken in de vorm van aanvullende opleiding, coaching etc. Of, ook een logische verklaring, in sommige sectoren, zoals de zakelijke dienstverlening zijn minder ouderen werkzaam, waardoor ouderen relatief weinig aandacht krijgen. Maar mogelijk spelen hier ook geheel andere overwegingen een rol als 'wie de jeugd heeft, heeft de toekomst' of worden ouderen teveel afgerekend op hun veronderstelde gebrekkige harde

productiviteitsdimensies terwijl van jongeren gedacht wordt dat ze nog plooibaar zijn en juist alle ruimte krijgen om hun nog tekortschietende kennis, loopbaanvaardigheden en sociale skills weg te poetsen. Beide typen overwegingen zouden in ieder geval goed kunnen verklaren waarom juist bij de overheid het verschil zo groot is in aandacht voor werven en behoud van jongeren en ouderen. Daarbij komt dat door de bezuinigingen en de dientengevolge te verwachten krimp, jongeren beter lijken te passen in de te vervullen missie dat met minder mensen meer gepresteerd moet worden. Eerder zagen we immers al dat overheidswerkgevers jongeren op de 'harde' dimensies van productiviteit hoger scoren.

Figuur 10: In hoeverre is het werven en behouden van jongeren een aandachtspunt in uw organisatie



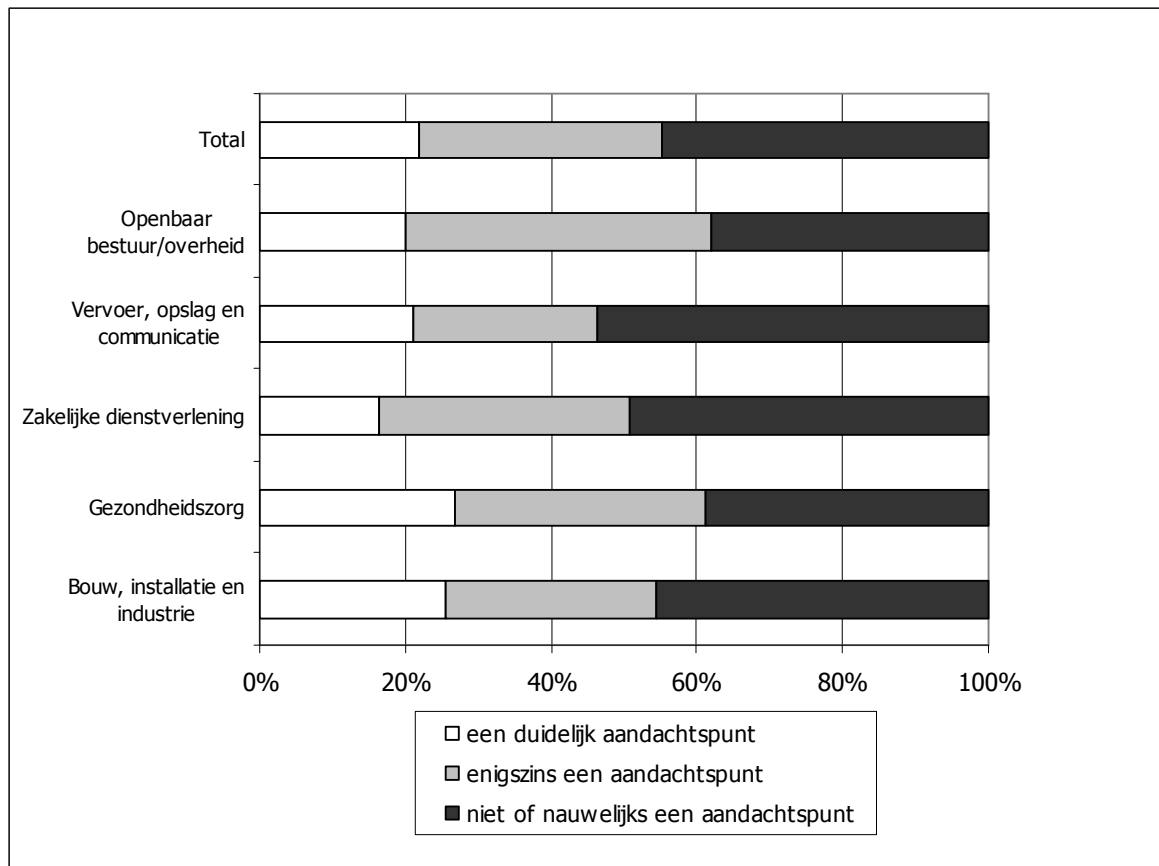
In de focusgroepen is door een aantal werkgevers naar voren gebracht dat het aannemen van een oudere werknemer die door vakinhoudelijke ervaring maar bijvoorbeeld ook door het eerder begeleiden van stagiaires geschikt is als mentor, een goede randvoorwaarde is voor het kunnen aantrekken van jongeren. Men heeft zodoende zelf de capaciteit in huis om jongeren met te weinig kennis en ervaring intern beter toe te rusten voor hun werkzaamheden.

Ook binnen overheidsorganisaties blijkt succesvol ingezet te zijn op het creëren van zogenaamde "dynamische duo's" waarbij specifieke kennis en ervaring enerzijds en nieuwe vaardigheden

anderzijds aan elkaar gekoppeld werden. Een ander voorbeeld is het opschalen van een traineepool, oorspronkelijk bedoeld voor instroom van jonge, nieuwe medewerkers, naar een intern bureau voor consultancy en interim-management, waar juist ook de oudere, meer ervaren medewerkers worden gewaardeerd om hun inbreng en mogelijkheden.

In één focusgroep kwam tenslotte naar voren dat het aannemen van oudere werknemers een voordeel is in relatie tot hun slechte positie op de arbeidsmarkt. Omdat zij immers weinig kans hebben om elders aangenomen te worden, weet je als werkgever vrij zeker dat je nog 8 à 10 jaar 'plezier' van iemand hebt.

Figuur 11: In hoeverre is het werven en behouden van ouderen een aandachtspunt in uw organisatie



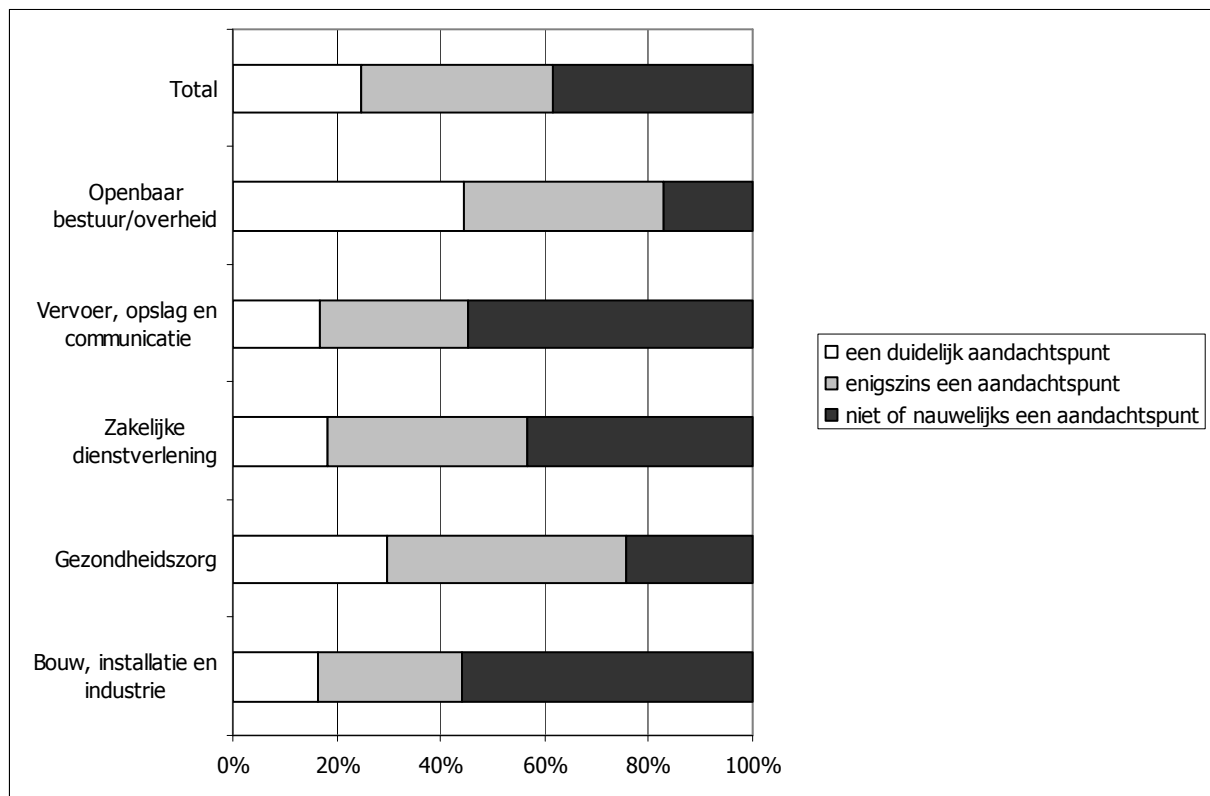
4.3 Beleid gericht op het combineren van arbeid en zorg

Met het geleidelijk verdwijnen van het traditionele rolpatroon in het Nederlandse gezin van de voltijds werkende mannelijke kostwinner en de voltijds zorgende vrouw is het vraagstuk van hoe werk en privé te combineren geleidelijk aan steeds actueler geworden. Het gaat hierbij in de eerste plaats over de vraag hoe werken en het zorgen voor en opvoeden van kinderen kunnen worden gecombineerd, maar in toenemende mate ook over het vraagstuk van het combineren van mantelzorg (voor hulpbehoevende ouders en partners) en werk. Het wettelijke arbeid-en-zorg kader en het bedrijfseigen beleid ten aanzien van werktijden en deeltijdarbeid vormen de belangrijkste

instrumenten om het combineren van arbeid en zorg te faciliteren. In het kader van duurzaam inzetbaarheidsbeleid zijn dergelijke faciliteiten van groot belang, omdat ze eraan bijdragen dat in de levensfasen waarin de zorg voor anderen centraal staat er binding blijft met de arbeidsmarkt en mensen niet uitvallen of aanzienlijk minder uren gaan werken. In de survey hebben we daarover verschillende vragen gesteld, variërend van de vraag in hoeverre er in het beleid aandacht is voor het combineren van arbeid en zorg, wat de opbrengsten zijn van arbeid en zorg faciliteiten, of de kosten van arbeid en zorg faciliteiten regelmatig geëvalueerd worden en wat bedrijven doen in de sfeer van verlofmogelijkheden, werktijden en contractvormen om mensen meer uren te laten werken. Onderstaand presenteren we de resultaten.

In hoeverre krijgt het thema arbeid en zorg aandacht in het beleid?

Figuur 12: In hoeverre is de combinatie van arbeid en zorg een aandachtspunt in uw organisatie.



Uit de figuur wordt duidelijk dat het vraagstuk van het combineren van arbeid en zorg de meeste aandacht krijgt in de sectoren overheid en gezondheidszorg, de sectoren die gekenmerkt worden door een relatief hoog aandeel vrouwen in het werknemersbestand en door verdergaande CAO-afspraken op dit terrein. Dit bevestigt het beeld dat in Nederland het vraagstuk van het combineren van arbeid en zorg toch nog vooral een vrouwen thema is. De sectoren met de relatief kleinste aandelen vrouwelijke werknemers besteden het minste aandacht aan het combineren van arbeid en zorg.

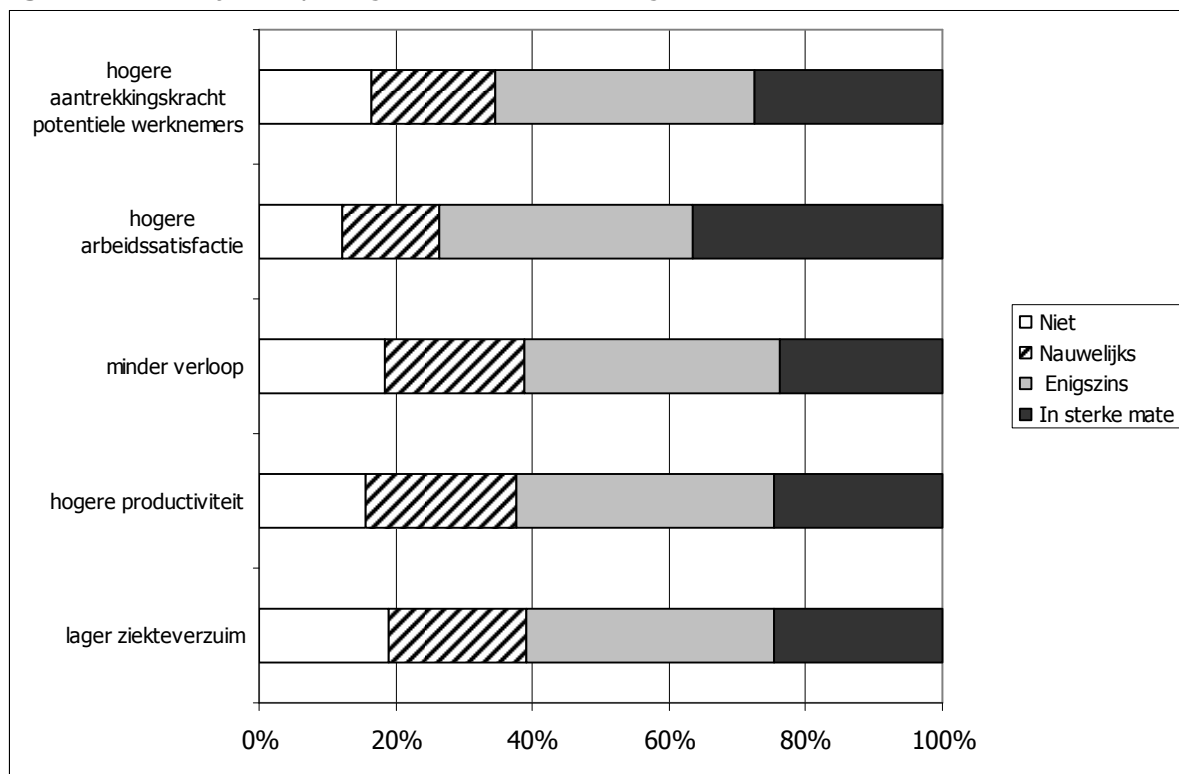
Evaluëren bedrijven de kosten en baten van arbeid en zorg beleid?

Faciliteiten voor het combineren van arbeid en zorg kosten geld, direct in de vorm van doorbetaald zorgverlof en eventuele vervangingskosten en indirect in verband met een grotere complexiteit van de organisatie van de arbeid als bedrijven met veel deeltijders werken en een grote mate van flexibiliteit in de werktijden hebben. Toch maken de geënquêteerde werkgevers zich in het algemeen weinig zorgen over de kosten van het arbeid en zorg beleid. Alleen in de sector gezondheidszorg evalueert een substantieel deel van de bedrijven (iets meer dan twintig procent) regelmatig de kosten en baten van arbeid en zorg beleid. In de andere sectoren is dat bij minder dan tien procent van de bedrijven het geval. Uit de focusgroepen kan daaraan toegevoegd worden dat met name in de gezondheidszorg verwacht wordt dat de inzetbaarheid van vrouwen in de toekomst beter op peil blijft als jonge ouders zo goed mogelijk gefaciliteerd worden in het combineren van werk en zorgtaken en daarmee ook het personeelsbestand voldoende capaciteit behoud.

Wat zijn de belangrijkste baten van arbeid en zorg beleid?

Als belangrijkste baten van arbeid en zorg beleid zien de geënquêteerde werkgevers een grotere arbeidssatisfactie en grotere aantrekkingskracht voor potentiële nieuwe medewerkers. Ook onderkennen de meeste bedrijven een positief effect op het verloop en ziekteverzuim (wordt minder) en productiviteit (wordt hoger). Figuur 13 brengt de opbrengsten van arbeid en zorg beleid in beeld.

Figuur 13: Wat zijn de opbrengsten van arbeid en zorg beleid?

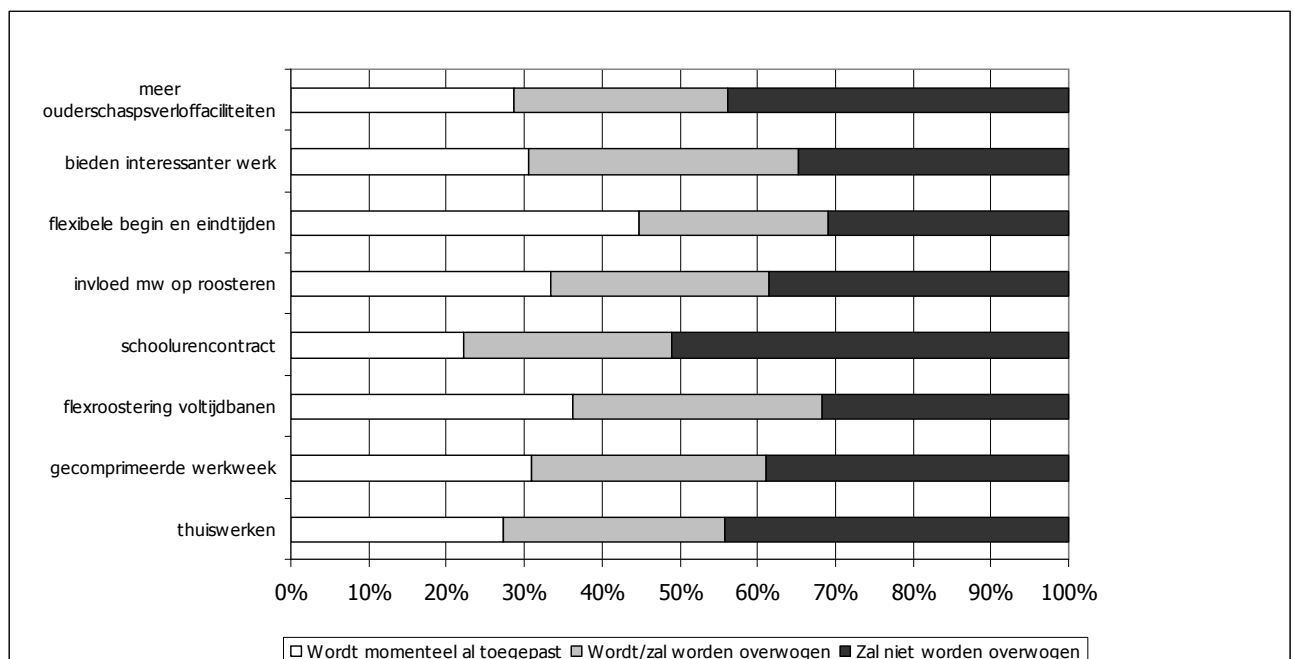


Sectoren laten hierin wel enig onderscheid zien. Niet zozeer in het relatieve belang van de mogelijke opbrengsten, maar in de omvang van de baten. De sectoren met de meeste aandacht voor het combineren van arbeid en zorg (overheid en gezondheidszorg) hebben het meest positieve beeld van de mogelijke opbrengsten: ze scoren op alle gepercipieerde opbrengsten bovengemiddeld positief. De sectoren met de minste aandacht voor arbeid en zorg in hun beleid (bouw, installatie en industrie en transport), hebben juist een benedengemiddeld positief beeld van de opbrengsten van arbeid en zorgbeleid.

Welke maatregelen treffen bedrijven om arbeid en zorg te kunnen combineren?

Hoewel we deze vraag niet direct gesteld hebben in de survey, hebben we - in het spoor van bijvoorbeeld de activiteiten van de Taskforce DeeltijdPlus (2010) - wel gevraagd welke maatregelen nu al getroffen worden en overwogen worden om mensen meer uren te laten werken. Er vanuit gaande dat het vooral deeltijders (en dat zijn overwegend vrouwelijke taakcombineerders) zijn die hun arbeidsinzet kunnen vergroten als ze daartoe gefaciliteerd worden, levert het antwoord op deze vraag ook inzicht op in de maatregelen die bedrijven nemen of overwegen voor het faciliteren van het combineren van arbeid en zorg. Figuur 14 brengt de resultaten in beeld.

Figuur 14: Welke maatregelen nemen bedrijven nu al of worden overwogen om mensen meer uren te laten werken



Uit de figuur wordt duidelijk dat maatregelen zoals het bieden van schoolurencontracten, meer ouderschapsfaciliteiten en thuiswerken nu het minst worden toegepast en ook niet zo gauw zullen worden overwogen. Met name de lage scores voor thuiswerken zijn opvallend, omdat bijvoorbeeld in de discussie over 'het nieuwe werken' zoals die in de (sociale) media wordt gevoerd, thuis- en telewerk vaak als de belangrijkste sociale innovatie worden aangeprezen. Ook werknemers noemen

thuiswerken vaak als een belangrijke voorwaarde voor een betere combinatie van arbeid en zorg (Schippers, 2008). Flexibele begin- en eindtijden, flexibele roostering bij voltijdbanen en de invloed van medewerkers op de roosters en de gecompriemde werkweek worden nu al het meest toegepast.

Tussen sectoren bestaan er op deze punten overigens grote verschillen die enerzijds samenhangen met de aard van het werk, bijvoorbeeld aangaande de plaatsgebondenheid van het werk (heeft invloed op de mogelijkheid van thuiswerken) de tijdgebondenheid van het werk (wel of geen vaste roosters), maar ook met de cultuur van de sector en organisaties.

4.4 Maatregelen gericht op bewaken inzetbaarheid

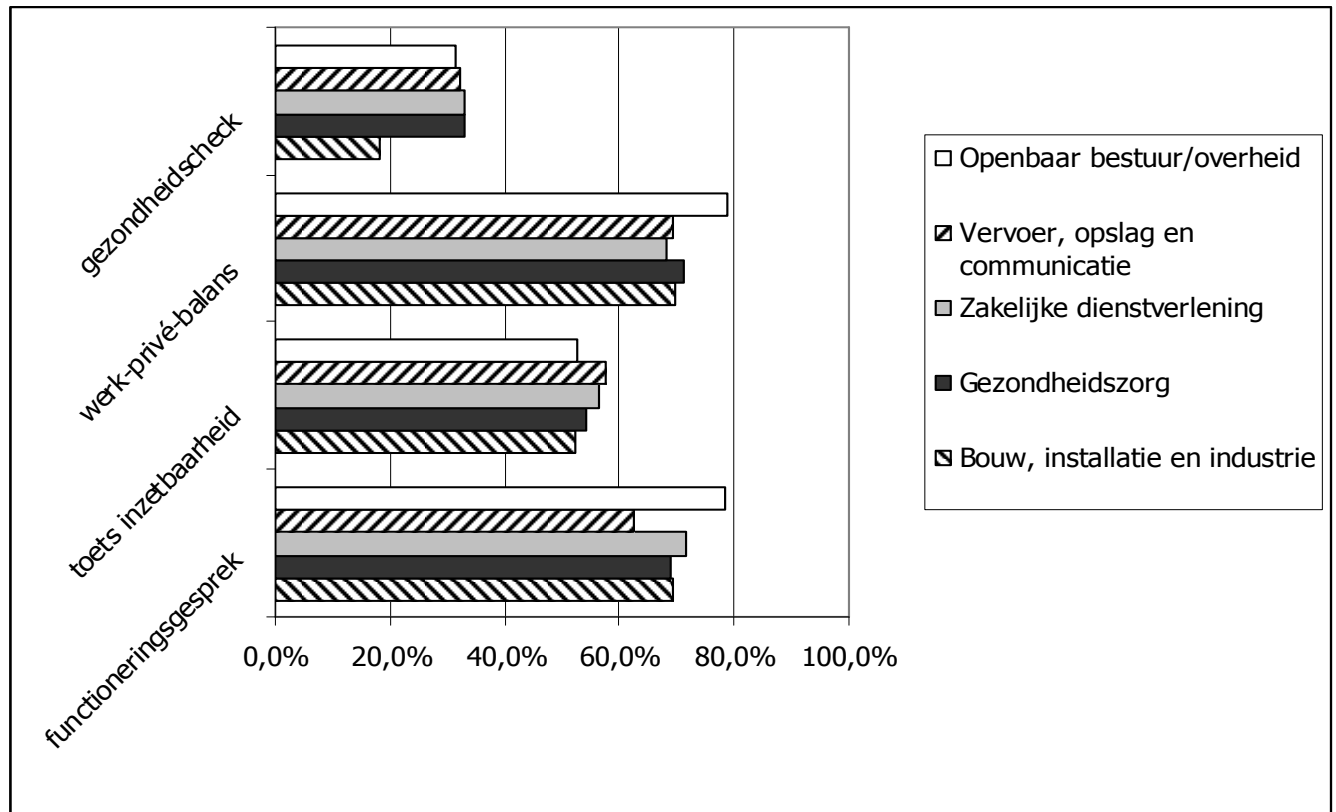
Zoals in de inleiding bij dit hoofdstuk is opgemerkt, zijn werkvermogen en inzetbaarheid van medewerkers geen constante, maar veranderen deze onder invloed van fysieke veroudering, leren via opleiding en ervaring, functieverblijfsduur en transities in de levensloop. Vinger aan de pols houden is dan het devies. Dat kan op velerlei manieren zoals periodiek preventief medisch onderzoek, (bijvoorbeeld door het inzetten van de Work Ability Index), competentiemetingen, loopbaanoriëntatietesten, maar ook door thema's als gezondheid, motivatie, competenties en werk-privé balans bespreekbaar te maken in functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsgesprekken. In de survey werd werkgevers gevraagd aan te geven of zij het al dan niet eens waren met de volgende stellingen:

- "In onze organisatie wordt de gezondheid van werknemers regelmatig getoetst"
- "In onze organisatie wordt de inzetbaarheid van werknemers regelmatig getoetst"
- "In onze organisatie spreken medewerker en leidinggevende elkaar jaarlijks daadwerkelijk op functioneren, leren, gezondheid en loopbaan aan"
- "Onze organisatie hecht waarde aan een goede werk-privé balans"

De meest opvallende uitkomst is bij deze vragen wel de grote mate van overeenstemming tussen de sectoren. Er zijn vanzelfsprekend verschillen tussen de sectoren, maar deze blijven zeer beperkt. We kunnen constateren dat iets meer dan zeventig procent van de respondenten het eens is met de stelling dat in hun organisatie medewerker en leidinggevende elkaar jaarlijks daadwerkelijk op functioneren, leren, gezondheid en loopbaan aanspreken. Een zelfde percentage van de respondenten is het eens met de stelling dat hun organisatie waarde hecht aan een goede werk-privé balans. Op de twee andere stellingen, die met betrekking tot gezondheidsbewaking en de toets op inzetbaarheid zijn de scores aanmerkelijk lager. Slechts dertig procent van de respondenten is van mening dat de gezondheid van de medewerkers regelmatig getoetst wordt. Met de stelling dat in hun organisatie de inzetbaarheid van medewerkers regelmatig getoetst wordt is iets meer dan de helft van de

respondenten het eens (54 procent). Gelet op het grote belang van werkvermogen en inzetbaarheid voor de mogelijkheid om langere door te werken is hier dus nog een hele inhaalslag te maken.

Figuur 15: Aandeel werkgevers dat het (helemaal) eens is met een aantal stellingen, die betrekking hebben op het bewaken van de inzetbaarheid van medewerkers



Voor zover organisaties actief zijn in gezondheidsbewaking en inzetbaarheid komt uit de gesprekken het beeld naar voren dat het met name gaat om curatief beleid. Als mensen uitvallen dan wordt wel gezocht naar ander werk of andere functies intern. Met name binnen de sectoren vervoer en overheid is hierover opgemerkt dat het absorptievermogen van de organisaties hier wel bereikt is. De eisen aan inzetbaarheid in alle functies is dermate hoog dat het nauwelijks meer mogelijk is om naast degenen die al beperkingen hebben, nog anderen in de luwte te laten functioneren dan wel functies te creëren die tegemoet komen aan beperkte inzetbaarheid. In die zin mag van 'jobcarving', dat in toenemende mate in de belangstelling komt, meer verwacht worden in preventieve zin. In genoemde sectoren ziet men niet tot nauwelijks ruimte voor het inrichten van aangepaste functies. Verder is door een aantal deelnemers de wenselijkheid van het inzetten van de WAI genoemd.

Anderzijds is door een aantal werkgevers naar voren gebracht dat zij zelf geneigd zijn te star vast te houden aan de organisatiestructuur en taakafbakening binnen functies. Als van werknemers verwacht wordt dat zij zich flexibel opstellen, dan past daar wederkerigheid als het gaat om inzetbaar houden van medewerkers.

4.5 Maatregelen om oudere medewerkers te behouden

In de survey hebben we vervolgens ook gevraagd welke specifieke maatregelen organisaties nemen om ouderen te behouden.

Welke maatregelen nemen organisaties?

In figuur 16 presenteren we de resultaten van een aantal vragen over maatregelen die organisaties momenteel toepassen gericht op het behoud van oudere werknemers. Meest opvallende uitkomsten hier zijn de geringe mate waarin demotie en speciale opleidingsplannen voor ouderen worden toegepast en de geringe mate waarin deze maatregelen worden overwogen. De geringe belangstelling voor demotie is in eerste instantie opvallend, omdat het nogal afwijkt van de opvattingen die hierover in het publieke debat worden geformuleerd als het over het belonings- en productiviteitsvraagstuk van ouderen gaat. Overigens wijkt deze uitkomst niet af van wat ook in eerdere studies naar de opvattingen en het gedrag van werkgevers werd gevonden: demotie is slechts voor een minderheid van de werkgevers een serieuze optie (Van Dalen et al., 2006, 2007; Conen et al., 2011). Anderzijds sluit deze uitkomst wel redelijk aan op de perceptie van de geënquêteerden over de productiviteitsontwikkeling van ouderen: bij een gepercipieerde bescheiden daling van de productiviteit (zie daarvoor hoofdstuk 3) past immers geen ingreep in de vorm van demotie, die door veel werknemers als een negatieve maatregel wordt gezien. In de focusgroepen is overigens met name in de zakelijke dienstverlening opgetekend dat de vermeende onbalans tussen productiviteit en loonkosten veel minder tot niet herkend wordt.

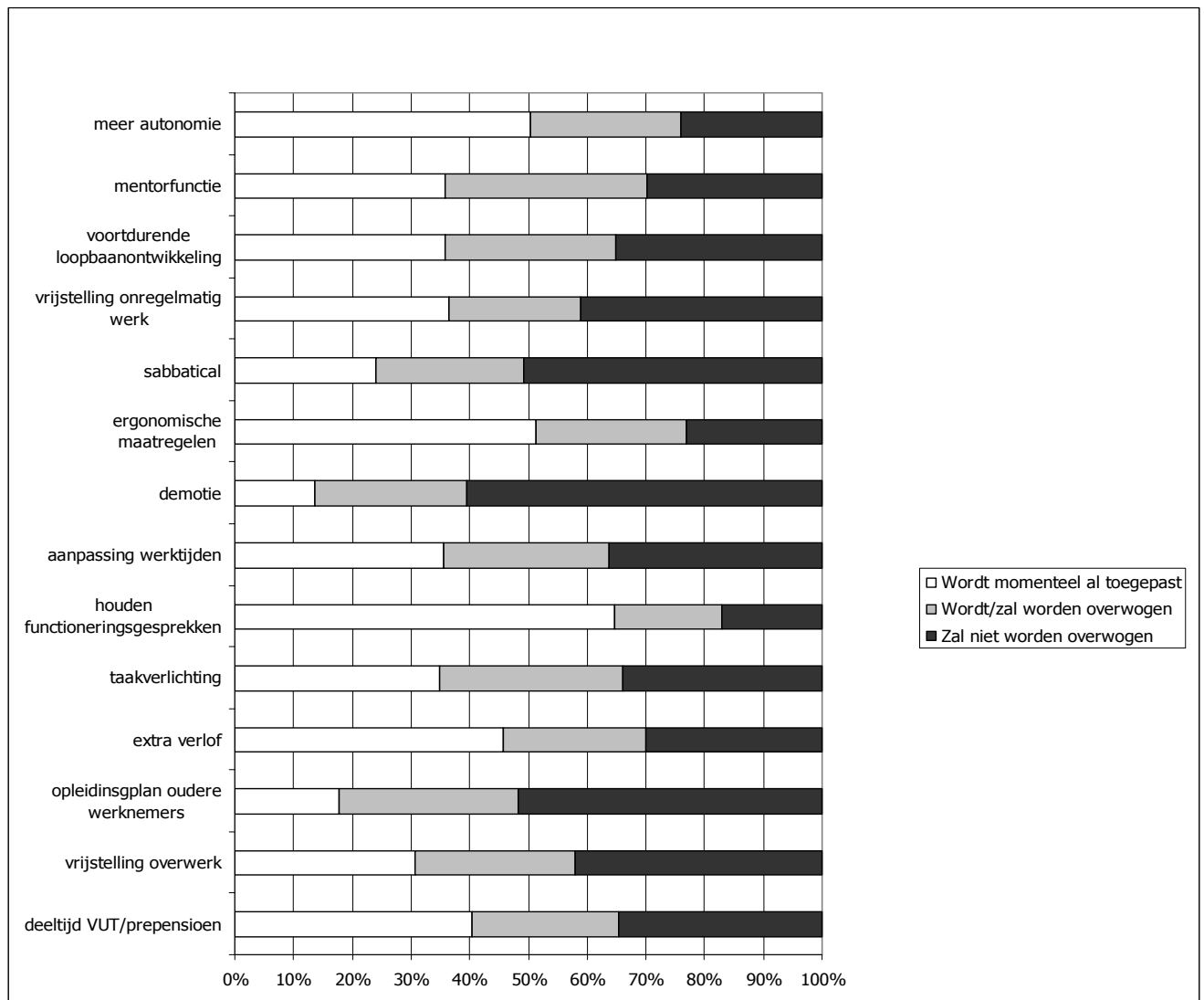
Meer bevreedend is de geringe belangstelling voor speciale scholingsprogramma's voor ouderen. Inmiddels wordt breed onderkend dat onderhoud en groei van kennis en vaardigheden absoluut noodzakelijk zijn voor een blijvende productieve inzetbaarheid van medewerkers en dat ouderen anders leren dan jongeren. Ook tegen het licht van de percepties van de geënquêteerden dat blijven leren belangrijk is en dat er bij ouderen een geringe opleidingsbereidheid zou zijn, kunnen redenen gevonden worden om juist voor ouderen speciale programma's te ontwikkelen. Opvallend is dat alle sectoren hierop vergelijkbaar scoren. Uit gesprekken met werkgevers blijkt dat de deeltijd-WW soms goed gebruikt is om interne scholingsprogramma's op te zetten, waarbij nadrukkelijk aandacht is besteed aan generatiemanagement. Gericht investeren in het op peil houden of brengen van kennis bij ouderen (gekoppeld aan een behoefte-inventarisatie) en het gebruik van hun - mede op ervaring gebaseerde - expertise ten behoeve van jongeren heeft in het onderhavige voorbeeld geleid tot waardering van intergenerationeel leren binnen de organisatie. Het vasthouden van deze aandacht voor opleiding bij het management wordt overschaduwed door de aandacht voor continuïteit van de organisatie. Komt die continuïteit in gevaar, dan slaat het interne beleid om naar het zoeken naar mogelijkheden om versneld afscheid te nemen van oudere werknemers.

De momenteel meest toegepaste maatregelen liggen in de sfeer van functioneringsgesprekken (65 procent), ergonomische maatregelen (51 procent) en meer autonomie (50 procent). Ook hierin onderscheiden de sectoren zich niet of nauwelijks van elkaar, zij het dat in de gezondheidszorg en de

bouw ook relatief vaak extra verlof voor ouderen wordt toegepast. Voor ouderen ligt het gemiddelde cijfer voor functioneringsgesprekken dus nog eens zes procentpunten lager dan voor werknemers in het algemeen.

Dit wordt gevolgd door een groep van maatregelen die vaak als ontziebeleid worden getypeerd. Het gaat hier om maatregelen als extra verlof (46 procent), vrijstellingen onregelmatig werk (36 procent), aanpassing werktijden (36 procent), taakverlichting (35 procent) en vrijstelling overwerk (31 procent). Bijna altijd betreft dit maatregelen waarover in CAO's afspraken zijn gemaakt en die een min of meer verlichtend karakter hebben of de oudere werknemer een onvoorwaardelijk recht toekennen.

Figuur 16: Maatregelen die momenteel toegepast worden of worden overwogen voor het behoud van ouderen



Tussen de sectoren zijn er overigens aanzienlijke verschillen, met name waar het ontziebeleid betreft. Dit hangt met name samen met de genoemde CAO-afspraken. De sector waarin organisaties het minst frequent ontziebeleid toepassen is de zakelijke dienstverlening, een sector waarin veel bedrijven een eigen arbeidsvoorwaardenpakket hebben. Maar ook het relatief jonge karakter van de sector

speelt hier waarschijnlijk een rol. Ook organisaties in de transportsector passen benedengemiddeld ontziebeleid toe. Daar tegenover staat de overheidssector, waar vrijwel alle maatregelen ruim bovengemiddeld worden toegepast. Ook de gezondheidszorg kent een relatief hoge regeldichtheid op het terrein van ontziebeleid, met name in de sfeer van extra verlof en werktijdenregelingen. Het aanbieden van collectieve bescherming aan medewerkers wordt als belangrijk instrument gezien zolang ook maatwerk binnen organisaties of afdelingen mogelijk blijkt. Zo zijn er voorbeelden waar op basis van vrijwilligheid tot verdeling van als inconveniënt ervaren diensten gekomen wordt, omdat het team als geheel daar beter mee af is. Uit de focusgroepen blijkt verder dat in deze sector wel heil verwacht wordt van het inzetten van een gericht scholings- en loopbaanbeleid om mensen in de toekomst beter toe te rusten op taak- en functieroulatie. Maar men weet zich hier gevangen in een paradox: hoe meer doorstroom naar lichtere of andere functies mogelijk gemaakt wordt, hoe minder handen aan het bed. Juist op die plek vreest men de komende jaren het meest geconfronteerd te worden met arbeidsmarktknelpunten. De bouw kent wel ruime verlofregelingen voor ouderen, maar is verder tamelijk bescheiden in het toepassen van aparte werktijdenregelingen voor ouderen. In de focusgroepen is in algemene zin naar voren gekomen dat seniorenverlof zeer regelmatig niet als de oorspronkelijk beoogde hersteltijd wordt ingezet. Vaak ontstaan er (ongebruikte) spaarpotten of verlofstuwmeren van maanden, terwijl de extra hersteltijd wel degelijk nodig is.

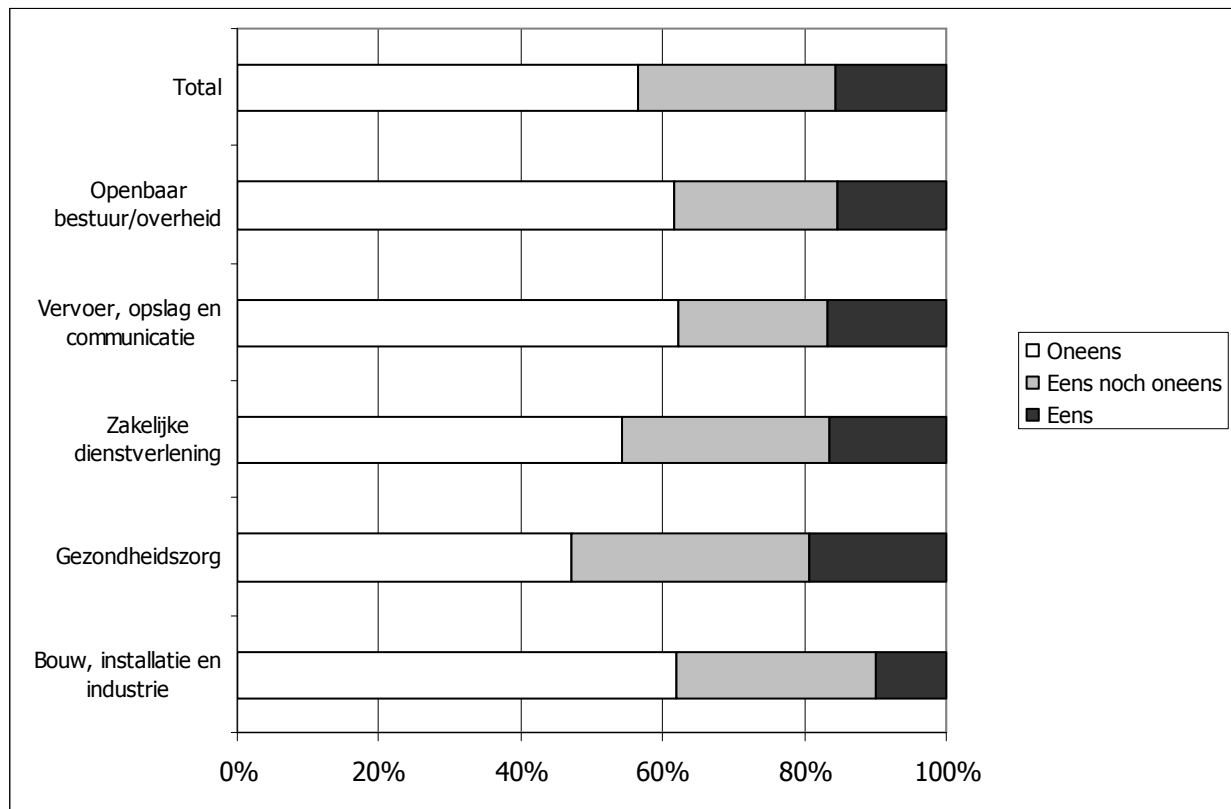
Vergelijkbaar qua populariteit met de toepassing van ontziebeleid is het inzetten op ontwikkeling van oudere medewerkers. Zo'n 35 procent van de geënquêteerden gaf aan nu al in te zetten op voortdurende loopbaanontwikkeling en de ontwikkeling van mentorschap. De organisaties in de sectoren bouw, installatie, industrie en transport blijven hierin achter ten opzichte van de andere sectoren (minder dan 30 procent). De overheid scoort hier het hoogst (53 procent).

Tenslotte wordt ook van de wettelijke mogelijkheid tot deeltijd-VUT en prepensioen tamelijk frequent gebruik gemaakt (40 procent). Het minst in de zakelijke dienstverlening (24 procent), het meest bij de overheid (72 procent). Dit komt overeen met de informatie uit de focusgroepen. Daar wordt genoemd dat de dominante cultuur binnen (overheids)organisaties er nog steeds één is van zo vroeg mogelijk afscheid nemen van betaalde arbeid. Omdat mensen nog vrij recente voorbeelden weten van collegae die er relatief vroeg uitgegaan zijn, blijft de verwachting in stand dat men zelf ook vervroegd kan uittreden.

Worden ouderen teveel ontzien?

In de survey is gevraagd of ouderen teveel worden ontzien. De geënquêteerden gaven in meerderheid aan het daar niet mee eens te zijn. Het meest kritisch ten aanzien van het ontziebeleid waren de geënquêteerden in de gezondheidszorg. Bijna twintig procent gaf aan het eens te zijn met de stelling. Figuur 17 presenteert de resultaten. Afgaande op de resultaten is er onder de geënquêteerden nog veel draagvlak voor speciale maatregelen gericht op het ontzien van ouderen.

Figuur 17: Reactie van geënquêteerden op de stelling: "onze ouderen worden teveel ontzien in onze organisatie"



4.6 Conclusies

Meer dan zestig procent van de geënquêteerde organisaties besteedt op enigerlei wijze aandacht aan het thema vergrijzing. De demografische samenstelling van het personeelsbestand draagt daar sterk aan bij. Een relatief grijs personeelsbestand leidt daarbij tot meer aandacht voor het onderwerp. De drijfveren erachter kunnen zeer divers zijn, variërend van zorgen over voldoende gekwalificeerd personeel in de toekomst, tot zorgen over de bedrijfsvoering (loonkostenontwikkeling, roostering, verlies kennis en vaardigheden etc.).

De aandacht voor het thema vergrijzing (en indirect dus ook ontgroening) leidt niet automatisch tot een expliciete, beleidsmatige aandacht voor levensfasen in organisaties. De scores op dit punt blijven, met uitzondering van de zakelijke dienstverlening achter bij die op het thema aandacht voor vergrijzing. Ongeveer een kwart van de organisaties heeft beleid waarbij rekening gehouden wordt met de levensfase van de werknemer. Daarnaast kent bijna een derde van de organisaties wel maatregelen die aan een bepaalde levensfase gekoppeld zouden kunnen worden.

Organisaties besteden over het algemeen meer aandacht aan het werven en behouden van jongeren dan aan het werven en behouden van ouderen. De twee meest vergrijzde sectoren in de survey,

openbaarbestuur/overheid en bouw, industrie en installatie besteden daarbij het meeste aandacht aan het werven en behouden van jongeren. Maar in tegenstelling tot de sector openbaar bestuur/overheid heeft de sector bouw, industrie en installatie ook relatief veel aandacht voor het werven en behouden van ouderen. Dit doet vermoeden dat de aandacht voor vergrijzing en jongeren bij de overheid meer dan bij de bouw is ingegeven door de wat meer op de lange termijn gerichte visie op de personeelsontwikkeling (strategische personeelsplanning) en bij de bouw, industrie en installatie door het vraagstuk van de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel.

Meer dan zestig procent van de organisaties besteedt op enigerlei wijze aandacht aan de combinatie arbeid en zorg. Voor nog geen kwart is het overigens een duidelijk aandachtspunt. De meeste aandacht gaat er naar uit in de sectoren openbaar bestuur/overheid en de gezondheidszorg. Het minst in de twee "mannensectoren", bouw, industrie en installatie en vervoer en communicatie. De belangrijkste overwegingen om aandacht te schenken aan de combinatie van arbeid en zorg, afgezien van wettelijke verplichtingen, is de hogere medewerkertevredenheid en de hogere aantrekkingskracht voor potentiële werknemers. Sectoren die dit het meest doen, zijn ook het positiefst over de baten. Over de kosten van dit beleid maken ze zich in de regel geen zorgen. Alleen in de gezondheidszorg zegt iets meer dan twintig procent van de organisaties de kosten en baten regelmatig te evalueren. Populaire maatregelen betreffen vooral de zeggenschap over en flexibiliteit van de werktijden.

Gezondheid (werkvermogen) en inzetbaarheid van medewerkers zijn geen constante, net zo min als de eisen vanuit het werk aan verandering onderhevig zijn. In alle sectoren zegt meer dan zestig procent van de werkgevers in jaarlijkse functioneringsgesprekken aandacht te besteden aan functioneren, leren, gezondheid en loopbaan. Dat geldt ook voor het belang dat gehecht wordt aan een goede werk-privé balans. Dat vertaalt zich niet in een vergelijkbare beleidsmatige aandacht voor periodieke inzetbaarheidchecks, gezondheidschecks en beleid op terrein van arbeid en zorg.

Om ouderen te behouden passen organisaties in eerste instantie vooral generieke maatregelen toe, zoals het houden van functioneringsgesprekken en ergonomische maatregelen. Dit wordt gevolgd door maatregelen die we als ontziebeleid kunnen typeren. Vaak betreft dit de aan een bepaalde, hogere leeftijd gekoppelde rechten op extra verlof of vrijstellingsregelingen in de werktijdensfeer. Ondanks zes jaar Wet Gelijke Behandeling Leeftijd zijn deze regelingen nog steeds populair en kunnen ze ook nog op een tamelijk groot draagvlak rekenen binnen organisaties. Aandacht voor interventies gericht op loopbaanontwikkeling is vooral te vinden bij het openbaar bestuur/overheid en het minst bij sectoren met veel uitvoerende functies. Uitdagingen liggen er verder vooral bij het stimuleren van scholing voor ouderen. Demotie is een non-issue. Het wordt in de praktijk weinig toegepast en bovendien lijkt er in de gedachtewereld van de geënquêteerden ook een basis voor te ontbreken.

5 Langer doorwerken, welke maatregelen zijn nodig

5.1 Duurzame inzetbaarheid en de aard van het werk

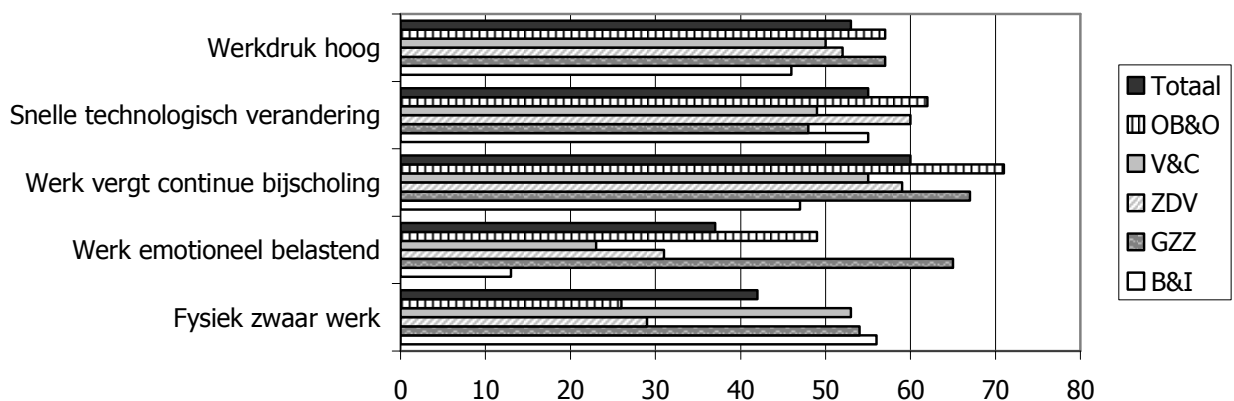
In het kader van de enquête hebben we werkgevers een aantal kwesties voorgelegd rond het thema employability en (duurzame) inzetbaarheid. Volgens de literatuur zijn maatregelen op dit terrein in het bijzonder nodig als de slijtage van werknemers en het menselijk kapitaal waarover zij beschikken groter is (De Lange en Tijssen, 2007). Daarom hebben we eerst een aantal vragen gesteld over de aard van het werk binnen de organisatie.

Werkgevers werd gevraagd aan te geven of zij het al dan niet eens waren met de volgende stellingen:

- "In onze organisatie moeten werknemers in staat zijn tot fysiek zwaar werk"
- "In ons bedrijf is het werk emotioneel belastend"
- "Werken in onze organisatie vergt continue bijscholing"
- "In onze organisatie moeten mensen technologische verandering snel kunnen bijbenen"
- "De werkdruk in ons bedrijf is hoog"

In figuur 18 presenteren we voor elk der stellingen het aandeel werkgevers in de verschillende sectoren respectievelijk voor het totaal dat aangeeft het (helemaal) eens te zijn met een stelling.

Figuur 18: Aandeel werkgevers dat het (helemaal) eens is met een aantal stellingen, die betrekking hebben op de behoefte aan beleid gericht op employability



De figuur laat zien dat vooral de stelling dat het werk continue bijscholing vraagt op ruime instemming kan rekenen. Zestig procent van alle werkgevers onderschrijft deze stelling. Alleen in de bouw en industrie speelt deze noodzaak minder een rol, hoewel ook daar nog bijna de helft van de werkgevers instemt met de stelling. Emotioneel belastend werk is veel minder vaak aan de orde; in totaal bij 37 procent van de organisaties. Hier zien we grote verschillen tussen sectoren. Vooral werkgevers in de gezondheidszorg geven aan dat het werk emotioneel belastend is. In de bouw en industrie is dat

volgens werkgevers maar in zeer beperkte mate het geval. Opvallend is dat ook de helft van de werkgevers in de sector openbaar bestuur en overheid het werk emotioneel belastend acht. Deze sector heeft ook de hoogste scores waar het gaat om hoge werkdruk, de noodzaak dat werknemers snelle technologische verandering kunnen bijbenen en de noodzaak van continue bijscholing. De sector openbaar bestuur en overheid scoort het laagste waar het gaat om de mate waarin werknemers fysiek zwaar werk moeten verrichten. Opvallend is dat in de sector bouw en industrie het aandeel werkgevers dat aangeeft dat het aanhaken bij snelle technologische veranderingen vrijwel net zo groot is als het aandeel werkgevers dat aangeeft dat sprake is van fysiek zwaar werk (55 om 56 procent).

5.2 Maatregelen die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid

De volgende stap in de analyse betrof de vraag in welke mate bepaalde maatregelen volgens werkgevers bijdragen aan de inzetbaarheid van verschillende groepen werknemers. We hebben daarbij een onderscheid gemaakt tussen drie leeftijdscategorieën: werknemers tot 35 jaar, werknemers in de leeftijdscategorie van 35-50 jaar en werknemers van 50 jaar en ouder. Tabel 4 geeft een overzicht van het aandeel werkgevers dat meent dat een bepaald type maatregel daadwerkelijk bijdraagt aan de mate waarin iemand zijn/haar huidige werk nu en in de toekomst goed kan uitoefenen.

Tabel 4: Aandeel werkgevers in procenten dat van mening is dat een genoemde maatregel bijdraagt aan de inzetbaarheid van werknemers in de onderscheiden leeftijdscategorie

	< 35 jaar	35-50 jaar	> 50 jaar
Aanpassing van werk- en rusttijden	50,0	60,4	73,6
Aanpassing van taken	57,6	65,0	73,2
Meer autonomie of regelvrijheid voor de werknemer	63,6	66,4	63,3
Extra verlof voor ouderen	39,9	51,9	70,8
Extra verlof voor werkende ouders	53,8	55,4	37,0
Werken in deeltijd, al dan niet in combinatie met prepensioen	57,2	58,3	72,1
Hogere pensioenleeftijd	29,7	35,1	41,2
Investeren in opleidingen	81,6	73,5	50,5
Regelmatige afwisseling van functie en taken	70,6	69,3	62,3
Ergonomische maatregelen	70,1	75,6	77,6
Gezondheidsbevordering op en buiten het werk	70,4	71,9	76,7
Loonkostensubsidies	51,0	51,7	57,2
Belastingvoordeel voor de werknemer	68,5	68,8	70,3

Voor de jongste leeftijdscategorie springt investeren in opleidingen er uit als belangrijkste maatregel die bijdraagt aan de inzetbaarheid. Meer dan tachtig procent van de werkgevers acht dit een zinvolle maatregel. Voor de middelste leeftijdscategorie worden ergonomische maatregelen het belangrijkste geacht, overigens op de voet gevolgd door investeringen in opleidingen. Ergonomische maatregelen staan ook bovenaan de lijst van inzetbaarheidsbevorderende maatregelen voor vijftigplussers. Op korte afstand volgen voor deze leeftijdscategorie: gezondheidsbevorderende maatregelen op en buiten het werk, alsmede aanpassing van werk- en rusttijden, aanpassing van taken en werken in deeltijd, al dan niet in combinatie met prepensioen. Alle drie de laatstgenoemde maatregelen worden met het ouder worden van de werknemers vaker door werkgevers genoemd als bevorderlijk voor de inzet. Bij investeringen in opleiding is juist het tegenovergestelde het geval. Nog slechts de helft van de werkgevers vindt investeringen in opleidingen een maatregel die de inzetbaarheid van ouderen bevordert. Ook regelmatige afwisseling van functie en taken wordt met het klimmen der jaren door minder werkgevers van belang geacht, ook al zijn de verschillen qua score tussen voor de verschillende leeftijdscategorieën hier minder groot. Kennelijk vrezen werkgevers niet massaal voor 'ervaringsconcentratie'.

Bijna twee derde van de werkgevers geeft voor elk der drie leeftijdscategorieën aan dat meer autonomie en regelvrijheid voor de werknemer een positief effect heeft op zijn/haar inzetbaarheid. Hier wordt door werkgevers dus niet het verwachte onderscheid gemaakt tussen jonge, minder ervaren werknemers en ouderen die op grond van hun ervaring beter in staat zouden kunnen worden geacht hun eigen boontjes te doppen.

Werkgevers geven duidelijk aan minder te verwachten van financiële prikkels dan van maatregelen die de inhoud van het werk betreffen en de omstandigheden waaronder dit moet worden verricht. Loonkostensubsidies of fiscale voordelen voor werknemers hebben mogelijk wel invloed op de feitelijke inzet, maar worden minder vaak genoemd als van invloed op de inzetbaarheid. Opvallend is de lage score die werkgevers toekennen aan een hogere pensioenleeftijd als maatregel om de inzetbaarheid te vergroten. Los van het voor ouderen wellicht niet bijster relevante ouderschapsverlof is een hogere pensioenleeftijd de maatregel waarvan het minste heil wordt verwacht waar het gaat om het bevorderen van de inzetbaarheid. Kennelijk is het niet de kwestie of er wel of geen stok achter de deur staat, die bepaalt of werknemers het langer volhouden op de arbeidsmarkt.

Overigens zij bij bovenstaande tabel nog opgemerkt dat een instemmend antwoord geen indicatie biedt van de mate waarin een bepaalde maatregel effectief wordt geacht ter bevordering van de inzetbaarheid. Een positief antwoord geeft aan dat werkgevers ten minste enig heil verwachten van een bepaalde maatregel, maar of de ene of de andere maatregel meer effect zal hebben, kan strikt genomen aan de hand van deze uitkomsten niet worden bepaald.

Worden werkgevers in de focusgroepen geconfronteerd met feitelijke informatie over demografische ontwikkelingen en de gevolgen hiervan voor de arbeidsmarkt en de houdbaarheid van voorzieningen, dan leidt dit vrijwel in alle gevallen tot een bijstelling van dit beeld. Veel lastiger blijft echter om te formuleren hoe dan de inzetbaarheid van werknemers tot op hogere leeftijd verbeterd kan worden in

de eigen organisatie. In die zin zien werkgevers een duidelijke tweedeling: enerzijds nu nog iets doen met de medewerkers die al tot de categorie oudere werknemers behoren, zeker als het om sectoren gaat met relatief veel fysiek belastende functies, en anderzijds gericht nieuw beleid op medewerkers in jongere leeftijdscategorieën. Deze aanpak zou al moeten starten bij de indiensttreding van nieuwe medewerkers, waarbij beelden over 'lifetime employment', flexibiliteit, opleidingsbereidheid en de gedeelde verantwoordelijkheid ter sprake zouden moeten komen. Dit moet leiden tot een bredere oriëntatie, bijvoorbeeld door interne stages uitmondend in functieroulatie. Het meer prestatie- en ontwikkelingsgeoriënteerd beoordelen, belonen en inzetten maakt daar deel van uit.

Concrete en bruikbare ideeën kwamen verder naar voren in bijvoorbeeld de vervoerssector. Een uitwisselingsprogramma tussen persoons- en goederenvervoer zou goede mogelijkheden kunnen bieden om aan bezwaren m.b.t. mentale en fysieke belasting tegemoet te komen. Een dergelijk programma zou verbreed kunnen worden door werkgevers in de haven of de luchtvaart er bij te betrekken. Het uitbreiden van de rol van de reeds bestaande poortwachterscentra is een optie om zodoende een breder mobiliteitsplatform te creëren. En kenniscentra in de sector kunnen een stimulerende rol vervullen door het aanreiken van cijfers gericht op bewustwording en publicatie van goede en geslaagde voorbeelden van mobiliteit.

Een randvoorwaarde om de dialoog over mobiliteit en inzetbaarheid binnen de organisatie goed te kunnen voeren betreft naast de kwaliteit van het management de 'span of control'. Met name in grotere uitvoeringsorganisaties is soms sprake van aansturing van 70 à 80 medewerkers. Met deze aantallen is er onvoldoende mogelijkheid om dergelijke gesprekken te voeren en daar ook een concreet vervolg in de vorm van passende maatregelen en afspraken aan te geven.

Een andere maatregel die in de survey niet tot uitdrukking is gekomen, maar wel in de gesprekken, is de verantwoordelijkheid van het management voor de kwaliteit van de HR-gesprekscyclus en duurzame inzetbaarheid. Als bruikbare suggestie is opgetekend dat het (senior-)management in organisaties door bijvoorbeeld Raden van Bestuur nadrukkelijker beoordeeld zou moeten worden op deze aspecten, en niet uitsluitend op de financiële resultaten van een onderneming.

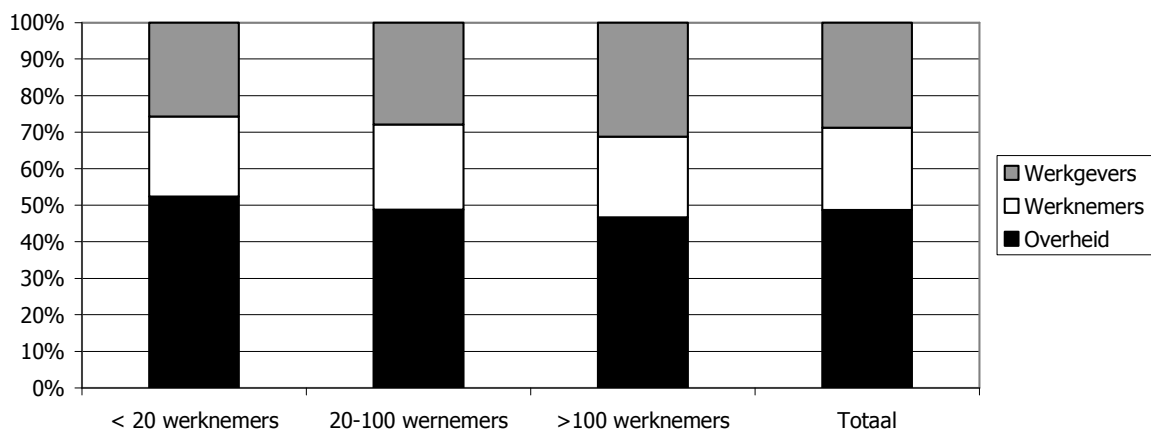
5.3 (Financiële) verantwoordelijkheid voor beleid gericht op duurzame inzetbaarheid

Behalve naar wat er zou kunnen of moeten gebeuren om de inzetbaarheid van werknemers op peil te houden, hebben we – mede in het licht van de actuele discussie over de verhoging van de pensioenleeftijd en specifieke aandacht voor zware beroepen – ook gevraagd naar wie in welke mate zou moeten bijdragen aan de kosten van maatregelen op dit terrein. Vanuit de theorie van het menselijk kapitaal wordt regelmatig betoogd dat werkgevers over het algemeen alleen zullen willen betalen voor investeringen die het bedrijf ten goede komen. Vanuit die optiek zouden werknemers zelf moeten betalen voor investeringen die vooral rendement opleveren buiten de organisatie waar zij momenteel werken. Vanuit de economische theorie van de publieke sector c.q. vanuit de onderwijseconomie wordt dan weer betoogd dat investeringen in duurzame inzetbaarheid in belangrijke mate positieve externe effecten met zich meebrengen (bijvoorbeeld in de vorm van een

lager beroep op de sociale zekerheid en de gezondheidszorg) en daarmee ook publieke investeringen (bijvoorbeeld in de vorm van belastingfaciliteiten of directe bekostiging door de overheid) met zich mee zouden moeten brengen. We vroegen daarom aan onze respondenten: "Een hogere AOW-leeftijd vraagt om een oplossing van het probleem van de zware beroepen en meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid van werknemers. In welke mate zouden de overheid, werknemers zelf en werkgevers moeten bijdragen in de kosten van maatregelen op dit terrein (bijvoorbeeld kosten van opleiding, van aanpassing van het werk, van verbetering van de arbeidsomstandigheden)?"

Figuur 19 laat zien dat werkgevers de bal op dit punt vooral bij de overheid leggen. Van de overheid wordt een even groot aandeel in de kosten verwacht als van de sociale partners samen. Als het gaat om de verdeling van de kosten tussen werkgevers en werknemers achten de ondervraagde werkgevers zichzelf en hun collega-werkgevers in ruimere mate verantwoordelijk voor de kosten van maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid dan werknemers.

Figuur 19: Door werkgevers gewenste verdeling van de kosten van maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid



Wanneer we kijken naar de uitsplitsing tussen organisaties van verschillende grootte, zien we dat vooral bedrijven met minder dan twintig werknemers net iets vaker naar de overheid kijken dan de andere bedrijven. Werkgevers met honderd en meer werknemers kijken juist iets vaker naar zichzelf dan kleinere organisaties. Groot zijn de verschillen echter niet.

In de focusgroepen zijn verschillende vormen naar voren gekomen die werkgevers als goede mogelijkheid zien om gewenst beleid op dit terrein te ondersteunen. Een persoonsgebonden budget dat zich vormt vanaf het moment dat de arbeidsmarkt betreden wordt en waarbij een deel van de loonruimte wordt ingezet wordt als goed instrument gezien. Ook het ontschotten van de O&O-fondsen ter bevordering van de (intersectorale) mobiliteit en als mogelijke bron voor een dergelijk PGB komt als optie regelmatig naar voren.

Naast de financiële aspecten zien deelnemers aan de focusgroepen nog een aantal dimensies aan de verantwoordelijkheid van werknemers, werkgevers en de overheid. Van de laatste wordt verwacht dat

door middel van een aansprekende campagne de beeldvorming over oudere werknemers positief wordt beïnvloed en de relevante thema's worden geagendeerd. Ook een voorbeeldfunctie van de overheid als werkgever naast die van beleidsmaker wordt door zowel overheidswerkgevers als private ondernemingen genoemd als belangrijk element in de beeldvorming. Van werknemers en vakorganisaties wordt verwacht dat zij oog hebben voor veranderingen op de arbeidsmarkt en daar ook naar handelen. Als het gaat om het voeren van gericht beleid in organisaties dan steken werkgevers met name de hand in eigen boezem.

5.4 Conclusie

De analyses in dit hoofdstuk laten zien dat er volgens werkgevers nogal wat factoren spelen die de behoefte aan beleid gericht op duurzame inzetbaarheid vergroten. Vaak is er sprake van hoge werkdruk, snelle technologische veranderingen en een grote behoefte aan continue bijscholing. Daarnaast is (nog altijd) in een flink aantal organisaties in deze steekproef sprake van fysiek belastend werk. Vooral in de zorg komt ook emotioneel belastend werk vaak voor. Als maatregelen die de duurzame inzetbaarheid bevorderen noemen werkgevers vooral ergonomische en gezondheidsbevorderende maatregelen én investeringen in opleidingen. Het eerste geldt vooral voor oudere werknemers en het tweede vooral voor de jongere werknemers. Daarnaast wordt ter bevordering van de inzetbaarheid van werknemers van alle leeftijden door werkgevers ook meer autonomie en regelvrijheid van belang geacht. Voor de inzetbaarheid van ouderen achten werkgevers daarnaast de bekende 'ontzie'-maatregelen als aanpassing van werk- en rusttijden, aanpassing van taken en deeltijdpensioen van belang. Van een hogere pensioenleeftijd verwachten de ondervraagde werkgevers weinig heil. Qua financiële verantwoordelijkheid voor het inzetbaarheidsbeleid kijken werkgevers in de eerste plaats in de richting van de overheid. In tweede instantie achten zij vooral zichzelf verantwoordelijk. Werkgevers hebben in veel mindere mate de neiging werknemers zelf verantwoordelijk te houden of te maken voor de kosten van hun eigen inzetbaarheid. Wel verwachten zij bereidheid van medewerkers om flexibel te zijn en open te staan voor ander werk en scholing. Van de overheid en sociale partners wordt blijvende aandacht voor duurzame inzetbaarheid en aansprekende communicatie hierover verwacht.

6 Slotbeschouwing, conclusies en aanbevelingen

De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat over het algemeen bij individuele werkgevers de urgentie nog ontbreekt om duurzame inzetbaarheid op hun eigen organisatie-agenda te zetten. Daar waar sociale partners en de overheid op macroniveau het langer doorwerken door ouderen als een belangrijke voorwaarde zien voor het voorkomen c.q. bestrijden van toekomstige arbeidsmarktproblemen, wordt in de praktijk relatief weinig systematische aandacht besteed aan het inzetbaar houden van personeel, nu en in de toekomst. Deze macro-microparadox wordt door de deelnemers aan het onderzoek herkend. Voor zover de vergrijzing een issue is binnen organisaties is er volgens werkgevers zelf te veel sprake van ad hoc maatregelen en te weinig van strategisch beleid.

Doorpratend met werkgevers over de kloof tussen productiviteit en kosten blijkt verder dat de beelden die over de productiviteit van oudere werknemers bestaan niet eenduidig zijn. Sterker nog, men heeft beelden en ziet zelf dat men het begrip productiviteit onvoldoende kan kwantificeren. Dit vormt een knelpunt als het er om gaat tot gericht beleid ten aanzien van de inzetbaarheid van oudere werknemers te komen. De indruk ontstaat dat in de enquête antwoorden gegeven werden die vooral stonden op beelden en dat bij het bespreken van de uitkomsten en verdieping van de discussie met feiten en cijfers een andere perceptie van de werkelijkheid ontstaat. Er lijkt bij werkgevers dringend behoefte aan meer inzicht in de factoren die feitelijk productiviteit van werknemers in hun organisatie bepalen (ook in relatie tot arbeidskosten) en informatie en debat daarover om mogelijk oneigenlijke beelden te ontzenuwen. Daar waar een absoluut niveau van productiviteit moeilijk is vast te stellen, kunnen werkgevers kennelijk wel vrij goed duiden of er sprake is van toe- of afname. Als het gaat om een betere score van oudere werknemers op bepaalde dimensies van productiviteit lijkt het erop alsof werkgevers geneigd zijn dat wat niet kwantificeerbaar is buiten beeld te houden. In ieder geval handelen zij bij werving en selectie niet naar hun eigen opvattingen over productiviteit van ouderen, zoals ook blijkt uit cijfers van het UWV (UWV, 2010, 2011).

Het lijkt nuttig om binnen organisaties een duidelijk onderscheid te maken tussen de huidige groep oudere werknemers en de mate waarin werkgevers nog oplossingen zien om hen inzetbaar te houden enerzijds, en beleid gericht op aankomende generaties ouderen. Het belang om nu in de middengroepen te blijven investeren in opleiding, employability en werkvermogen om te voorkomen dat we over een of twee decennia opnieuw te maken hebben met groepen medewerkers die niet langer kunnen of willen doorwerken is groot.

Op het terrein van de overheid en sociale partners komen de volgende aandachtspunten naar voren: Juist vanwege de eerder genoemde herkenning t.a.v. de macro-microparadox gaan er stemmen op om meer gecoördineerd aandacht te initiëren door de overheid en sociale partners onder andere gericht op:

- het positief onder de aandacht brengen van de capaciteiten van oudere werknemers,

- het bevorderen van intersectorale mobiliteit en
- het ontwikkelen van nieuwe loopbaanpaden, met name voor fysiek zware functies.

Ook omzetten van ontziemaatregelen in ontwikkelmaatregelen is genoemd, juist omdat ontziemaatregelen ouderen stigmatiseren als minder inzetbaar. Tevens wordt onderkend dat aandacht voor eisen te stellen aan HRM-beleid en de implementatie en uitvoering hiervan nodig zijn. Daarbij vormt het manifest van AWWN, FNV-Bondgenoten, CNV Vakmensen den De Unie "Naar nieuwe arbeidsverhoudingen" met als subtitel "mensen maken het verschil, mensen realiseren groei" een goed voorbeeld.

Ten aanzien van de overheid zouden werkgevers een campagne met positieve aandacht voor deze thema's toejuichen. Naast betaalde arbeid zou ook de waarde van inzet ten behoeve van samenleving daarin belicht moeten worden. Private ondernemingen verwachten overigens ook voorbeeldgedrag van de overheid als werkgever als het om het thema duurzame inzetbaarheid gaat. Als beleidsmaker ziet men de overheid graag terug als het gaat om het ontwikkelen van reguleringen die gericht zijn op het verbeteren van het werkvermogen en de inzetbaarheid van het individu. Kennelijk heeft een collectieve aanpak hier de voorkeur. Naast financiële bijdragen van de overheid zijn ook werkgevers bereid een duit in het zakje te doen. Het beter aanwenden van de middelen in de O&O-fondsen en een appel op de bereidheid van werknemers om actief gebruik te maken van het aanbod van instrumenten gericht op het verbeteren van hun arbeidsmarktpositie zijn hier in de ogen van werkgevers mee verbonden. Specifieke aandacht zou daarbij besteed moeten worden aan medewerkers die in een z.g. gouden kooi zitten. Het gaat hier niet alleen om hoger opgeleiden. Juist ook in lager gewaardeerde functies in organisaties, met name bij de overheid en in het personenvervoer, komen we medewerkers tegen die relatief goed basissalaris verdienen en daarnaast allerlei toeslagen hebben. Daar is zonder aanpassingen in de arbeidsvoorwaarden niet tot effectieve oplossingen in de zin van tweede loopbaanbeleid of mobiliteit te komen, zo is de overtuiging van hun werkgevers. Een in meer algemene zin minder terughoudende opstelling van vakorganisaties zou door werkgevers worden geapprecieerd.

Een apart punt van aandacht vormt het MKB: als logisch gevolg van de organisatieomvang is HR daar als vakgebied nog te weinig geïnstitutionaliseerd, waardoor systematische aandacht voor beleid gericht op duurzame inzetbaarheid ontbreekt. Het ministerie (of sociale partners) zou(den) het MKB veel meer kunnen ondersteunen met het ontwikkelen van instrumenten en het verzamelen van cijfers ter onderbouwen van maatregelen die nodig zijn om ook in deze sector de duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen.

Op brancheniveau zou meer gedaan kunnen worden door kenniscentra en brancheverenigingen en kan benchmarking een goed instrument zijn om werkgevers te ondersteunen én te prikkelen. Zowel voor branches als in bedrijven geldt dat bij de afweging van kosten en baten een nadere, feitelijke onderbouwing nodig is. We zien dat bij de vragen die we gesteld hebben over arbeid en zorg, maar weten ook uit eerder onderzoek dat het eveneens geldt voor ontziemaatregelen: men denkt beleid te

voeren maar er is geen coherente aanpak als het gaat om de afstemming tussen beleidsdoelstellingen, uitgaven in de P-begroting en verwachte opbrengsten.

Reïntegratiebedrijven zouden breder ingezet kunnen worden, niet zoals nu alleen curatief maar ook preventief, om ouderen te coachen op hun inzetbaarheid (vitaliteit, loopbaan, competenties etc). Dat geldt uiteraard ook voor de mogelijke inzet van loopbaancoaches. Naast collectieve arrangementen of bescherming is het credo toch ook hier individueel maatwerk.

Als het gaat om het implementeren van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid is er nog een belangrijke succes- of faalfactor: het huidige management is nog te weinig gericht op duurzame inzetbaarheid en wordt het management er niet op afgerekend. Door een aantal werkgevers is voorgesteld om naast financiële en andere aan de bedrijfsvoering verbonden doelstellingen juist ook de ontwikkeling en het optimaal inzetbaar houden van medewerkers aan de harde beoordelingscriteria toe te voegen. Daarbij past een cultuur waarin vertrouwen en verantwoordelijkheid hand in hand gaan met wederzijdse wensen ten aanzien van flexibiliteit en autonomie in het werk. Naast resultaat op de korte termijn zouden organisaties meer kunnen zoeken naar optimalisering van doelstellingen voor de lange termijn, in het kader van aandacht voor 'people, planet, profit'. Daarbij zou duurzaam ondernemen ook eerst en vooral de positie van de eigen medewerkers als object hebben. En van deze werknemers mag dan ook verwacht worden dat zij meer en beter aanspreekbaar zijn op eigen verantwoordelijkheid voor hun werkvermogen en inzetbaarheid. Zo krijgen zij meer regie over hun loopbaan, nu en in de toekomst.

Via de survey, de verdiepende interviews en vooral de focusgroepen geeft een aantal werkgevers aan zich meer bewust te zijn geworden van de noodzaak om gerichte maatregelen te nemen. De waarde van een onderzoek als dit zit daarmee niet alleen in de uitkomsten en de mogelijkheden daar beleid op te baseren, maar juist ook in het aan het denken zetten van werkgevers en ze inspireren tot nieuwe oplossingen, ook door uitwisselingen met andere werkgevers. Daarmee is het belang van het dissemineren van deze uitkomsten, bijvoorbeeld door in brancheverenigingen de resultaten te presenteren en toe te lichten en al doende werkgevers met elkaar in gesprek te brengen over de te ondernemen acties voldoende gestipuleerd.

Geraadpleegde literatuur

Conen, W., K. Henkens & J.J. Schippers (2011), Are employers changing their behavior towards older workers?, *Journal of Aging and Social Policy*, 23

Dalen, H.P. van, K. Henkens, W. Henderikse & J. Schippers (2006), *Dealing with an Ageing Labour Force: What Do European Employers Expect and Do?*, Report 73, Den Haag, Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI)

Dalen, H. van, K. Henkens & J. Schippers (2007), *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*, Rapport no. 74, Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut, 116 pp.

Karpinska, K., K. Henkens & J. Schippers (2011), The recruitment of early retirees: a vignette study of the factors that affect managers' decisions, *Ageing & Society*, 31

Klosse, S. & J. Schippers (2008), The Integration of Older Workers in European Labour Markets: Between Macro Desires and Micro Reality, in: F. Pennings, Y. Konijn & A. Veldman (Eds.), *Social Responsibility in Labour Relations*, Alphen aan den Rijn, 391-411

Lange, W. de & J. Thijssen (Red.)(2007), *De waardevolle senior. Personeelsbeleid voor oudere werknemers*, Amsterdam: WEKA

Schippers, J. (2008), Werkgevers en werknemers met zorgtaken, in: M. Mol, H.J. Dirven & R. Van der Bie (Red), *Dynamiek in de sociale statistiek. Nieuwe cijfers over de sociaal-economische levensloop*, Voorburg/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek, 153-163

Schippers, J. & J. Sap (2006), Levensloopbeleid: van papier naar praktijk, in: Ester, P., R. Muffels & J.J. Schippers (red.) (2006), *Dynamiek en levensloop. De arbeidsmarkt in transitie*, Assen: Koninklijke Van Gorcum: 217-239

Taskforce DeeltijdPlus (2010), *Ruim baan voor DeeltijdPlus*, Eindrapport van de Taskforce, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Tijssen, J. & P. Leisink (2007), Ervaringspatroon en beroepsmatig obsoletie van oudere werknemers, in: Lange, W. de & J. Thijssen (Red.)(2007), *De waardevolle senior. Personeelsbeleid voor oudere werknemers*, Amsterdam: WEKA, 81-94

UWV (2010), *Kwartaalbericht 2010-I*, Amsterdam: UWV

UWV (2011), *Kwartaalbericht 2011-I*, Amsterdam: UWV