

# Arbeidsparticipatie van ouderen in Nederland

Rob Gründemann

*In de huidige economische situatie is de focus van veel werkgevers en werknemers vooral op de korte termijn gericht. Het gaat erom de moeilijke economische periode goed door te komen en de continuïteit van de organisatie te bestendigen en/of de komende periode aan het werk te blijven bij de huidige of een andere werkgever. Toch horen we in de huidige situatie geluiden die bij de economische fluctuaties in het recente verleden niet eerder werden gehoord. Sommige werkgevers hebben in het afgelopen jaar ervaren dat de arbeidsmarkt krappere aan het worden is en dat zij de bij de organisatie vertrokken werknemers niet zonder meer hebben kunnen vervangen. Deze werkgevers dragen uit dat zij door de overheid gesteund willen worden om hun 'vakkrachten' voor de organisatie (en of de sector) te kunnen behouden. Zij laten zien dat het noodzakelijk is om over de periode van de recessie heen te kijken en dat die situatie er totaal anders uit zal zien. Bovendien realiseren zij zich dat hun handelen in deze tijd van invloed zal zijn op de situatie van de organisatie na de recessie.*

In dit artikel worden de onderliggende ontwikkelingen besproken. Eerst komen de trends op de arbeidsmarkt aan de orde. Vervolgens worden de maatregelen behandeld die de Nederlandse overheid genomen heeft om de participatie van oudere werknemers in Nederland te vergroten. Daarbij wordt specifiek aandacht besteed aan de recente crisismaatregelen van het kabinet en het akkoord van de Stichting van de Arbeid van 25 maart 2009. Daarna gaan we specifiek in op de arbeidsparticipatie van ouderen, en tussendoor presenteren we enkele theoretische concepten die een nuttig kader vormen voor het analyseren en interpreteren van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Ten slotte komt de praktijk van arbeidsorganisaties en HR aan de orde. Wat is er op dit niveau nodig om te komen tot een betere en meer duurzame inzet van personeel?

## Trends op de arbeidsmarkt

### **Ontwikkelingen in het aanbod**

In een groot deel van de westerse wereld is de arbeidsparticipatie van de bevolking momenteel een belangrijk maatschappelijk thema. Dat is het gevolg van demografische ontwikkelingen, waarbij de samenstelling van de bevolking verandert omdat het aantal jongeren is afgenomen (ont-

Dr. R. Gründemann is werkzaam als senior onderzoeker/adviseur bij TNO Arbeid in Hoofddorp en als lector Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties bij de Hogeschool Utrecht. Dit artikel is een bewerking van zijn openbare les die hij op 12 december 2008 heeft gegeven bij de aanvaarding van zijn benoeming tot lector.

groening) en het aantal ouderen toeneemt (vergrijzing). De Commissie-Bakker constateert dat we in Nederland aan de vooravond staan van een fundamentele verandering, waarbij er voor het eerst in de geschiedenis meer werk zal zijn en minder mensen om het uit te voeren (beschikbaar zijn) (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008).

Drie aspecten spelen bij deze ontwikkelingen een rol. Zo is de levensverwachting (bij de geboorte) in Nederland sinds het midden van de vorige eeuw aanzienlijk toegenomen: van 70,3 jaar bij de mannen en 72,6 jaar bij de vrouwen in 1950, naar respectievelijk 78,0 jaar en 82,3 jaar in 2007 (Statline CBS). Daarnaast is het kinderaantal in het gezin (huwelijksvruchtbaarheid), mede door de introductie van de anticonceptiepil, fors afgenomen van gemiddeld ruim drie kinderen per gezin in 1950 tot minder dan twee kinderen in het jaar 2000 (Gjaltema & Broekman, 2001). Ten slotte gaat de komende jaren een groot deel van de geboortegolf van na de Tweede Wereldoorlog met (vervroegd) pensioen.

In de komende dertig jaar zal het aantal ouderen (65-plussers) in Nederland fors toenemen. De grijze druk (het aantal 65-plussers als percentage van het aantal 20- tot 64-jarigen) zal verdubbelen van circa 23 procent op dit moment tot 47 procent in 2038 (Garssen & Van Duin, 2007). Bovendien zal de potentiële beroepsbevolking in diezelfde periode met 10 procent afnemen (van 10 miljoen naar 9 miljoen: persbericht CBS 9 februari 2007, PB07-008). De komende jaren zal deze daling al op gang komen.

De ontwikkeling kan niet worden gecompenseerd door het aantrekken van buitenlandse migranten. Het NIDI (Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut) heeft berekend dat we daar tot het jaar 2050 17 miljoen immigranten (oftewel 300.000 immigranten per jaar) voor zouden moeten aantrekken (Van Imhoff & Van Nimwegen, 2000). Het kabinet-Balkenende IV heeft ingezet op een verhoging van de arbeidsparticipatie (van 72 procent in 2007 naar 80 procent in 2016). In de huidige regeerperiode moet een belangrijke stap in die richting gezet worden (Ministerie van Algemene Zaken, 2007). Met het project 'Iedereen doet mee' wil het kabinet 200.000 mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt extra aan de slag helpen. Daarnaast zullen volgens de Commissie-Bakker in de periode tot 2016 nog eens 200.000 mensen extra moeten worden ingeschakeld om de doelstelling van 80 procent arbeidsparticipatie te realiseren (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008). Deze ontwikkeling gaat samen met een verwisseling van de verzorgingsstaat naar een participatiestaat. Dat betekent dat werkenden zolang mogelijk gezond en productief aan de slag moeten blijven en dat niet-werkenden (om welke reden dan ook) zo veel mogelijk (weer) aan het werk moeten.

Om de gevolgen van de vergrijzing en ontgroening op te vangen wil men zoveel mogelijk mensen die kunnen werken ook daadwerkelijk laten werken. Maar dat is niet voldoende. Berekeningen van Storm en Naastepad (2008) laten zien dat een verhoogde arbeidsparticipatie niet genoeg oplevert om de kosten van de vergrijzing op te vangen en dat tevens een substantiële groei van de productiviteit noodzakelijk is. Om dat te bereiken zal de scholingsgraad verder omhoog moeten, met name bij laagopgeleide werknemers. Dit thema wordt hierna verder behandeld onder het kopje *Theoretische achtergronden*.

### **Ontwikkelingen in de vraag**

De krappe arbeidsmarkt in de toekomst is niet alleen een gevolg van een afname van het aanbod door de vergrijzing, maar heeft ook te maken met de verwachting dat de Nederlandse economie, ondanks de huidige recessie, zal groeien. Deze groei zal zich vooral manifesteren in de handel, de zakelijke dienstverlening en onderdelen van de collectieve sector. Dat heeft te maken met ontwikkelingen in de structuur van de Nederlandse arbeidsmarkt. Daarbij neemt de vraag naar arbeid in de landbouw en in de industrie verder af, ten gunste van de commerciële dienstensector en de zorg. Vooral in de zorg verwacht men de komende jaren een forse uitbreiding van personeel (circa 500.000 extra banen tot 2020; Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2007). Deskundigen vinden dat bij deze voorspelling onvoldoende rekening wordt gehouden met een toename van de arbeidsproductiviteit en veranderingen in de zorgvraag (Van Hulst, 2008).

In de onderwijssector speelt vooral de vervangingsvraag een rol. Daar zullen in de periode tot 2020 minimaal 260.000 werknemers vervangen moeten worden door het vertrek van de babyboomgeneratie.

Een andere ontwikkeling aan de vraagkant van de arbeidsmarkt betreft de verdergaande flexibilisering van arbeid. Werkgevers vangen schommelingen in de afzetmarkt momenteel vooral op door medewerkers flexibel in te zetten, bijvoorbeeld door een beroep te doen op een flexibele houding en door meer overwerk aan te bieden (Goudswaard e.a., 2007). Flexibilisering van proces en organisatie, bijvoorbeeld door het creëren van flexibele werkplekken en/of flexibele productie- of dienstverleningsprocessen, komt veel minder voor.

Dat geldt ook voor flexibiliteit in netwerk en markt; bij pieken wordt werk aan derden uitbesteed en bij dalen wordt juist werk van derden aangenomen. De omvang van de flexibele schil bedraagt in de organisaties gemiddeld 20 procent. Het gaat hierbij vooral om tijdelijke contracten en in mindere mate om uitzendkrachten, oproepkrachten en ZZP'ers. Het flexibiliteitsbeleid van bedrijven wordt momenteel vooral ad hoc en reactief toegepast. Er lijkt nauwelijks sprake van een gerichte strategie, gekoppeld aan de HR- of organisatiestrategie. Met het oog op de verwachte ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zullen bedrijven hun

flexibiliteitsbeleid op een meer systematische manier moeten invullen. Temeer daar bedrijven de flexibele schil in de periode naar 2015 willen laten groeien naar 25 procent. Het zal in de toekomst steeds minder makkelijk worden om tijdelijk extra personeel te werven.

### **Stand van zaken met betrekking tot arbeidsparticipatie**

Vergeleken met de ons omringende landen is de netto arbeidsparticipatie in Nederland van 72 procent hoog. Alleen in Groot-Brittannië is sprake van een min of meer vergelijkbaar niveau. In België, Luxemburg, Duitsland en Frankrijk ligt de arbeidsparticipatie circa 10 procent lager. Dat geldt ook voor het gemiddelde van de EU-landen. Daarbij moet wel

worden aangetekend dat in Nederland verhoudingsgewijs veel in deeltijd wordt gewerkt (totaal 48 procent ten opzichte van 18 procent voor de EU gemiddeld) en vooral onder vrouwen (70 procent ten opzichte van 15 procent onder mannen; Beckers & Langenberg, 2006). Bovendien betreft dit in Nederland relatief vaak kleine deeltijdbanen. De gemiddelde deeltijd baan omvat minder dan de helft van het aantal uren van de gemiddelde voltijd baan. Als gevolg daarvan ligt het gemiddelde aantal jaarlijks gewerkte uren per werknemer in Nederland (1354 uur) een stuk lager dan in de andere landen van de Europese Unie (EU-15, 1596 uur; DNB, 2005).

*Vergeleken met de ons omringende landen is de netto arbeidsparticipatie in Nederland hoog*

Met het percentage van 72 procent voldoet Nederland op tijd aan de ambities van de Lissabon-agenda van de Europese Unie. In maart 2000 hebben de regeringsleiders van de Europese Unie in een topontmoeting een doelstellende strategie opgesteld om Europa in 2010 de meest dynamische en concurrerende kenniseconomie in de wereld te laten zijn. Tevens moest Europa daarbij ook in staat zijn tot een duurzame, milieuvriendelijke economische groei met meer en betere banen en een grotere sociale cohesie. In 2004 heeft een werkgroep onder leiding van Wim Kok de stand van zaken opgesteld en nieuwe beleidsaanbevelingen opgesteld (European Commission, 2004). Geconstateerd werd dat te weinig vooruitgang was gemaakt. De werkgroep pleitte voor een radicale aanpassing van het beleid en de cultuur ten aanzien van vervroegde pensionering. Daarbij gaf men aan dat als Europa zich niet zou aanpassen, de verouderende beroepsbevolking niet langer in staat zou zijn de last van de pensioenen van het groeiend aantal gepensioneerden te dragen. Overigens heeft Nederland ook op dit punt een relatief gunstige situatie. Als gevolg van ons op kapitaaldekking gebaseerde stelsel van private pensioenen, hoeft slechts de helft van de ouderdagsvoorzieningen (AOW) gefinancierd te worden via een omslagstelsel. Alleen Groot-Brittannië en Denemarken kennen een vergelijkbare situatie.

In de Europese Unie wordt gemiddeld 90 procent van de pensioenen gefinancierd door middel van een omslagstelsel (Brzeski & Jansen, 2003). Toch zal de vergrijzing in Nederland, bij ongewijzigd beleid, leiden tot een stijging van de overheidsuitgaven van 3 à 4 procent voor de kosten van de AOW (De Feijter, Fokkema & Van der Wijst, 2001). Inmiddels heeft het kabinet besloten dat 65-plussers vanaf 2011 belasting gaan betalen over hun AOW-uitkering.

### **Overheidsbeleid met betrekking tot de verhoging van de arbeidsparticipatie**

Om de arbeidsparticipatie te verhogen heeft de Nederlandse overheid diverse maatregelen getroffen. Die maken het enerzijds moeilijker voor werkgevers en werknemers om werknemers vroegtijdig te (laten) stoppen met werken. Anderzijds bieden ze stimulansen om het langer doorwerken van oudere werknemers mogelijk te maken. Het gaat hierbij om de volgende maatregelen:

- invoering premiekorting WAO voor werkgevers van oudere werknemers (2002) om oudere werknemers (financieel) aantrekkelijker te maken voor werkgevers;
- invoering aanvullende arbeidskorting voor ouderen (2002) om oudere werknemers te stimuleren langer te blijven werken;
- herinvoering sollicitatieplicht uitkeringsgerechtigden van 57,5 jaar en ouder (2004) om werkloze oudere werknemers weer actief te krijgen op de arbeidsmarkt;
- invoering van de Wet Gelijke Behandeling op grond van leeftijd bij arbeid (2004) om discriminatie van oudere werknemers tegen te gaan bij onder andere werving, selectie en aanstelling van personeel, arbeidsbemiddeling, arbeidsvoorwaarden, bevordering en ontslag;
- afschaffing belastingvoordeel voor VUT en prepensioen (2006) om het voor oudere werknemers minder aantrekkelijk te maken vroegtijdig te stoppen met werken;
- invoering van de Stimuleringsregeling Leeftijdswaardering (2004-2007), waardoor subsidie kan worden aangevraagd voor projecten die tot doel hebben om werknemers ook op oudere leeftijd in staat te stellen door te blijven werken;
- een doorwerkbonus voor werknemers van 62 jaar en ouder (2009) om een langere participatie van oudere werknemers te bevorderen.

Met deze maatregelen beoogt de overheid het aantal ouderen dat werkt te bevorderen en daarmee een breder (financieel) draagvlak te creëren voor de kosten van de sociale zekerheid, de gezondheidszorg en de ouderdagsvoorziening. Bovendien moeten de maatregelen ervoor zorgen dat er voldoende gekwalificeerd personeel in Nederland beschikbaar blijft. Overigens zijn bij enkele maatregelen wel kanttekeningen te plaatsten. Zo heeft de Wet Gelijke Behandeling op grond van leeftijd bij arbeid

vooral veel publiciteit gehad omdat bedrijven hiervan gebruik hebben gemaakt om extra verlofdagen voor 55-plussers af te schaffen. Dit soort regelingen kan overigens wel gehandhaafd blijven als het objectief gezien gerechtvaardigd is om extra hersteltijd voor oudere werknemers af te spreken, bijvoorbeeld in geval van fysiek/mentaal zwaar werk en/of ploegendienst/nachtarbeid.

De herinvoering van de sollicitatieplicht voor oudere werklozen zal op zich weinig effect hebben, als niet tegelijkertijd wat wordt gedaan aan de grote terughoudendheid van werkgevers bij het aannemen van oudere werknemers (zie Van Dalen, Henkens & Schippers, 2007). In die zin kan men zich ook afvragen of het voorstel van de werkgevers (VNO-NCW) om de ontslagbescherming van werknemers met vaste arbeidscontracten te beperken wel zo verstandig is. Dat blijkt ook uit het artikel van Storm & Naastepad (2008) in ESB (Economisch Statistische Berichten). Zij laten zien dat de ontslagbescherming juist een positief effect heeft op de werkgelegenheid en dat deregulering en ontslagversoepeling leiden tot een lagere groei van de productiviteit. Desalniettemin hebben kabinet en sociale partners begin september 2008 een akkoord gesloten waarbij de ontslagvergoeding voor werknemers met een jaarsalaris van meer dan 75.000 euro per jaar gemaximaliseerd is tot hooguit één jaarsalaris.

Onlangs heeft het kabinet besloten om de AOW-leeftijd in Nederland vanaf 2012 geleidelijk te verhogen naar 67 jaar. Hierbij volgt zij de lijn van Duitsland en Groot-Brittannië. Formeel krijgen de sociale partners nog de kans om vóór 1 oktober 2009 met een alternatief te komen. Premier Balkenende heeft echter aangegeven een dergelijk scenario niet aanneemelijk te achten. Met deze maatregel realiseert het kabinet misschien een kloppend huishoudboekje voor de langere termijn, maar creëert niet wat werkelijk nodig is: een hogere participatie én productiviteit.

De door het Kabinet voorgestelde verhoging van de AOW-leeftijd doet niets aan dit probleem. Oudere werknemers zijn voor werkgevers te duur en daardoor niet aantrekkelijk (zie Van Dalen et al., 2007). Een hogere pensioenleeftijd heeft bovendien een negatief effect op de productiviteit van de betrokken werknemers. Uit onderzoek (De Looze et al., 2007) blijkt dat oudere werknemers in sectoren met fysiek zwaar werk minder productief zijn dan hun jongere collega's (zie verderop in deze paragraaf). Extra wrang is dat deze werknemers vaak laagopgeleid zijn en lageropgeleiden al gemiddeld 7 jaar korter leven dan hoogopgeleiden (Braam, 2009).

In plaats daarvan zou de overheid een geleidelijke overgang naar pensioen kunnen creëren door het invoeren van een deeltijdpensioen of oudere werknemers (60-plussers) goedkoper te maken voor werkgevers. Of maak het doorwerken voor oudere werknemers aantrekkelijker. Als zij dan zelf kiezen om langer door te werken, zijn ze ook gemotiveerder en productiever.

Er zijn verder mogelijkheden om in de informele economie een productieve rol te vervullen (zie Breedveld, De Klerk & De Hart, 2004). Immers in de mantelzorg, in buurt- en sportverenigingen zijn veel mensen nodig. Wie denkt dat de vroeggepensioneerden in Frankrijk of Italië de hele dag niets doen, heeft het mis. Helaas is hier nog weinig systematisch onderzoek naar gedaan. De productiviteit in de formele economie zal hierdoor extra toenemen.

Tevens zou een opleidingsplicht voor (dreigend) werklozen geïntroduceerd kunnen worden. Opleidingen moeten daarbij brancheoverstijgend zijn zodat werknemers gemakkelijker naar een andere sector kunnen overstappen. In de bouw is hier al veel aandacht voor. Ingegeven door hoge WAO-percentages in het verleden realiseren zij tijdig scholingsvoorzieningen, zodat werknemers zich al vroeg gaan scholen voor een tweede carrière na hun 50ste. Ook moet er veel betere begeleiding van werk naar werk komen. Vooral werknemers van 30 jaar en ouder komen er nu bekaaid vanaf. Tweede kans onderwijs – zeker voor laagopgeleiden – bestaat in Nederland niet. Ook dit moet intersectoraal georganiseerd worden, om de employabiliteit en mobiliteit te vergroten.

Niet alleen in de bouw maar ook in kennissectoren is het onwaarschijnlijk dat een ieder tot 67 jaar kan doorwerken, neem bijvoorbeeld een leerkracht VMBO of piloot. De huidige arbeidsmarkt is nog ver verwijderd van tweede en derde carrières die nu zo gemakkelijk worden voorgespiegeld.

Een sterkere nadruk op productiviteit werpt ook licht op het leger der ‘presenteïsten’: werknemers die wel op het werk aanwezig zijn, maar niet voluit produceren. Doordat ze niet (meer) op de juiste plek zitten bijvoorbeeld, of doordat hun werk niet effectief is georganiseerd. Uit onderzoek blijkt dat deze kostenpost tweemaal zo hoog is als die door verzuim (Goetzel et al., 2004). Met name de zorg, het onderwijs en de overheid schreeuwen om ingrijpende procesinnovaties. Door de werkprocessen met de direct betrokkenen door te lopen en de inefficiënte elementen eruit te halen kan een forse productiviteitsverhoging gerealiseerd worden en kunnen tegelijkertijd ergernissen voor de in de sector werkzame professionals voorkomen worden.

### **Arbeidsparticipatie van oudere werknemers**

Als we naar de huidige situatie kijken, kunnen we constateren dat nog steeds een groot deel van de werkenden in Nederland voor de pensioenleeftijd stopt met werken. In 2006 werkte 42 procent van de 55-plussers (54 procent van de mannen en 30 procent van de vrouwen; Ministerie van Sociale Zaken, 2007) minstens 12 uur per week (netto arbeidsparticipatie). Daarbij blijken grote verschillen te bestaan tussen de groep

*De huidige arbeidsmarkt is nog ver verwijderd van tweede en derde carrières*

van 55 t/m 59 jaar (58 procent) en die van 60 t/m 64 jaar (21 procent). Overigens is een arbeidsparticipatie van 42 procent al een stuk hoger dan in het verleden. De arbeidsparticipatie van oudere werknemers in Nederland is na het invoeren van de VUT in het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw fors teruggelopen.

In 1990 lag de arbeidsparticipatie van 55-plussers op 26 procent. Bij de vergelijking met andere landen komt dit percentage iets hoger te liggen (29 procent), omdat dan ook personen met een baan van minder dan 12 uur per week meetellen. Maar ook dit percentage lag destijds nog ver onder het gemiddelde van de andere Europese landen (EU-15 40 procent; OECD Employment Outlook 2005, Parijs).

Momenteel zitten we met 45 procent (wanneer personen met een baan van minder dan 12 uur per week worden meegeteld) net boven het gemiddelde van de oude EU-landen (44 procent), waarmee de oorspronkelijke achterstand volledig is ingelopen. In het kader van de afspraken in Lisbon heeft het kabinet als doelstelling voor 2010 een arbeidsparticipatie van 50 procent voor 55-plussers.

### ***Oorzaken van het vroegtijdig verlaten van het arbeidsproces***

Zowel werkgevers als werknemers zijn tot nu toe maar in geringe mate bereid actief mee te werken aan een langere arbeidsparticipatie van oudere werknemers. In 2002 is door het NIDI onderzoek gedaan naar de opvattingen van werknemers, hun partners en leidinggevendenden over het vroegtijdig uittreden uit het arbeidsproces (Henkes & Van Solinge, 2003). De meeste oudere werknemers (82 procent) geven in dit onderzoek aan vóór de leeftijd van 65 jaar te willen stoppen met werken. Vanaf de leeftijd van 50 jaar denken de meeste werknemers hier al over na. En als men het besluit om te stoppen met werken genomen heeft, blijkt men niet of nauwelijks meer bereid om zich weer op de arbeidsmarkt te begeven.

Als men nog niet tot een definitieve beslissing is gekomen over het eerder stoppen met werken, dan is een niet te verwaarlozen deel van de werknemers gevoelig voor een verzoek van de leidinggevende om (een beperkte tijd) door te werken. Een persoonlijk beroep van de leidinggevende op de werknemer om het stoppen met werken uit te stellen vormt een krachtige stimulans om door te werken. Maar bij de leidinggevendenden in dit onderzoek wordt nauwelijks urgentie gevoeld om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Zij vinden vervroegd stoppen met werken niet problematisch, zolang het niet van invloed is op de continuïteit van de organisatie.

Meer recente informatie over opvattingen van werknemers is afkomstig uit de NEA (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden) die periodiek onder meer dan 20.000 werknemers wordt uitgevoerd (Smulders, Van den Bossche & Hupkens, 2007). In 2005 bleek 21 procent van de ondervraagde werknemers in dit onderzoek bereid tot de leeftijd van 65 jaar door te blijven werken. In 2008 was dit percentage opgelopen tot 36



procent (Koppes et al., 2009). In het onderzoek is ook gevraagd of men zichzelf in staat acht het huidige werk tot de leeftijd van 65 jaar voort te zetten. Dit percentage ligt hoger, namelijk 41 procent. Dit percentage is in de periode 2005 tot 2007 redelijk stabiel gebleven. Dat betekent overigens dat een groep werknemers zich wel in staat acht om door te werken tot de pensioenleeftijd van 65 jaar, maar daar geen zin in heeft. Ook is gevraagd of lichter werk (lichamelijk en/of geestelijk) zou kunnen bijdragen tot het langer voortzetten van het werk. Dat blijkt voor ruim een derde van de ondervraagden te gelden (40 procent in 2007). Oudere werknemers (55 plus) geven vaker aan dat dit niet zal bijdragen tot de continuering van de arbeidsparticipatie. Wellicht hebben zij er al voor gekozen om eerder te stoppen met werken. Enerzijds is wel duidelijk dat de zwaarte van het werk voor een deel van de werknemers meespeelt in het kunnen en willen doorwerken tot de leeftijd van 65 jaar. Anderzijds kunnen veel werknemers in Nederland het zich financieel ook permitteren voor de pensioenleeftijd te stoppen met werken, of in ieder geval niet door te werken na de leeftijd van 65 jaar. In Nederland hebben de meeste werknemers een goede pensioenvoorziening opgebouwd en ligt ook de AOW-uitkering op een relatief hoog niveau.

In 2005 heeft Ecorys (Adams et al., 2005) onderzoek gedaan onder werkgevers, werknemers, niet-werkenden en gepensioneerden naar hun houding en gedrag ten aanzien van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Daarbij hebben zij geconstateerd dat de arbeidsparticipatie van oudere werknemers door geen enkele partij als zeer belangrijk wordt ervaren. Werkgevers zien de noodzaak nog wel voor de economie, maar al minder voor de eigen sector en nog minder voor de eigen organisatie. Bovendien vindt men het onderwerp primair een verantwoordelijkheid van de werknemer. Daarna komt de overheid en pas op de laatste plaats de werkgever.

Deze terughoudendheid met betrekking tot oudere werknemers heeft in belangrijke mate te maken met de beeldvorming ten aanzien van deze groep. Hoewel werkgevers ook positieve kanten zien van oudere werknemers (betrouwbaar, sociaal vaardig en goed in het overdragen van kennis) overheersen de negatieve beelden. Oudere werknemers brengen hogere arbeidskosten en meer ziekteverzuim met zich mee. Daarnaast zijn oudere werknemers volgens de werkgevers minder goed in staat kennis en informatie op te nemen en om te gaan met veranderingen (Adams et al., 2005).

Een tweede meting één jaar later (2006) laat kleine verschuivingen zien in de richting van een iets bredere acceptatie van de noodzaak en wenselijkheid van langer doorwerken van oudere werknemers (Van der Boom & Adams, 2006).

Onderzoek van het NIDI (Van Dalen, Henkens & Schippers, 2007) naar de positie van ouderen op de arbeidsmarkt in 2005 komt met ver-

gelijkbare conclusies. Ruim driekwart van de werkgevers verwacht dat de vergrijzing van de bevolking tot problemen op de arbeidsmarkt zal leiden. Circa tweederde van de werkgevers maak zich daarbij ook zorgen over toenemende tekorten op de arbeidsmarkt. Echter, slechts weinig werkgevers zien een hogere arbeidsdeelname van oudere werknemers als oplossing voor het opvangen van de gevolgen van de vergrijzing. Slechts

*Veel van de beelden over  
oudere werknemers zijn  
feitelijk onjuist*

één op de acht werkgevers stimuleert werknemers om tot hun pensioen door te blijven werken en één op de twaalf werft oudere werknemers. De meeste werkgevers zien meer in het verbreden van de inzetbaarheid van werknemers (employability). Ook hier blijken de onderliggende beelden van oudere werknemers (duurder, minder productief, vaker ziek en meer moeite met technische vernieuwingen) belangrijke barrières voor het langer doorwerken van oudere werknemers en voor het in dienst nemen van deze werknemers.

Uit cijfers van het CBS blijkt dat werkenden van 45 jaar en ouder weinig mobiel zijn op de arbeidsmarkt en dat binnen deze groep de mobiliteit afneemt met het stijgen van de leeftijd (Bruggink & Siermann, 2008). Ruim een derde van de beroepsbevolking was in 2006 mobiel op de arbeidsmarkt (dat wil zeggen korter dan vier jaar in de huidige baan werkzaam). Bij werknemers van 45 tot 54 jaar gold dit voor een vijfde van de werknemers en bij werknemers van 55 tot 64 jaar nog maar voor 10 procent. Mobiliteit van oudere werknemers hangt ook samen met het opleidingsniveau. Bij de 55-plussers zijn de laagopgeleiden het minst mobiel.

### ***Nuancering van de negatieve beeldvorming***

Uit onderzoek van TNO blijkt dat veel van de beelden over oudere werknemers feitelijk onjuist zijn. Verondersteld wordt dat oudere werknemers meer verzuimen en minder productief zijn omdat zij lichamelijk minder gezond zijn. De feiten (onderzoeksgegevens) laten zien dat het overgrote deel van de oudere werknemers lichamelijk en geestelijk gezond is en het werk tot aan de pensioenleeftijd goed aankan (Nauta, De Bruijn & Cremer, 2004). Er is maar een klein percentage oudere werknemers dat relatief lang verzuimt, met name lichamelijk minder gezond is en het werk niet goed meer aankan. Het verband tussen leeftijd en gezondheid is in die zin niet zo sterk. Ook andere factoren spelen hierbij een rol, zoals functieduur (het aantal jaren dat iemand een functie uitoefent) en leefstijl. Verder blijkt dat voor zover lichamelijke functies bij ouderen achteruitgaan, zij veelal daardoor nauwelijks beperkt worden in hun inzetbaarheid. De fysieke achteruitgang blijkt meestal goed gecompenseerd te kunnen worden door slimme werkstrategieën of hulpmiddelen. Ook de relatie tussen leeftijd en productiviteit blijkt complexer te liggen dan veelal wordt verondersteld. Uit literatuuronderzoek van TNO (De

Looze et al., 2007) blijkt dat veel studies geen verband vinden tussen leeftijd en productiviteit. Waar wel een samenhang wordt vastgesteld is veelal sprake van een parabolisch patroon waarbij een toename in de arbeidsprestatie wordt gevolgd door een afname. De plaats van de piek blijkt in de verschillende studies aanzienlijk te verschillen. De beeldvorming wordt in deze conclusies ten dele bevestigd. In sectoren met fysiek zwaar werk, bijvoorbeeld de productiesector, lijkt inderdaad sprake te zijn van minder presteren door oudere werknemers. Dat geldt overigens pas na een jarenlange toename van de prestaties. In andere sectoren met meer mentaal belastende werkzaamheden, is dit beeld minder duidelijk. Met name bij kenniswerkers zou dit beeld wel eens anders kunnen liggen. Nog onvoldoende is onderzocht in hoeverre een achteruitgang in werkprestaties te corrigeren is, bijvoorbeeld door trainingsprogramma's of veranderingen in de inhoud of de organisatie van het werk. Daarbij moet echter eenzijdig ontziebeleid vermeden worden. Een dergelijk beleid neemt alleen de belastende taken weg, zonder daar nieuwe taken aan toe te voegen die werknemers stimuleren zich verder te ontwikkelen en scherp te blijven. Dat leidt tot smallere functies en demotivatie bij de oudere werknemer. Ook Van Dalen et al. (2007) constateren dat ontziebeleid, ondanks de veelal goede bedoelingen, veelal een averechts effect heeft. Dit soort maatregelen vermindert de inzetbaarheid van oudere werknemers en verhoogt de kosten. En dat ondersteunt dan weer de negatieve beeldvorming van oudere werknemers.

### **Theoretische achtergronden**

De theoretische fundering van het onderzoek op het gebied van arbeidsparticipatie kan het beste vanuit een multidisciplinaire invalshoek worden benaderd. Op deze wijze kan recht gedaan worden aan de complexiteit van het verschijnsel.

De houding van de werkgevers sluit aan bij de economische Human Capital Theory (Beckers, 1964; Polachek & Siebert, 1993). Volgens deze theorie verwerven jonge mensen in de eerste fase van hun leven kennis en vaardigheden die vanuit deze theorie als menselijk kapitaal wordt gezien. Het opgebouwde (menselijke) kapitaal is van invloed op de productiviteit en daarmee gekoppeld aan de beloning. Als men gaat werken kan het kapitaal toenemen door het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden of verminderen als gevolg van slijtage of gebrek aan onderhoud. Dit laatste kan leiden tot een vermindering van de productiviteit, in welk geval ook het loon zou moeten dalen.

Thurow (1975) heeft een nuttige aanvulling op de Human Capital Theory gegeven. Hij stelt dat werkgevers en werknemers vanuit een impliciet contract een senioriteitsprincipe hanteren, waarbij de beloning in het eerste deel van de loopbaan onder de productiviteit ligt en in het tweede deel van de loopbaan daarboven. Dat veronderstelt overigens een langdurige arbeidsrelatie, die juist de laatste tijd steeds meer onder druk

komt te staan. Problematisch gaat dit bovendien worden als die tweede (minder productieve) fase verlengd gaat worden. Dat is op dit moment in Nederland aan de hand. De vraag is of die hogere beloning dan gecontinueerd kan worden. Deze discussie heeft nog niet plaatsgevonden. De voorwaarden zijn hiervoor al eerder gecreëerd. De meeste pensioenfondsen zijn inmiddels overgegaan naar een middelloonstelsel. Bovendien heeft de huidige situatie een nadelige invloed op fysieke en mentale werkbelasting van de betrokken werknemers en op de arbeidsmarktpositie van oudere werknemers in het algemeen. Door het ontbreken van een minder belastend alternatief, staan veel oudere werknemers nog voortdurend bloot aan een aanzienlijke belasting in het werk.

Anderzijds zal men, als men hierop wilt ingrijpen, zorgvuldig te werk moeten gaan. Uit onderzoek van Josten & Schalk (2005) blijkt dat als dit niet zorgvuldig en in goed overleg met de betrokkenen wordt gedaan, er vooral negatieve effecten ontstaan.

De aanvulling van de Human Capital Theory van Thurow sluit goed aan bij de opvattingen over het psychologisch contract (Rousseau, 1995; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Daarbij stelt men dat tussen de werkgever en werknemer naast de formele arbeidsrelatie tevens sprake is van een psychologische contractrelatie. Op basis daarvan heeft de werknemer bepaalde verwachtingen van hetgeen hij of zij aan de organisatie verplicht is en omgekeerd wat de organisatie aan hem of haar verplicht is. We zien in de eerdergenoemde publicaties (Van der Boom & Adams, 2006; Van Dalen, Henkens & Schippers, 2007) dat werkgevers onderscheid maken met betrekking tot de oudere werknemer die al bij de organisatie in dienst is en andere oudere werknemers die elders werken (potentiële instromers). Werkgevers zijn meer coulant ten aanzien van de eigen groep werknemers, dan ten aanzien van de werknemers van buiten. Dit sluit ook goed aan bij de verwachtingen die deze oudere werknemers op basis van het psychologisch contract hebben ten aanzien van hun werkgever.

Deze manier van denken is ook in lijn met het concept van goed werkgeverschap, zoals door TNO is onderzocht (Gründemann, Goudswaard & Van Sloten, 2004). In dat onderzoek wordt goed werkgeverschap gedefinieerd als: 'het (feitelijk) gedrag van werkgevers (leidinggevend) dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen'. Daarbij blijken goede werkgevers ook baat te hebben bij dit gedrag door goed werknemerschap van hun werknemers. Dit leidt namelijk tot een hogere productiviteit van het team en minder ongewenst verloop (Van Sloten et al., 2005). Het goede gedrag van de werkgever roept dus goed gedrag op bij de werknemer. Dat blijkt ook uit de bereidheid van veel werknemers om langer door te werken als de leidinggevende hiervoor een

persoonlijk beroep op de werknemer zou doen (Henkes & Van Solinge, 2003). En dit sluit aan bij een psychologisch contract, waarin sprake is van niet uitgesproken, onderlinge verwachtingen.

Nauta (2007) verbindt het psychologisch contract en goed werkgeverschap met prosociaal organisatiegedrag. Dat betreft het vrijwillige gedrag van de medewerker dat bijdraagt aan het functioneren van de organisatie, maar dat niet direct materieel beloond wordt. Daarbij veronderstelt zij een proces van sociale uitwisseling en wederkerigheid.

Een goede werkgever kan prosociaal organisatiegedrag bij zijn werknemers teweegbrengen. Zij ziet dit gedrag niet alleen binnen de context van de organisatie, maar ook breder binnen die van in belang toenemende netwerken (prosociaal netwerkgedrag). En dat is ook vanuit een oogpunt van employability en duurzame inzetbaarheid een interessant kader. Denk maar aan de ontwikkeling van poortwachtercentra. Deze regionale netwerken worden momenteel nog vooral curatief gebruikt, in geval van (langdurig) ziekteverzuim en re-integratie, maar zouden ook preventief of proactief een rol in het kader van mobiliteit kunnen spelen. In deze netwerken zouden bijvoorbeeld ook afspraken gemaakt kunnen worden over de doorstroming van werknemers tussen organisaties, waarbij een te langdurige eenzijdige belasting wordt voorkomen en de werknemer in een andere werkomgeving nieuwe kennis en vaardigheden kan verwerven. Prosociaal netwerkgedrag maakt het maken van afspraken over zulke vormen van mobiliteit binnen het netwerk gemakkelijker.

*HR kan een initiërende rol spelen in het langer laten doorwerken van oudere werknemers*

### **Maatregelen op organisatieniveau**

#### ***HR-maatregelen om arbeidsparticipatie te bevorderen***

Uit onderzoek van Berenschot (Nijssen et al., 2007) blijkt dat Nederlandse bedrijven en organisaties slecht zijn voorbereid op de genoemde demografische ontwikkelingen. Er is nog veel nodig om te bevorderen dat werknemers langer kunnen en willen doorwerken. Daar kan door veel partijen op verschillende niveaus (micro, meso en macro) aan gewerkt worden. Dit artikel richt zich vooral op het niveau van de organisatie en de rol die HR hierin kan spelen; wat deze professionals kunnen doen om bij te dragen tot een meer duurzame arbeidsparticipatie in Nederland.

#### ***Curatieve maatregelen***

Wat betreft de oudere werknemers zijn maar beperkte maatregelen mogelijk. En de eventuele invoering van die maatregelen is afhankelijk van de houding van de werkgever. Zoals eerder aangegeven zijn werkgevers (nog) erg terughoudend ten aanzien van het langer laten doorwerken van oudere werknemers. De HR-professional kan vooroordelen ter discussie stellen. Ook kan HR een initiërende rol spelen in het langer laten door-

werken van oudere werknemers. Uiteindelijk zal de oudere werknemer door zijn/haar direct leidinggevende moeten worden aangesproken met het verzoek om langer door te blijven werken. Daarbij kan dan tevens met de werknemer worden besproken of dat in de huidige functie mogelijk is, of dat aanpassingen nodig zijn. Dit gaat om individueel maatwerk. In sommige gevallen zullen ontsaai maatregelen noodzakelijk zijn. Dat wil zeggen dat belastende taken moeten worden weggenomen. Het is dan belangrijk om de functie weer met nieuwe uitdagende taken aan te vullen, om te voorkomen dat de functie te smal en te weinig stimulerend wordt, en de werknemer het arbeidsproces alsnog vroegtijdig verlaat.

### **Preventieve maatregelen**

Voor de grote groep werknemers jonger dan 55 jaar kan een meer preventief HR- of employability-beleid ontwikkeld worden. We hebben het dan over een beleid waardoor werknemers meer *employable* (gezond, gemotiveerd, competent en productief) en *enjoyable* (plezier in het werk) worden. Helaas blijkt in de praktijk dat het begrip employability in Nederland vaak een negatieve bijklank heeft. Het wordt vaak in verband gebracht met vastgelopen of overtollige werknemers die de werkgever kwijt wil.

Employability is in die zin in sommige bedrijven synoniem voor outplacement geworden. Dat valt te betreuren, omdat daarmee de positieve kant van een employability-beleid (als investering in de loopbaan van de werknemer) te weinig aandacht heeft gekregen. Dat komt mede omdat de discussie over employability in Nederland te veel gericht is geweest op het vaststellen van verantwoordelijkheden en er te weinig aandacht is geweest voor de onderliggende belangen. Een discussie over verantwoordelijkheden drijft partijen uiteen, terwijl een discussie die belangen als uitgangspunt neemt partijen eerder bijeenbrengt en tot gezamenlijke acties aanspoort. Alle genoemde partijen hebben immers belang bij een betere employability van werknemers in Nederland en kunnen vanuit dit gedeelde belang een bijdrage daaraan leveren.

Het begrip employability heeft in Nederland vooral in de jaren negentig van de vorige eeuw algemene bekendheid gekregen. Het concept is echter veel ouder en dateert al uit het begin van de vorige eeuw (Gazier, 1999). In de jaren vijftig van de vorige eeuw werd de term gebruikt voor activiteiten gericht op de inzetbaarheid van kansarme groepen, zoals gehandicapten en werklozen (De Grip, Van Loo & Sanders, 1999; Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Daarbij werd vooral aandacht besteed aan de houding ten aanzien van werk en het zelfbeeld van de (potentiële) werknemer. Door het versterken van deze elementen probeerde men de kans op werk voor deze groep te vergroten. De activiteiten waren gebaseerd op economische motieven en het streven naar een zo volledig mogelijke werkgelegenheid. Vanaf de jaren zeventig is men ook gaan kijken naar beroepsspecifieke kennis en vaardigheden. Later komen daar ook soci-

ale en/of relationele vaardigheden bij. Dit zijn *'transferable skills'* die in uiteenlopende omstandigheden hun waarde behouden. In het begin van de jaren tachtig gaat het om houding, kennis en vaardigheden die op elk moment van de loopbaan van belang kunnen zijn. Daarbij is het employability-beleid niet meer gericht op specifieke groepen, maar op alle werkenden. In het decennium daarop (jaren negentig) wordt ook de omgeving (context) deel van employability. Het gaat daar om kennis van het beleid van de organisatie en van de situatie op de arbeidsmarkt. Momenteel wordt employability gezien als 'het geheel aan persoonsgebonden en contextgebonden factoren dat de huidige en toekomstige arbeidsmarktpositie beïnvloedt'.

Het CNV verbindt hier aspecten aan als wendbaar en weerbaar (Donners & De Vos, 2005) en benadrukt het belang van de werknemer om zelf te werken aan een brede inzetbaarheid, waardoor hij of zij sterker staat op de arbeidsmarkt en beter kan meebewegen met de ontwikkelingen op die markt. Er is immers al langer sprake van een verschuiving van lifetime employment naar lifetime employability. Werkgevers bieden geen banen meer voor het leven, maar kunnen wel bijdragen aan leven lang leren en leven lang werken. In die zin is met de ontwikkeling van het begrip employability door de jaren heen ook de verantwoordelijkheid verschoven van de overheid naar de werkgever en uiteindelijk naar de werknemer (Van der Heijden, 2005).

In een preventief HR- of employability-beleid moeten in ieder geval drie elementen aan de orde komen, namelijk:

- het ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden;
- het zorgen voor voldoende variatie in het werk;
- het bevorderen van de gezondheid van de werknemers.

### **Kennis en vaardigheden**

Voor een goede inzetbaarheid en employability is het belangrijk dat de werknemer zich gedurende het gehele arbeidsleven blijft ontwikkelen en nieuwe kennis en vaardigheden verwerft (waaraan behoefte is in de markt). Vanuit een HR-beleid ligt het volgen van opleidingen en cursussen hierbij veelal het meest voor de hand. De effectiviteit van deze vormen van formeel leren is echter beperkt, omdat de ontwikkelde kennis en vaardigheden moeilijk over te dragen zijn naar de dagelijkse praktijk (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Betere ervaringen zijn er met het leren in het werk, oftewel informeel leren. Dat kan door coaching of feedback, of door intercollegiaal overleg en samenwerken in teams. Het kan ook door het werk zo te organiseren dat er voldoende uitdagende taken zijn.

Het is voor duurzame inzetbaarheid niet alleen belangrijk dat het werk voldoende leer- en ontwikkelingsmogelijkheden biedt, ook het type functie draagt bij aan de employability van de werknemer. Hoewel in

het algemeen geldt dat naarmate de werknemer ouder is deze beter inzetbaar is in de eigen functie en minder inzetbaar in andere functies, blijkt dit te verschillen naar type functie. Generieke functies – die gevarieerd zijn en creativiteit en lerend vermogen eisen – bieden meer mogelijkheden voor inzet in andere functies dan specialistische functies (Nauta et al., 2005). Het positieve verband tussen leeftijd en geschiktheid voor de eigen functie geldt zowel voor generieke als voor specialistische functies. Met andere woorden: generieke functies leiden op termijn tot een betere inzetbaarheid voor zowel de eigen als voor andere functies. Bij specialistische functies geldt dat uitsluitend voor de inzetbaarheid in de eigen functie.

Investeringen in de competenties van medewerkers werken bovendien positief door in de financieel-economische resultaten van de organisatie (Van Loo & De Grip, 2003). Daarbij kunnen bedrijven in een positieve spiraal terecht komen, waarin zowel het volgen van opleidingen als de bedrijfsresultaten blijven toenemen. Initiatieven gericht op het ontwikkelen van een programma voor 'Leven Lang Leren' kunnen op diverse niveaus tot ontwikkeling worden gebracht, bijvoorbeeld op het niveau van de arbeidsorganisatie, de regio, de sector of de onderwijsorganisatie. Vermeden moet echter worden dat de initiatieven voor leven lang leren verzanden in leven lang leuteren (Bovens, 2008). Er zijn in het algemeen voldoende ideeën voorhanden, maar de uitvoering laat vaak te lang op zich wachten. Dat lot dreigt ook voor de plannen van de Commissie-Bakker met betrekking tot het werkbudget (budget voor scholing). Juist in een periode van economische teruggang en toename van de werkloosheid is het extra belangrijk aandacht te besteden aan scholing en ontwikkeling en met name bij werknemers die dreigen werkloos te worden.

*Functieduur is een belangrijker voorspeller van vroegtijdig uitvallen dan kalenderleeftijd*

#### **Variatie in het werk**

Uit het oogpunt van duurzame inzetbaarheid is het verder belangrijk om mobiliteit van werknemers te bevorderen en zo langdurige eenzijdige belasting (lichamelijk en/of mentaal) en het daaraan gekoppelde risico van ervaringsconcentratie (langdurig verkeren in een zelfde omgeving, onder dezelfde mensen en in dezelfde functie, waardoor men zich in functionele zin niet verder ontwikkelt) te voorkomen. Functieduur (het aantal jaren dat iemand een functie uitoefent) is een belangrijker voorspeller van gezondheidsklachten en vroegtijdig uitvallen uit het werk dan de kalenderleeftijd (Nauta, De Bruijn & Cremer, 2004). Langdurig eenzijdige belasting verhoogt het risico op gezondheidsklachten. Thijsen (2005) wijst op het risico van obsoletie (veroudering van relevante kwaliteiten voor een passende beroepsuitoefening) als gevolg van ervaringsconcentratie. Obsoletie kan zowel betrekking hebben op iemands



vaardigheid als op zijn of haar kennis, inzicht, opvatting, attitude enzovoort. Het gaat om kwaliteiten die vroeger wel aanwezig waren en nu niet meer op peil zijn, of in ieder geval achterblijven bij huidige eisen.

Mobiliteit kan zowel binnen als buiten de organisatie georganiseerd worden. Binnen de organisatie kan dat bijvoorbeeld door het aanbieden van verticale loopbaanpaden (*carrières*) of door het creëren van generieke functies en functieroulatie (horizontale mobiliteit). Maar men kan ook buiten de grenzen van de organisatie kijken, zoals naar loopbaanontwikkeling en detachering via uitwisselingsprogramma's met verwante of aansluitende organisaties. Externe mobiliteit is zowel conjunctuur- als leeftijdsgebonden (Fouarge et al. 2004). Werknemers wisselen vaker van baan als de economische omstandigheden goed zijn. Terwijl men in een periode van recessie liever bij de actuele werkgever blijft zitten. Daarnaast veranderen jongere werknemers (tot circa 35 jaar) vaker van baan. De bereidheid tot interne verandering is in het algemeen veel groter dan die tot externe verplaatsingen. Van Vianen (2007) stelt dat mobiliteit ten onrechte wordt opgevat als iets wat individuen zelf in de hand hebben. Het is een gevolg van interactie tussen de persoon en de omgeving. Leidinggevend kunnen medewerkers uitdagen en prikkelen tot groei, leren, ontwikkelen en vormgeven van de eigen loopbaan.

Dit is iets wat werknemers vaak wel willen, maar zelf niet initiëren. De Vos, Dewettinck & Buyens (2007) laten zien dat hierbij moet worden aangesloten bij het persoonlijke loopbaaninitiatief van de medewerker en niet kan worden uitgegaan van het meer generieke loopbaanbeleid van de organisatie.

### **Gezondheid**

Een laatste, maar zekere geen onbelangrijk punt, betreft de gezondheid van de werknemer (daarmee wordt de toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en maatschappelijk welzijn bedoeld en niet slechts de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijk gebreken; WHO, 1948). Dit is een onderdeel dat vaak door werkgevers en werknemers over het hoofd wordt gezien. Gezondheid en leefstijl zijn privéonderwerpen waar de meeste werkgevers niets mee te maken willen hebben. Iets vergelijkbaars hebben we eerder meegemaakt in de discussies rond het ziekteverzuim en de arbeidsongeschiktheid aan het eind van de vorige eeuw. Ook toen wilden werkgevers zich oorspronkelijk, vanuit een vergelijkbaar perspectief, niet met het (verzuim)gedrag van hun werknemers bemoeien. Dat ging goed zolang de financiële effecten van deze handelwijze op het collectief konden worden afgewenteld. Toen de werkgever zelf financieel verantwoordelijk werd voor het ziekteverzuim van de werknemers van de organisatie (in de loop van de jaren negentig) is die houding veranderd. Vanaf dat moment hebben werkgevers zich intensief met de verzuimende werknemer bemoeid, veelal door het inschakelen van een bedrijfsarts van de arbodienst.

Ook ten aanzien van het gezondheidsgedrag van werknemers is langzamerhand sprake van een omslag in het denken. In toenemende mate realiseren werkgevers zich dat zij moeten betalen voor de kosten van de ongezondheid van hun werknemer als deze tijdelijk of langdurig arbeidsongeschikt raakt of vroegtijdig moet stoppen met werken. Zo is de gezondheid van de werknemer nadrukkelijk in het beeld van de werkgever gekomen. Daarbij wordt steeds minder vaak een reactief beleid gehanteerd om de bestaande (gezondheids)schade aan te pakken, maar een preventief en pro-actief beleid gericht op een zo goed mogelijke gezondheid en vitaliteit van de werknemer. Deze werkgevers realiseren zich dat een goede gezondheid van de werknemers van strategisch belang is voor de organisatie (Gründemann & De Vries, 2002). De vergrijzing van de arbeidspopulatie is een extra argument om aandacht te besteden aan de gezondheid van de werknemer. Een langere en meer duurzame arbeidsparticipatie van werknemers vereist een goede fysieke, mentale en sociale gezondheid. En juist die staat tegenwoordig steeds meer onder druk. Welvaartsziekten komen vaker voor in Nederland. Volgens het CBS kampte in 2006 ruim 46 procent van de volwassenen in Nederland met overgewicht en 11 procent met ernstig overgewicht (CBS Persbericht PB07-021). Ook onder jongeren komt overgewicht al veel voor. In 2006 was bijna één op de zeven jongeren te zwaar. Deze jongeren hebben meer kans op (ouderdoms)diabetes, hart- en vaatziekten, gewrichtsproblemen en psychosociale problemen (CBS, 2007a). Werknemers met ernstig overgewicht blijken aantoonbaar langer te verzuimen dan werknemers met een normaal gewicht. Ze zijn niet alleen vaker, maar ook langer ziek. Rokende werknemers verzuimen vaker dan niet-rokers en ex-rokers (CBS, 2007b).

Al met al heeft de werkgever er belang bij aandacht te besteden aan de gezondheid van de werknemer en deze te ondersteunen bij het ontwikkelen van een gezonde leefstijl. Dat kan alleen wanneer de werkgever er ook alles aan doet om een gezonde werksituatie te creëren. TNO heeft op verzoek van het ministerie van VWS een integrale aanpak voor een gezondheidsbeleid op organisatieniveau ontwikkeld (Zwetsloot, Gründemann & Vaandrager, 2003). Deze aanpak wordt aangeduid als Integraal Gezondheids Management (IGM) en biedt arbeidsorganisaties de mogelijkheid om meer pro-actief bezig te zijn met de gezondheid op de werkplek. Bij het IGM gaat het om het systematisch managen van de bedrijfsactiviteiten, met als doel de gezondheid van mens en bedrijf te bevorderen. Daarbij worden zeven ontwikkelingslijnen onderscheiden: (1) gezondheid als strategisch thema; (2) een gezond primair proces; (3) een gezonde fysieke (werk)omgeving; (4) een gezonde sociale (werk)omgeving; (5) gezonde mensen; (6) een gezonde relatie met de directe leefomgeving; en (7) gezonde producten en/of diensten. Tezamen vormen deze zeven lijnen een werkterrein voor een integraal en evenwichtig beleid dat de gezondheid en vitaliteit van mens en bedrijf bevordert.

### **Laagopgeleide werknemers**

Laagopgeleide werknemers hebben een groter risico op obsoletie dan hoogopgeleide werknemers. Dat komt omdat werkgevers verhoudingsgewijs minder investeren in lager opgeleiden. Deze werknemers worden meestal alleen gestimuleerd tot het volgen van een bedrijfsspecifieke opleiding, zoals het leren werken aan een bepaalde machine, of opleidingen rond veiligheid en technische vaardigheden. Daarbij is in het algemeen weinig ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en employability. Anderzijds is ook van de kant van de lageropgeleide zelf aarzeling ten aanzien van scholing en opleiding. Laagopgeleide werknemers hebben vaak negatieve ervaringen opgedaan met leren in het verleden en zien ook veelal het belang er niet van in (Smit, Andriessen & Stark, 2005). Gegeven de situatie op de arbeidsmarkt is het echter van groot belang om meer aandacht te besteden aan lageropgeleiden. Er is sprake van een structureel tekort van hogeropgeleiden op de arbeidsmarkt. Deze tekorten kunnen ook opgevangen worden door het opleidingsniveau van lageropgeleide medewerkers te verhogen. En dat is ook noodzakelijk om de gewenste verhoging van de arbeidsproductiviteit te kunnen realiseren. Om daarbij zowel de aarzeling van de werkgever als die van de werknemer te doorbreken, is gericht beleid noodzakelijk.

*Laagopgeleide werknemers  
hebben een groter risico  
op obsoletie dan  
hoogopgeleide werknemers*

### **Agenda voor bedrijven en HR**

Al met al is er de komende periode sprake van een grote uitdaging voor de HR-professional en de HR-functie in arbeidsorganisaties. Dat betreft onder meer het adequaat reageren op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt door het ontwikkelen van een personeelsplanningstrategie voor de middellange termijn, gebaseerd op de visie en strategie van de organisatie en aansluitend bij de huidige en gewenste competenties van de medewerkers in de toekomst. Dit vereist van de HR-professional bedrijfskundige kennis en bereidheid om over de grenzen van de organisatie heen te opereren en aandacht te besteden aan sectorspecifieke en regionale aspecten. Daarvoor is het ook nodig om regulier contact te onderhouden met scholingsinstellingen (ROC's en HBO's) in de omgeving en met de sectorale opleidings- en ontwikkelingsfondsen.

Tevens zal men rekening moeten houden met een grotere diversiteit aan personeel, waarbij men zowel met zichtbare als minder zichtbare of zelfs onzichtbare verschillen van medewerkers rekening moet houden. Belangrijk daarbij is om aandacht te besteden aan maatwerk in de arbeidsrelatie met een zo groot mogelijke ruimte voor diversiteit om optimaal te kunnen aansluiten bij de wensen en behoeften van medewerkers. Daarbij zal men bereid moeten zijn de traditionele arbeidsorganisatie en

werkprocessen te herzien. Een reguliere werkdag van 9 tot 5 uur sluit niet altijd aan bij de behoeften van alle medewerkers. Als men in de toekomstige personeelsbehoefte wil blijven voorzien, moet men bereid zijn deze zaken ter discussie te stellen. Vormen van telewerken kunnen een goede oplossing bieden. Dat maakt het voor meer medewerkers mogelijk individueel werktijden in te vullen en daarmee werk en privé beter op elkaar af te stemmen.

Verder is het belangrijk om constructief en gericht aandacht te besteden aan Leven Lang Leren. Zoals hierboven al is aangegeven zal hierbij speciale aandacht moet worden gegeven aan lageropgeleide werknemers. Als organisaties niet in staat zijn om deze werknemers aan te trekken en in brede zin te scholen voor de organisatie, dan zal de organisatie in de toekomst niet meer voldoende werknemers kunnen vinden en zullen de processen binnen de organisatie vastlopen, zoals ook door de Commissie-Bakker wordt voorspeld. Als daarentegen HR in staat is deze zaken op een goede wijze op te pakken, zal men ook een sterkere strategische adviesfunctie binnen de organisatie kunnen verwerven en een natuurlijke gesprekspartner voor het management kunnen zijn. Als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt is het adequaat organiseren van het menselijk kapitaal in de organisatie straks na de recessie een sine qua non voor het functioneren en voortbestaan van die organisatie.

---

### Literatuur

- Adams, F., M. Arents, M. Pat & M. Versantvoort (2005). *Werkt grijs door? Nulmeting houding en gedrag onder de potentiële beroepsbevolking en werkgevers ten aanzien van de arbeidsparticipatie van ouderen*. Rotterdam: Ecorys Nederland BV.
- Becker, G.S. (1964). Human capital. *A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Beckers, I. & H. Langenberg (2006). 'Hoge arbeidsdeelname, maar lage arbeidsduur'. *Sociaal economische trends*, 4e kwartaal 2006, p. 9-18.
- Boom, E. van der & F. Adams, *Werkt grijs door? Tweede meting attitude en gedrag onder de potentiële beroepsbevolking en werkgevers ten aanzien van de arbeidsparticipatie van ouderen*. Rotterdam: Ecorys Nederland BV.
- Bossche, S. van den, L. Koppes, J. Granzier et al. (2008). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2007: methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven /Arbeid.
- Bovens, T. (2008). *Ga voor Goud: meedoen is winnen. Bijdrage opening academisch jaar Open Universiteit Nederland*. Amsterdam: Open Universiteit.
- Braam, G. (2009). 'Verhoging AOW leeftijd: Oneerlijk voor kwetsbare ouderen en aantasting vertrouwen in de sociale zekerheid. AOW met 67 is de dood zoeken als bondgenoot'. *De Volkskrant*, 27 maart 2009, p. 11.
- Breedveld, K., M. de Klerk & J. de Hart (2004). *Ouderen en maatschappelijke inzet: de betekenis van toenemende arbeidsparticipatie onder ouderen voor de betrokkenheid van ouderen bij politiek activisme, vrijwilligerswerk, informele hulp en zorg voor*

- kleinkinderen. Den Haag: SCP (werkdokument nummer 4).
- Bruggink, J.W. & C.A. Siermann (2008). 'Arbeidsmarkt mobiliteit van ouderen'. *Socialeconomische trends*, 1e kwartaal 2008, p. 35-40.
- Brzeski, C. & I. Jansen (2003). 'Het oude Europa. EU-monitor vergrijzing'. *ESB* 5 september 2003, p. 427.
- CBS (Centraal bureau voor de Statistiek) (2007a). *Landelijke Jeugdmonitor. Rapportage 3de kwartaal 2007*. Voorburg/Heerlen: CBS.
- CBS (Centraal bureau voor de Statistiek) (2007b). *Gezondheid en zorg in cijfers 2007*. Voorburg: CBS.
- Cedefop (2007). *European Centre for the Development of Vocational Training. Future skill needs in Europe. Medium-term forecast. Synthesis report*. Luxemburg: Cedefop.
- Commissie Arbeidsparticipatie (2008). *Naar een toekomst die werkt*. Rotterdam, 16 juni 2008.
- Dalen, H. van, K. Henkens & J. Schippers (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. Den Haag: NIDI.
- Dam, K. van, B.I.J.M. van der Heijden & B. Schyns (2006). 'Employability en individuele ontwikkeling op het werk'. *Gedrag en Organisatie* 19 (1) 2006, p. 53-68.
- Donners, M. & K. de Vos (red.) (2005). *Sociale innovatie. Frisse ideeën voor gezonde arbeidsverhoudingen*. Utrecht: CNV.
- DNB (De Nederlandse Bank) (2005). *Belemmeringen bij het vergroten van de Nederlandse arbeidsduur. Kwartaalbericht, maart 2005*, p. 41-50.
- European Commission (2004). *Facing the challenge. The Lisbon strategy for growth and employment. Report from the High Level Group chaired by Wim Kok*. Luxemburg.
- Feijter, H. de, T. Fokkema & T. van der Wijst (red.) (2001/2). 'Donkere wolken boven een sociaal Europa. Nationale en Europese aanpak van vergrijzing'. *Bevolking en gezin* (30) 2001/2.
- Fouarge, D., G. Grim, M. Kerkhofs, A. Román & T. Wilthagen (2004). *Trendrapport aanbod van arbeid 2003*. Tilburg: Organisatie voor strategische Arbeidsmarktonderzoek.
- Gazier, B. (1999). *Employability: Concepts and Policies. European Observatory Research Network*. Berlin: Institute of Socio-Economics.
- Garssen, J. & C. van Duin (2007). 'Grijze druk zal verdubbelen'. *Socialeconomische trends*, 2e kwartaal 2007, p.23-26.
- Gjaltema, T. & R. Broekman (2001). 'Vijftig jaar bevolkingsprognoses: voorspelling van de geboorte'. *Maandstatistiek van de Bevolking*, Jaargang 49 – oktober 2001, p. 15-25. Heerlen/Voorburg: CBS. 2001
- Goetzl, R.Z., S.R. Long, R.J. Ozminkowski, K. Hawkins, S. Wang & W. Lynch (2004). 'Health, absence, disability and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting US employers. Health and productivity cost estimates'. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 2004, 46: 398-412.
- Goudswaard, A., J. de Leede, M. van Hoof et al. (2007). *De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Grip, A. de, J. van Loo & J. Sanders (1999). 'Employability in bedrijf. Naar een employability index voor bedrijfssectoren'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 1999 (15), p. 293-312.

- Gründemann, R, A. Goudswaard & G. van Sloten (2005). *Goed werkgeverschap*. Zaltbommel: Thema.
- Gründemann, R.W.M. & S. de Vries (2002). *Gezond en duurzaam inzetbaar. Employability-beleid in Nederland*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Gründemann, R.W.M., E.J. van Dalen & S. de Vries (2003). *HRM in de toekomst*. Zaltbommel: Thema.
- Heijden, B.I.J.M. van (2005). *No one has ever promised you a rose garden. On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers*. Assen: Van Gorcum.
- Hulst, W. van (2008). 'Een kijkje in de glazen bol. De waarde van prognoses over personeelstekorten'. *Zorgvisie Special*, nr. 10A, oktober 2008, p. 6-9.
- Imhoff, E. van & N. van Nimwegen (2000). 'Migratie geen remedie tegen vergrijzing'. *Demos* februari 2000 (16).
- Koppes, L., J. Klein Hesselink, M. Mol & S. van den Bossche (2009). *NEA 2008: Vinger aan de pols van werkend Nederland*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Josten, E.J.C. & R. Schalk (2005). 'Effecten van demotie op gezondheid en tevredenheid met het werk van oudere werknemers in de sectoren zorg en welzijn'. *Gedrag en Organisatie* 2005, 18(1), 21-31.
- Leisink, P.L.M., J.G.L. Thijssen & E.M. Walter (2004). *Langer doorwerken met beleid. De praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatie-wetenschap (USBO).
- Loo, J. van & A de Grip (2003). *Loont het investeren in personeel?* Maastricht: Research Centrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt/Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Universiteit Maastricht.
- Looze, M.P. de, P.R.A. Oeij, M.M. Blok & L. Groenesteijn (2007). 'Zijn ouderen minder productief?' *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 2007 (23) p. 240-249.
- Ministerie van Algemene Zaken (2007). *Samen werken samen leven. Beleidsprogramma Kabinet Balkenende IV 2007-2011*. Den Haag.
- Ministerie van Financiën (2004). *Reactie op vragen over de (interpretatie van) cijfers betreffende de arbeidsparticipatie*. Den Haag, 2004.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2005). *Voortgangsrapportage kabinetsstandpunt 'stimuleren langer werken van ouderen'*, Den Haag.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2006). *Tweede voortgangsrapportage kabinetsstandpunt 'stimuleren langer werken van ouderen'*, Den Haag.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2007). *Derde voortgangsrapportage kabinetsstandpunt 'stimuleren langer werken van ouderen'*, Den Haag.
- Ministerie van Volksgezondheid, *Welzijn en Sport* (2007). *Arbeidsmarktbrief 2007. Werken aan de zorg*. Den Haag.
- Nauta, A.(2007). *Voorbij het 'boiling frog'-syndroom*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.
- Nauta, A, M. de Bruijn & R. Cremer (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nauta, A., E. de Vroome, E. Cox, T. Korver & K. Kraan (2005). 'De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid'. *Gedrag & Organisatie* 2005, (18) 326-337.

- Nijssen, M., H. Veldhuis & L. Hoeksema (2007). *Ken- en stuurgetallen Personeelsmanagement 2007/2008*. Amsterdam: WEKA.
- OSA (Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek) (2007). *Trendrapport Vraag naar arbeid 2006*. Tilburg.
- Polachek, S.W. & W.S. Siebert (1993). *The economics of earnings*. Cambridge MS: Cambridge University Press.
- Robinson, S.L., M.S. Kraatz & D.M. Rousseau (1994). 'Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study'. *Academy of Management Journal* 1994 (34), p. 137-152.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks/London: Sage.
- Sloten, G. van, R. Huiskamp, K. Kraan & A. Goudswaard (2006). *Goed werkgeverschap: determinanten en effecten*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid.
- Smit, A.A., S. Andriessen & K. Stark (2005). *Lager opgeleiden in beweging. Employability van lager opgeleiden, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Smulders, P., S. van den Bossche & C. Hupkens (2007). *Vinger aan de pols van werkend Nederland*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Storm, S. & R. Naastepad (2008). 'Wat de commissie-Bakker weten moet'. *ESB (Economisch Statistische Berichten)* 93, 4534: 260-263.
- Thurow, L.C. (1975). *Generating inequality: mechanisms of distribution in the U.S.*, New York: Basic Books.
- Thijssens, J.G.L. (2005). 'Niet meer up-to-date. De betekenis van (perspectivische) obsoletie nader verkend'. *BVV Bulletin* 2005 (12) I p. 4-10.
- Vianen, A.E.M. van (2007). 'Onbegrensde loopbanen: een kwestie van persoon én organisatie'. *Gedrag & Organisatie* 2007 (20), 3, p. 303-318.
- Vos, A. de, K. Dewettinck & D. Buyens (2007). 'Waarheen met de loopbaan? Voorkeur van medewerkers en beïnvloeding door de organisatie'. *Tijdschrift HRM* 2007 2, p. 27-50.
- Vuuren, D. van & R. Euwals R. (2006). *De structurele groei van het arbeidsaanbod op middellange termijn*. Den Haag: CPB.
- Zwetsloot, G., R. Gründemann & L. Vaandrager (2003). *Integraal Gezondheidsmanagement (IGM)*. Eindrapportage. Hoofddorp: TNO Arbeid/NIGZ.