



Ouderen in bedrijf

Discussienota over
duurzame inzetbaarheid van
oudere medewerkers
in het midden- en kleinbedrijf

Koninklijke Vereniging MKB-Nederland / Stichting Maatschappelijk Ondernemen
Delft, maart 2004

Contactpersonen:

mr. W.M.J.M. van Mierlo, secretaris Stichting Maatschappelijk Ondernemen;

tel.: 015 – 21 91 224, e-mail: mierlo@mkb.nl en

mw. drs. I.S.A. Larmoyeur, projectleider Maatschappelijk Ondernemen;

tel.: 015 – 21 91 291, e-mail: larmoyeur@mkb.nl

© Copyright Koninklijke Vereniging MKB-Nederland, maart 2004

Vermenigvuldiging van (delen van) deze uitgave is toegestaan, mits met bronvermelding.

Hoewel aan de samenstelling van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de inhoud geen aansprakelijkheid worden aanvaard. Aan de inhoud kunnen ook geen rechten worden ontleend.

Inhoud

Introductie	5
Enquête “Ouderen in bedrijf”	11
Conclusies	17
Stellingen	21

Introductie

Gemotiveerd, gezond en breed inzetbaar personeel is cruciaal voor een bedrijf. Zeker nu Nederland ontgroent en vergrijst, is de arbeidsparticipatie van ouderen van groot belang. Er ontstaat langzaamaan een tekort aan personeel, omdat er op termijn te weinig jongeren en schoolverlaters zijn om het personeelsbestand aan te vullen. Het personeelsbestand dreigt daardoor in de (nabije) toekomst in te krimpen en krapte op de arbeidsmarkt leidt onherroepelijk tot hogere lonen. Daarnaast dreigen door de vergrijzing de AOW en andere sociale voorzieningen onbetaalbaar te worden. De oplossing is mensen langer in dienst houden en de oudere werknemers weer meer waarderen. Werkgevers moeten daarom meer dan ooit gaan nadenken over de vraag over hoe ze het oudere personeel gemotiveerd, gezond en breed inzetbaar houden. Hierdoor kan ook de kennis en ervaring van gekwalificeerde – en steeds vaker hoger opgeleide – werknemers langer in het bedrijf blijven. Gezien de ontwikkelingen valt er niet meer te ontkomen aan veranderingen in het arbeids- en personeelsbeleid. Maar wat betekent dat voor mens, bedrijf en samenleving?

De Stichting Maatschappelijk Ondernemen van MKB-Nederland wil ondernemers en branches met de voorliggende nota een aanzet tot discussie bieden over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de gevolgen die werkgevers hieraan kunnen verbinden voor het personeelsbeleid voor oudere werknemers.

Actief anticiperen

Het onderwerp ‘ouderen in bedrijf’ staat niet hoog op de agenda bij werkgevers, werknemers en brancheorganisaties. Ten onrechte: actief anticiperen op de aankomende vergrijzing in de arbeidsmarkt is essentieel. Werkgevers zullen zich in toenemende mate voor de taak zien gesteld om hun werknemers langer in dienst te houden en hiervoor tijdig passende voorzieningen te treffen. Maar ook werknemers zullen het besef moeten krijgen dat zij langer zullen moeten doorwerken dan nu veelal gebruikelijk is. Zij hebben hierin ook een eigen verantwoordelijkheid voor hun werksituatie en zullen zelf actief moeten meewerken aan hun eigen inzetbaarheid. Scholing, zelfontplooiing en het behoud van een professionele uitdaging zijn daarbij van belang. Uiteindelijk zullen werkgevers en werknemers moeten samenwerken om het gewenste effect te bereiken. Voorwaarde is wel dat werknemers goed kunnen

blijven functioneren. Brede inzetbaarheid is nodig, maar er moet ook erkend worden dat niet elke oudere werknemer maximaal inzetbaar zal zijn en blijven.

Maatwerkafspraken tussen individuele bedrijven met individuele werknemers zullen moeten zorgen voor flexibele oplossingen. Aan leeftijdsbewust personeelsbeleid valt niet meer te ontkomen en branches kunnen hun leden faciliteren in het vormgeven van een toekomst waarin ouderen meer en langer werkzaam zullen zijn.

Arbeidsparticipatie oudere werknemers verhogen

In 2002 was 70 procent van de 50- tot 54-jarigen aan het werk. Bij 55- tot 59-jarigen werkte 54 procent van de totale arbeidsmarkt. Van de groep 60- tot 64-jarigen had nog slechts 17 procent een baan ¹. Tussen 1997 en 2002 blijkt de arbeidsdeelname van oudere medewerkers al gestegen te zijn; overigens deels door stijging van de arbeidsdeelname van vrouwen in de leeftijd van 50 – 54. Die tendens moet zich voortzetten. Vooruitzien en anticiperen is het motto. De bewustwording over de arbeidsparticipatie van oudere werknemers komt langzaam op gang, maar moet nog aanzienlijk toenemen om tijdig maatregelen te kunnen nemen en problemen te voorkomen.

Het is langzamerhand duidelijk – en onontkoombaar – dat oudere werknemers langer zullen blijven werken dan tot nu toe het geval is. Werknemers zullen moeten stilstaan bij het nieuwe toekomstperspectief, terwijl ook werkgevers zich moeten instellen op een veranderende situatie en hiervoor tijdig maatregelen moeten treffen. Nu lijkt het tijd voor nog meer concrete maatregelen. Het is daarbij essentieel dat men komt tot een inspirerende en waardevolle invulling van de komende arbeidstijd en zoveel mogelijk gebruikt maakt van de kennis en ervaring van de oudere werknemers. De oudere werknemer kon wel eens het arbeidskapitaal van de toekomst zijn.

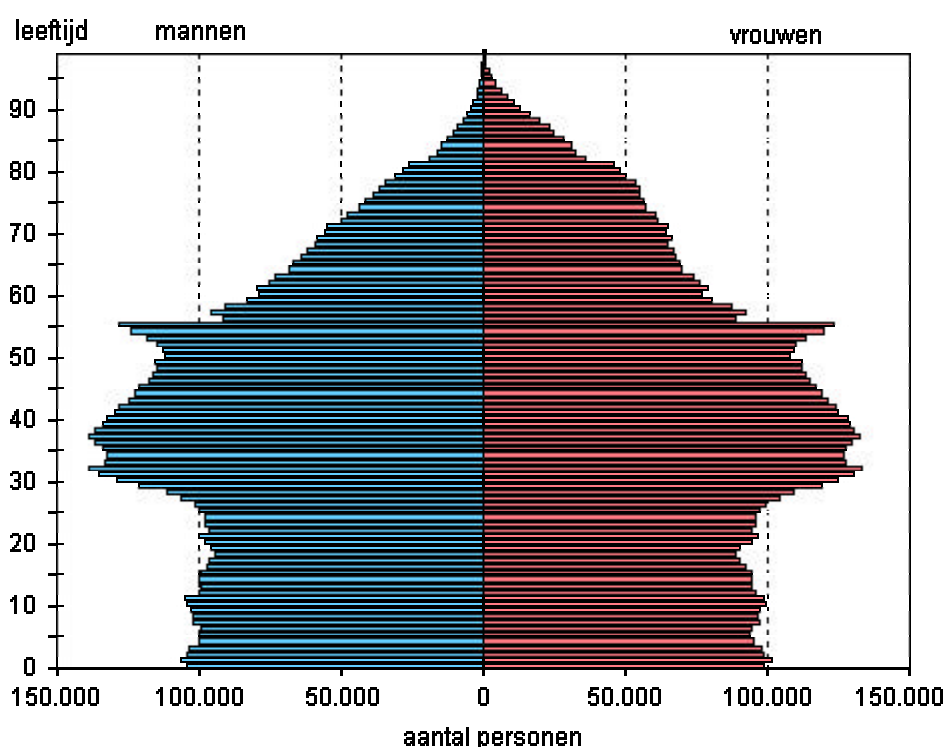
Oudere werknemers en de arbeidsmarkt

De afgelopen tien jaar is het aantal 65-plussers met 600.000 toegenomen. Het percentage 65-plussers, in 2002 nog 13,7 procent, neemt gestaag toe. Vooral na het jaar 2010, waarbij pas een maximum bereikt wordt in het jaar 2038. In dat jaar zal maar liefst 23,0 procent van de bevolking 65 jaar of ouder zijn. Ook het aantal

¹ bron: CBS, 20 oktober 2003; StatLine

vijftigers is het afgelopen decennium in Nederland fors toegenomen, terwijl het aantal twintigers juist is afgenomen. De grijze golf van de babyboomers – het resultaat van de geboortegolf na de Tweede Wereldoorlog - dient zich aan. Op dit moment is ruim een op de acht inwoners van Nederland een vijftiger. En er dreigt nu een massale uitstroom van huidige 50-plussers richting (pre)pensioen. De eerste naoorlogse babyboomers zullen al in 2004 via de VUT of (pre)pensioenregelingen de arbeidsmarkt verlaten. Tegelijkertijd ontstaat er een gebrek aan jonge vakkrachten. Omdat het aantal geboorten in de zeventiger jaren van de vorige eeuw sterk afnam, zal de totale beroepsbevolking op termijn met zo'n tien procent krimpen. Daardoor zal de uitstroom van het aantal uittreedende werknemers in de toekomst in onvoldoende mate gecompenseerd kunnen worden.

Figuur 1: Bevolking van Nederland per 1 januari 2002 (Bron: CBS Bevolkingsstatistiek).



Leeftijdsbewust personeelsbeleid zal een toenemende rol spelen bij de bedrijfsvoering om optimaal gebruik te kunnen maken van de meerwaarde die (oudere) werknemers hebben, bijvoorbeeld op het gebied van kennis en ervaring. Bedrijven kunnen dit echter niet alleen oppakken. Zij hebben hierbij ondersteuning nodig van hun

brancheorganisaties, scholingsfondsen alsmede de overheid, maar ook schaalvergroting is noodzakelijk om tot goede resultaten binnen het mkb te komen.

Ondertussen is de situatie zo actueel dat er steeds meer initiatieven rondom oudere werknemers ontstaan en instrumenten worden ontwikkeld om beleid te ondersteunen.

Een kleine greep uit de vele initiatieven:

- De Taskforce Ouderen en Arbeid (inmiddels opgeheven; zie www.ouderenenarbeid.nl);
- Projecten als ‘Ouderen, arbeid en het mkb’ of de website www.ouderen.inhetmkb.nl van het Servicepunt Arbeidsmarkt mkb;
- De methode Ageproofing om functies te herontwerpen tot leeftijdsbestendige functies (www.ageproof.nl en www.servicepuntmkb.nl/ouderen.asp);
- Het ESF-EQUAL programma van de Europese Unie om discriminatie van ouderen op de arbeidsmarkt te bestrijden.

Al deze initiatieven leiden ertoe dat branches en bedrijven steeds meer belangstelling tonen voor ouderen op de arbeidsmarkt en dat de discussie op gang komt. Vaak kunnen op basis van onderzoeksresultaten vooroordelen over oudere werknemers worden weggenomen. Pas dan kan de noodzakelijke cultuuromslag worden bereikt.

TNS NIPO-enquête

Het marktonderzoekinstituut TNS NIPO heeft in opdracht van de Stichting Maatschappelijk Ondernemen van MKB-Nederland een enquête uitgevoerd onder werkgevers in het midden- en kleinbedrijf. Daarin is naar verschillende aspecten van ‘Ouderen in bedrijf’ gevraagd. De resultaten van het onderzoek staan centraal op het Slot Zeist Congres van de Stichting Maatschappelijk Ondernemen op 15 maart 2004.

In het onderzoek komt aan de orde hoe werkgevers aankijken tegen het in dienst hebben en houden van oudere werknemers, of zij tegen problemen aanlopen en of er geanticipeerd wordt op de voortschrijdende leeftijd van werknemers. Er bestaan nogal wat vooroordelen over oudere werknemers – in hoeverre ervaren werkgevers die als terecht? Tenslotte is werkgevers gevraagd welke ondersteuning branches en overheid kunnen bieden om een bijdrage te leveren aan specifiek beleid voor de oudere werknemer in het bedrijf.

Voor de enquête zijn ondernemers van bedrijven tot maximaal 249 werkzame personen ondervraagd, in de volgende branches en sectoren:

- zorginstellingen, maatschappelijke dienstverlening, vrije medische beroepen;
- auto/reparatie en detailhandel food + non-food en horeca;
- zakelijke dienstverlening;
- industrie en bouw;
- groothandel en transport;

Leeftijdsbewust personeelsbeleid: vanaf 40^{ste} jaar

Het begrip ‘oudere werknemer’ is rekbaar. Waar leg je de grens? Bij 60+? 57,5+? 55+? 50+? 40+? Onderzoeken gaan veelal uit van 40+, maar de echte problematiek speelt zich met name af vanaf het 55^{ste} jaar.

Het beleid voor opleiding en loopbaanontwikkeling houdt vaak op tegen het 45^{ste} jaar.

En de arbeidssatisfactie neemt bij veel mensen af naarmate de ‘middenfase’ (ruwweg tussen het 40^{ste} en 60^{ste} jaar) vordert. Daarom is het zaak om vroegtijdig (ongeveer vanaf het 40^{ste} levensjaar) te anticiperen op de tweede fase van de loopbaan.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is hiervoor een goed (P&O-) instrument.

Werknemers moeten juist vanaf de start van hun loopbaan eigenlijk al gestimuleerd worden om bewuste keuzes te maken en om hun competentie-ontwikkeling structureel aan te pakken. In de huidige situatie verdient de 40+-groep extra aandacht om dit bewustwordingsproces daadwerkelijk op gang te brengen en vroegtijdig te kunnen inspelen op hun loopbaanontwikkeling.

Leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid...

Wil een werkgever een optimaal personeelsbeleid voeren, dan moet de werkgever toe naar een leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid. Het maakt immers niet uit hoe oud een werknemer is, het gaat erom dat hij/zij breed inzetbaar is en blijft en hoe bedrijf en werknemer dit samen bereiken kunnen.

2. TNS NIPO-enquête ‘Ouderen in bedrijf’

Ouderen in dienst

De ondernemers uit het TNS NIPO-onderzoek is allereerst gevraagd vanaf welke leeftijd zij een werknemer zelf als ‘oudere werknemer’ benoemen. Een kwart van de respondenten rekent de veertigers hiertoe, terwijl tweederde doelt op vijftigers. Hieruit blijkt dat in de praktijk bij ‘oudere werknemers’ veelal op werknemers ouder dan 50 jaar gedoeld wordt. Vanaf 40 jaar moeten werkgever en werknemer echter al gaan nadenken over de verdere loopbaan, zodat in een latere fase geen problemen met gezondheid, motivatie en inzetbaarheid ontstaan.

Gemiddeld heeft 80% van de bedrijven werknemers (inclusief de ondernemer zelf) van 40 jaar of ouder in dienst. Uitschieters naar boven zijn hier de zorginstellingen en de maatschappelijke dienstverlening met resp. 95% en 97%. In de sectoren autoreparatie, detailhandel food + non-food en horeca werken de minste 40-plussers, al is dat nog 74%. Conform de verwachtingen is de bedrijfsgrootte een belangrijker factor: bij een bedrijfsgrootte van 2 tot 9 werkzame personen heeft 76% van de bedrijven 40-plussers in dienst. Dit percentage groeit naarmate het bedrijf groter wordt: 91% bij bedrijven van 10 tot 19 werkzame personen en zelfs 97% bij bedrijven met 20 tot 249 werkzame personen. Er zijn dus meer ouderen in dienst in grotere bedrijven en in bedrijven als zorginstellingen en maatschappelijke dienstverleners.

Maatregelen bij bedrijven: cao-afspraken voorop

Het mkb heeft aandacht voor maatregelen als leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar afhankelijk van de bedrijfssituatie en de branche of sector is er in meerdere of mindere mate behoefte aan passende maatregelen.

Van de respondenten heeft 54% (nog) geen gerichte maatregelen voor oudere werknemers genomen. Grotere bedrijven, in het bijzonder de zorginstellingen en maatschappelijke dienstverleners, hebben vaker een specifiek beleid voor ouderen dan kleinere bedrijven, zoals bedrijven in de industrie en bouw. Voor de kleinste bedrijven blijken passende maatregelen moeilijk uit te voeren. Aangegeven wordt

echter dat een specifiek beleid voor oudere werknemers ook niet nodig is, omdat de werkgevers nauwelijks leeftijdgerelateerde problemen met oudere werknemers kennen.

Van de maatregelen die genomen zijn worden in volgorde van belang met name genoemd: uitvoering van CAO-afspraken; extra vrije dagen; aangepaste werktijden; taakverlichting; aparte of extra scholing, training en opleiding; en mentorschap, waarbij de oudere werknemer als mentor optreedt. Naarmate de bedrijfsomvang groeit, neemt ook het percentage bedrijven toe dat specifieke maatregelen voor oudere werknemers heeft getroffen. Ook valt op dat de sociaal-maatschappelijke sectoren – zoals de zorg – vaker gerichte faciliteiten voor oudere werknemers hebben. Deze sectoren hebben, net als grotere bedrijven, in verhouding ook meer oudere werknemers in dienst. Hun behoefte aan passende maatregelen is daardoor navenant groter.

Geen problemen met oudere werknemers in dienst

Verreweg de meeste sectoren in het mkb ondervinden volgens de enquête geen problemen bij het in dienst hebben en houden van oudere medewerkers. Van de ondervraagden ondervindt 83% geen problemen, 13% in beperkte mate en slechts 3% rapporteert wel problemen. Dit verklaart deels waarom veel mkb-bedrijven geen maatregelen hebben voor oudere werknemers en waarom maar liefst 94% ook niet over loopbaantrajecten beschikken: kennelijk is er geen probleem, dus hoeft er ook (nog) geen oplossing voor te komen.

Kennis en ervaring tellen

In de enquête is gevraagd naar de voordelen van het in dienst hebben van oudere werknemers. De volgende kwaliteiten werden in volgorde van belangrijkheid genoemd: veel ervaring en kennis; oudere werknemer is stabiel en zekerder; heeft meer verantwoordelijkheidsgevoel; is meer gemotiveerd en gaat niet snel bij het bedrijf weg.

In de zakelijke dienstverlening is de ervaring van de oudere werknemer een zeer gewaardeerde factor, terwijl de ervaring in de sectoren auto/reparatie, detailhandel food + non-food en horeca wat minder telt. Zorginstellingen waarderen de kennis van

de oudere werknemer het meeste. Voor de zakelijke dienstverlening en de maatschappelijke dienstverlening telt stabiliteit en zekerheid het zwaarst. In industrie en bouw wordt juist verantwoordelijkheidsgevoel hoog gewaardeerd. Motivatie telt wat meer bij de auto/reparatie, de detailhandel sector food + non-food en horeca. De loyaliteit van oudere werknemers speelt iets meer bij de maatschappelijke dienstverleners, de vrije medische beroepen en de auto/reparatie, detailhandel food + non-food en horeca.

Daarnaast is nog een aantal kwaliteiten van de oudere werknemer genoemd, zij het in mindere mate: goede arbeidsmentaliteit; geschikt om jongeren te coachen; weinig ziek; geen afwezigheid als gevolg van zwangerschap en kinderen; heeft gezag en overwicht; communiceert beter; heeft een groot netwerk; werkt sneller; is betrouwbaar; is zelfstandig.

‘Nadelen’ van oudere werknemers vallen mee

In de enquête is ook gevraagd naar de nadelen van het in dienst hebben van oudere werknemers. De genoemde aspecten geven een uiteenlopend beeld – van vaker ziek, duur, fysieke achteruitgang, minder flexibel tot een lager werktempo. Daarnaast worden in mindere mate genoemd: gaan minder mee met ontwikkelingen of zijn daar minder mee vertrouwd; zijn eigenwijs; hebben verminderde motivatie; hebben meer vrije dagen; werkgever moet rekening houden met arbeidscondities; oudere werknemers zijn verminderd inzetbaar; en hebben verouderde kennis. Overigens ziet een kwart van de ondernemers geen nadelen.

Vooroordelen over oudere werknemers deels ontkracht

In het onderzoek is de ondernemer gevraagd om te reageren op een groot aantal uitspraken en vooroordelen over de oudere werknemer, in relatie tot jongere werknemers. Enkele positieve kenmerken worden volmondig beaamd: de meerderheid (64%) is het er mee eens dat oudere werknemers meer kennis hebben, zelfs 90% is het ermee eens dat oudere werknemers meer ervaring hebben, 39% vindt dat ze meer kwaliteit leveren, 57% vindt dat ze een beter inlevingsvermogen hebben, 70% vindt dat ze een toegevoegde waarde aan het bedrijf leveren. Voor 77% van de ondernemers zijn oudere en jongere werknemers even waardevol voor het bedrijf.

Vooroordelen over oudere werknemers die de ondernemers kregen voorgelegd, waren: verminderde inzet om bij te blijven; nemen weinig initiatieven; verminderde productiviteit; weinig flexibiliteit; vaker afwezig door ziekte; verminderd aanpassingsvermogen aan nieuwe technologieën; minder behoefte aan het volgen van opleidingen; scholing voor oudere werknemers is verminderd rendabel. Overige vooroordelen waar de ondernemers op hebben gereageerd, zijn: oudere werknemers gaan eerder met pensioen, omdat ze de ontwikkelingen niet meer kunnen bijbenen; oudere werknemers zijn duurder; oudere werknemers belemmeren een bedrijf bij het innoveren; ondernemers betalen liever een boete dan dat ze oudere werknemers in dienst hebben.

Uit het onderzoek blijkt dat meerderheid van de ondernemers in het mkb afrekenet met de meeste van deze vooroordelen. Vooroordelen die niet kloppen zijn onder meer dat oudere werknemers zich onvoldoende inzetten om mee te komen; dat zij minder initiatieven nemen; minder productief zijn; vaker ziek zijn; geen behoefte aan opleidingen hebben. Verder bestreden ondernemers het vooroordeel dat scholing voor oudere werknemers niet meer rendabel is en dat zij een bedrijf belemmeren om te innoveren.

In enige mate wordt wel beaamd dat oudere werknemers wat minder flexibel zijn, zich moeilijker kunnen aanpassen aan nieuwe technologieën en (te) duur zijn. Willen ondernemers liever een boete betalen dan oudere werknemers in dienst te hebben? De meerderheid van de ondernemers voelt niets voor zo'n oplossing; slechts 3% ziet daar wat in. Ongeveer de helft van de ondernemers zou eventueel gebruik willen maken van een ontslagmogelijkheid als oudere werknemers niet meer optimaal kunnen functioneren, een kwart wijst dit echter af.

Cruciaal is de vraag of mkb-ondernemers zich voldoende geëquipeerd voelen om oudere werknemers in dienst te hebben en houden. Van deze ondernemers geeft 27% aan dat zij onvoldoende mogelijkheden hebben om oudere werknemers in dienst te hebben en houden. Een even groot percentage rapporteert dat zij wel voldoende mogelijkheden hebben. Een financiële prikkel zou voor veel ondernemers een succesvol stimuleringsinstrument zijn, zo blijkt. Van de ondernemers geeft 53% aan

dat ze zeker oudere werknemers gaan aannemen als de overheid het in dienst hebben van oudere werknemers financieel aantrekkelijk zou maken.

Rol voor de brancheorganisatie

Ongeveer een derde van de ondervraagden ziet een rol weggelegd voor de brancheorganisatie, bij het ondersteunen van bedrijfsbeleid specifiek gericht op ouderen. Er blijkt achtereenvolgens het meest behoefte aan subsidies, voorlichting, bijscholing /omscholing en goede CAO-afspraken. Daarnaast worden genoemd: adviseren /begeleiden bij sollicitatie; meedenken over hoe het bedrijf mensen kan behouden; alternatieve banenpool; advies en tips; loopbaanbegeleiding; mentorschap; voorwaarden scheppen om mensen in dienst te houden en flexibelere werktijden.

Bij de zorginstellingen is vooral behoefte aan voorlichting, meedenken over hoe mensen behouden blijven en hiervoor voorwaarden scheppen en goede CAO-afspraken maken. In de maatschappelijke dienstverlening is behoefte aan meedenken over gericht beleid voor de oudere werknemer en voorlichting. De ondernemers in de vrije medische beroepen noemen bijna uitsluitend meedenken over gericht beleid. Voor ondernemers in de auto/reparatie en detailhandel food + non-food en horeca is vooral subsidie een belangrijke ondersteuning, daarnaast ook bijscholing /omscholing en voorlichting.

De zakelijke dienstverlening heeft meer behoefte aan bijscholing/omscholing, voorlichting, goede CAO-afspraken en een alternatieve banenpool. In de industrie en bouw is vooral belangstelling voor subsidies en adviseren /begeleiden bij sollicitaties, maar ook voor loopbaanbegeleiding, voorlichting en goede CAO-afspraken. Tenslotte is de groothandel /transport vooral geïnteresseerd in voorlichting en bijscholing /omscholing.

Per branche bestaat er dus een behoorlijk uiteenlopende behoefte aan ondersteuning. Wanneer we de bedrijfsgrootte als factor onder de loep nemen, dan zijn hier ook enkele opvallende verschillen te constateren. De kleine bedrijven (2 tot 9 personen) hebben vooral behoefte aan subsidie en daarnaast aan voorlichting en bijscholing /omscholing. De bedrijven met 10 tot 19 personen hebben met name behoefte aan voorlichting en adviseren /begeleiden bij een sollicitatie, terwijl de grotere bedrijven

(20 tot 249 personen) vooral ondersteuning van de branche willen hebben gericht op bijscholing/omscholing en voorlichting.

Rol voor de overheid

De helft van de ondernemers ziet bij het aannemen of in dienst houden van oudere werknemers een rol voor de overheid; 43% ziet die rol niet. Branches en bedrijven willen het ouderenbeleid vooral zelf regelen. De overheid moet daarbij met name een stimulerende rol hebben.

Financiële prikkels en tegemoetkomingen spreken het meeste aan als gevraagd wordt naar de manier waarop de overheid kan ondersteunen bij het aannemen en in dienst houden van oudere medewerkers: de helft van de ondernemers geeft aan dat de voorkeur uitgaat naar subsidie en financiële steun, terwijl een kwart ontlasting van de af te dragen premies wenselijk acht. Daarnaast worden maatregelen genoemd gericht op WAO /ziektewet; flexibel pensioen; vergoeding voor extra vrije dagen of voor minder werken; aanpassing van CAO; begeleiding en bestraffen van ontslaan van ouderen.

Conclusies

In totaliteit mag in Nederland de situatie op de arbeidsmarkt niet worden onderschat. De aanhoudende schaarste aan goed personeel in bijna elke bedrijfstak en voor veel functies dwingen werkgevers om hun mensen zo lang mogelijk inzetbaar te houden. Vergrijzing en ontgroening staan voor de deur. Een nieuw concurrerend Europa komt eraan. We hebben nieuwe energie en een nieuwe aanpak nodig. Waardering voor (de kennis en ervaring van) oudere werknemers en leeftijdsbewust dan wel leeftijdsafhankelijk personeelsbeleid spelen hierbij een belangrijke rol.

Cultuuromslag nodig

Het is tijd voor een cultuuromslag. Branches moeten meer inzicht krijgen in de situatie en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en moeten hierover meer voorlichting geven aan hun leden. Bedrijven moeten naar hun huidige en toekomstige personeelsbestand kijken en afspraken maken met werknemers. Werknemers moeten zich realiseren dat zij op alle fronten concurrerend moeten blijven en zijn samen met hun werkgevers verantwoordelijk voor hun functioneren en het actueel houden van hun kennis. En de overheid tenslotte moet een meer stimulerende dan bestraffende rol hebben en het in dienst hebben en houden van oudere werknemers stimuleren.

Bij branches en bedrijven begint het besef dat er iets moet gebeuren op het gebied van een dreigend tekort aan werknemers. Anderzijds beschikken nog weinig branches over gerichte activiteiten of ondersteunende middelen gericht op het in dienst hebben en houden van oudere werknemers. Ook voor veel mkb-bedrijven speelt het nog niet. Men realiseert zich onvoldoende hoe de situatie op de arbeidsmarkt er over enige tijd zal uitzien. Veel werknemers voelen overigens nog helemaal niets voor langer doorwerken. Eerder stoppen is een maatschappelijke trend en automatisme. Doorwerken tot 65 jaar wil slechts zes procent. Dit moet veranderen.

Wanneer ben je oud?

De vraag rijst wanneer je 'oud' bent. Niemand voelt zich met 40 oud. Niemand vindt een veertiger oud. We worden ook steeds ouder en blijven steeds langer vitaal. Maar terwijl we steeds ouder worden, stoppen we massaal eerder met werken.

Hier ligt echter een paradox. Op de werkvloer lijkt het namelijk de andere kant op te gaan. Een veertiger heeft al minder kansen op de arbeidsmarkt en doet minder aan scholing. Tijd voor bezinning is hier op zijn plaats. Voor 77% van de ondernemers zijn oudere en jongere werknemers even waardevol voor het bedrijf. Praten we het onszelf niet aan dat oudere werknemers niet meer goed kunnen functioneren?

De ondernemende werknemer

Werknemers moeten zich terdege realiseren dat zij weer langer zullen moeten meedraaien dan tegenwoordig gebruikelijk is om het huidige welvaartsniveau te kunnen handhaven. Zij hebben ten aanzien van hun eigen functioneren ook een duidelijke eigen verantwoordelijkheid.

Er moeten individuele afspraken met de werkgever worden gemaakt over bijvoorbeeld scholing en training, eventuele aanpassingen van de functie of van werktijden, maar de werknemers moet zelf ook actief meedenken en meedoen. Vanaf de middenfase van het werkzame leven de laatste periode 'uitzitten' en op routine varen zonder bij te blijven zal onacceptabel worden en komt bovendien het persoonlijke welzijn niet ten goede.

De werknemer moet zich blijvend concurrerend opstellen op de arbeidsmarkt ten opzichte van andere, met name jongere werknemers. Leeftijd hoeft geen obstakel te vormen als er maatregelen getroffen kunnen worden voor het uitoefenen van fysiek zwaar werk of kennisintensieve functies. De oudere werknemer moet zichzelf concurrerend houden, door kennis en vaardigheden op peil te houden en verder te ontwikkelen. Daarbij moet de oudere werknemer ook zelf oog hebben voor loopbaanwensen en -stappen en daar werk van maken. Kortom: de werknemer moet een 'ondernemende werknemer' worden.

Loon naar prestatie

Het principe van automatische loonsverhogingen en periodieken moet komen te vervallen. Wil de oudere werknemer zich ook kostentechnisch concurrerend kunnen opstellen, dan moet er beloond worden volgens het uitgangspunt van loon naar prestatie. Daarbij komt dat het salaris van Nederlandse werknemers ook concurrerend moet blijven ten opzichte van het salaris in andere landen, zeker nu de Europese Unie

verder wordt uitgebreid. Dat gaat niet als de lonen onevenredig stijgen. De overheid kan en moet hier een faciliterende rol spelen door het bedrijfsleven tegemoet te komen met fiscale maatregelen.

De beloning van de werknemers moet evenredig zijn aan de geleverde prestatie of het desbetreffende functieniveau. Wil de oudere werknemer langzaam afbouwen door meer vrije tijd op te nemen, of op een 'lager' functieniveau werken, dan moet dit tot uiting kunnen komen in een lager loon: demotie. Deeltijd werk betekent ook deeltijd loon. Dit betekent dus ook dat een oudere werknemer die goed functioneert ook evenredig gewaardeerd blijft.

Een aantrekkende economie...

Gezien de huidige krapte van (vak)bekwaam personeel, maar vooral gezien de aanstaande ontgroening en vergrijzing is het noodzakelijk dat er passende maatregelen worden getroffen om oudere werknemers langer in dienst te houden. Bedrijven en branches die nu achterover gaan zitten, kunnen zich in de toekomst wel eens behoorlijk hebben verrekend. De ouderen die nu of de komende jaren met (pre)pensioen gaan, keren over het algemeen niet meer terug in het arbeidsproces. Dat mag in tijden van recessie als overkomelijk lijken, als de economie weer aantrekt en bedrijven weer meer arbeidskrachten nodig hebben, kan het zijn dat de instroom beperkter is en er een tekort aan personeel is. Om die reden is het zaak om tijdig te anticiperen op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Het onderzoek 'Ouderen in bedrijf' laat zien dat het mkb (de kennis en ervaring van) de oudere werknemer weet te waarderen. Het is nu zaak dit gegeven te verzilveren voor de toekomst.

Stellingen

Algemeen, over de arbeidsmarkt en de demografische ontwikkelingen

- Branches en bedrijven anticiperen onvoldoende op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Op langere termijn ontstaat een tekort aan werknemers en worden de sociale voorzieningen onbetaalbaar. Gelet op de vergrijzing, het automatisme van veelal vervroegde uittreding van werknemers én de ontgroening worden oudere werknemers een schaars goed en moeten zij meer gewaardeerd worden.

Branches en sociale partners

- Branches moeten de personeelsopbouw en de arbeidsmarktsituatie tijdig analyseren om problemen te voorkomen. Analyse van het huidige én toekomstige personeelsbestand en de personeelsopbouw in de branche geeft inzicht in de toekomstige uitstroom van werknemers die de (pre)pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Daarmee komt de vervangingsvraag in beeld, evenals het aantal werknemers dat in de (nabije) toekomst nodig zal zijn. De verwachte instroom van schoolverlaters en zij-instromers wordt daarbij betrokken, net als het natuurlijke verloop en de uitval door ziekte of arbeidsongeschiktheid.
- Branches moeten werkgevers en werknemers helpen inzien dat werknemers in de toekomst weer langer in het arbeidsproces zullen blijven. Zij hebben behoefte aan voorlichting, informatie, advies en tips ten aanzien van de consequenties van ontgroening en vergrijzing voor de arbeidsmarkt.
- Ouderenbeleid moet ruimte laten voor diversiteit. Op brancheniveau moeten maatregelen worden genomen zoals aanpassingen in de cao, vergroting van mogelijkheden tot deeltijdarbeid en flexibele werktijden, waaronder ombuiging van automatische loonsverhogingen en periodieken naar meer beloning naar prestatie, vervanging van eindloonregelingen in de pensionering door middelloonsystemen en bevordering van arbeidspools. Functioneel leeftijdsontslag moet ook mogelijk zijn.

- Bedrijven hebben baat bij gerichte ondersteuning, zoals subsidies, de ontwikkeling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, bijscholing/omscholing, adviseren/begeleiden bij sollicitaties, meedenken hoe mensen te behouden, het inzetten van een P&O-adviseur, banenpool of een branche-opleidingsbeleid.
- Maatregelen moeten verder gaan dan het ‘ontzien’ van oudere werknemers (bijvoorbeeld door korter werken of extra vrije dagen) die veelal gericht zijn op de minder sterke kanten. Leeftijdsbewust personeelsbeleid gaat uit van de sterke kanten van oudere werknemers en richt zich op een duurzame inzetbaarheid: het ontwikkelen, optimaal benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van werknemers op de lange termijn. Daarnaast kan worden gedacht aan maatregelen ter preventie van uitval, zoals mentorschap, taakrotatie of taakverlichting. Ondersteuning van branches is nodig om schaalvergroting te bereiken. De meeste mkb-bedrijven hebben te weinig tijd en expertise om zelf een leeftijdsbewust personeelsbeleid en ouderenbeleid te ontwikkelen en op te stellen.
- Willen oudere werknemers beter blijven functioneren en gemotiveerd blijven, dan moeten er meer (al dan niet gesubsidieerde) cursussen of trainingen op maat voor oudere werknemers ontwikkeld worden.

Bedrijven

- Bedrijven moeten meer anticiperen op de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het verloop en de mogelijke uitstroom van het eigen personeel. Het opstellen van een personeelsplanning kan helpen. De leeftijdsopbouw van het huidige personeelsbestand vormt hierbij een belangrijke indicator. Zo krijgen bedrijven inzicht in het aantal werknemers dat over vijf of tien jaar nodig zal zijn.
- Bedrijven moeten meer toe naar de invoering van leeftijdsbewust personeelsbeleid. De verschillende levensfasen van mensen kenmerken zich door specifieke wensen, behoeften en vaardigheden. Leeftijdsbewust personeelsbeleid houdt rekening met de veranderende behoeften en mogelijkheden van de ouder wordende en zich ontplooiende werknemer. Omdat het beleid zich richt op het ontwikkelen, het optimaal benutten en het behouden van capaciteiten, kennis en

ervaring van werknemers op de lange termijn, verhoogt dit de inzetbaarheid van werknemers. Het houdt medewerkers gezonder en gemotiveerder en duurzaam inzetbaar, ongeacht hun leeftijd.

Werknemers

- Werknemers moeten zich ontwikkelen tot ‘ondernemende werknemers’. Zij moeten zich realiseren dat zij in de toekomst weer langer op de arbeidsmarkt zullen blijven dan nu veelal trend is. Dat betekent dat zij concurrerend op de arbeidsmarkt moeten zijn ten opzichte van andere en /of jongere werknemers. Werknemers hebben hierin ook een eigen verantwoordelijkheid om door middel van scholing geschikt te blijven voor hun vak en zichzelf fit en gemotiveerd te houden. Zij moeten meer de uitdaging aangaan om inzetbaar te blijven en in samenspraak met hun werkgever te zoeken naar oplossingen.
- Werknemers moeten in een vroeg stadium nadenken over de keuzes voor hun toekomst en een weloverwogen afweging maken ten aanzien van wel /niet langer werken en de gevolgen die deze keuzes hebben voor bijvoorbeeld hun pensioen.

Overheid

- Als de overheid arbeidsparticipatie van oudere werknemers wil bevorderen, dan moet zij eerder komen met stimulerend beleid dan met dwang. Voor de overheid betekent dit dat zij niet moet dreigen met quoteringen, ontslagboetes, boetes bij instroom in WAO of een verplichte bijdrage van werkgevers in de WW-lasten wanneer ze oudere werkgevers ontslaan. De overheid moet juist komen met fiscale faciliteiten voor werkgevers die oudere werknemers in dienst willen houden, bijvoorbeeld door middel van premievrijstellingen bij het in dienst nemen en houden van oudere werknemers of WW-premieverlagingen; per slot van rekening is de uitkeringsduur ook korter als werknemers later uit dienst gaan.
- De overheid heeft als werkgever een voorbeeldfunctie om de eigen oudere werknemers te stimuleren om langer in dienst te blijven en hiervoor goede maatregelen te treffen, in plaats van via cao-afspraken afvloeiingsregelingen af te spreken.

- De overheid moet een maatschappelijke discussie op gang helpen rondom het thema oudere werknemers, de situatie op de arbeidsmarkt de komende periode (zoals de dreigende arbeidstekorten door ontgroening en vergrijzing) en hiervoor passende informatie verstrekken.