



Goede inzetbaarheid oudere medewerkers vereist beter HR-beleid

Andries de Grip, Didier Fouarge en Raymond Montizaan

Context Netspar Brief

- **Het Nederlandse pensioenstelsel is de afgelopen jaren sterk veranderd: accent op vergroten van de financiële prikkels om langer te blijven werken.**
- **Nog geen 10 jaar geleden konden 55-plussers met vervroegd pensioen als ze minder inzetbaar waren.**
- **Relevantie van duurzame inzetbaarheid neemt snel toe, mede omdat de pensioenleeftijd sterk stijgt.**
- **Ons onderzoek geeft een analyse van de problematiek die zich voordoet op de arbeidsmarkt van 55-plussers.**

Toenemende noodzaak om langer door te werken

- **Verlagen (vroegtijdige) pensioenrechten:**
 - Afschaffing VUT, FPU
- **Niet indexeren vanwege te lage dekkingsgraden (indexatie-achterstand van bijna 10%)**
- **Uitstel AOW-gerechtigde leeftijd tot 67 jaar in 2021**
- **Verlaging van de jaarlijkse pensioenopbouw**

Beleid is vooral gericht op financiële prikkels voor werknemers

- **In hoeverre leiden financiële prikkels ertoe dat we daadwerkelijk langer gaan doorwerken ?**
- **Welke effecten heeft langer ‘moeten’ doorwerken op de productiviteit van werknemers?**
- **Welk beeld hebben werkgevers van de relatieve productiviteit van 55-plussers?**
- **Welke HR instrumenten kunnen oudere werknemers stimuleren om langer door te werken?**

In hoeverre leiden financiële prikkels ertoe dat we daadwerkelijk langer gaan doorwerken ?

Uniek ROA onderzoek i.s.m. APG

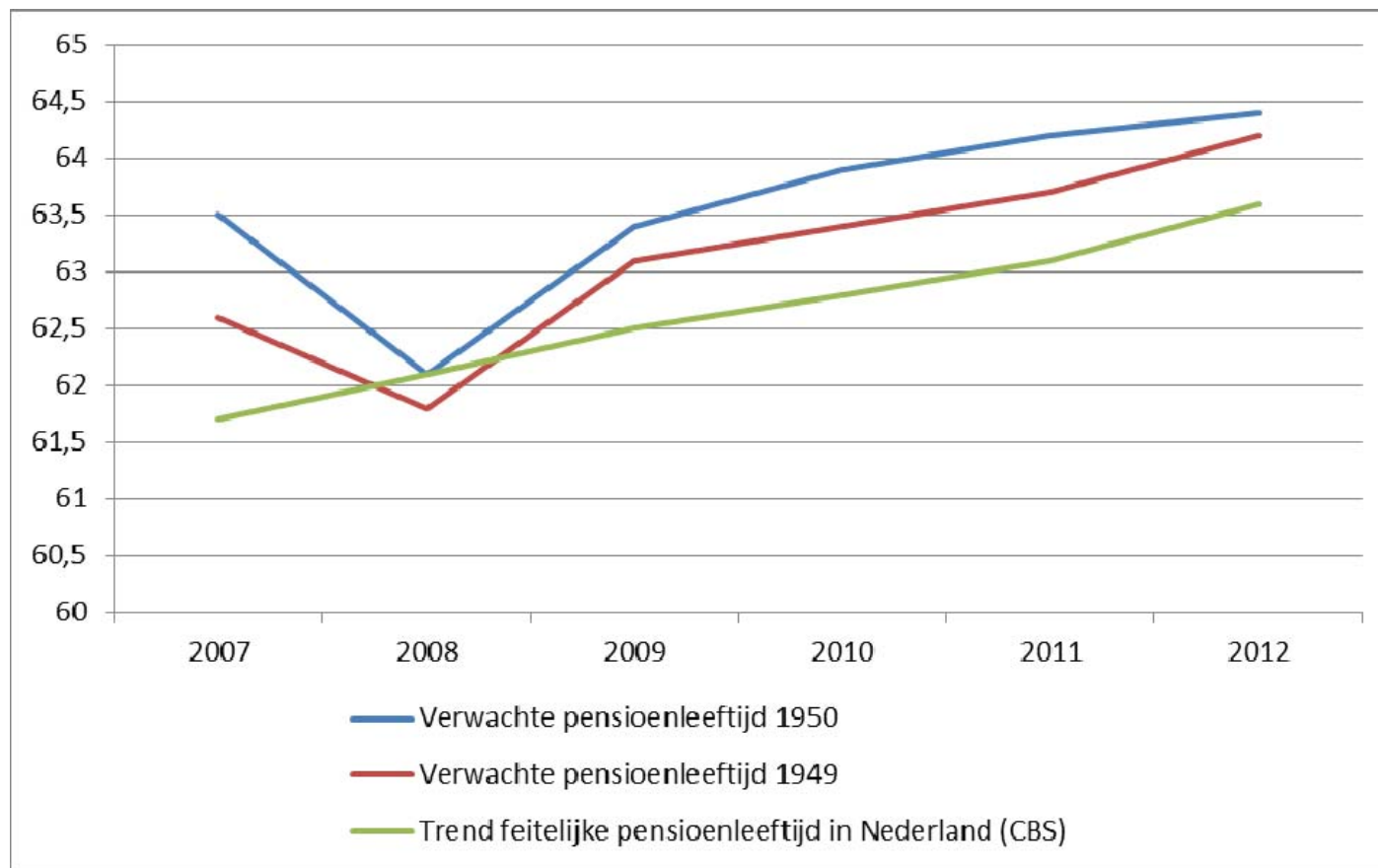
Verandering pensioensysteem in publieke sector in 2006:

- Geboren < 1 januari 1950 \Rightarrow werknemers blijven onder prepensioensysteem (FPU)
- Geboren ≥ 1 januari 1950 \Rightarrow werknemers vallen onder nieuw versoberd pensioensysteem (ABP KeuzePensioen)

Voor dezelfde pensioenrechten moet men 1 jaar en 1 maand langer doorwerken

Onderzoek onder 1949-1950 panel: N= 7.000 (2007), N= 4.600 (2013)

Invloed afschaffing FPU op verwachte pensioenleeftijd



Invloed afschaffing FPU op pensioengedrag in 2014

Werknemers die geen recht hebben op FPU treden feitelijk 6 maanden later uit

Ook ander onderzoek laat zien dat de arbeidsparticipatie van oudere werknemers stijgt bij versoering pensioenrechten, maar dit is onvoldoende om het pensioen op peil te houden

**Welke effecten heeft langer ‘moeten’
doorwerken op de productiviteit
van werknemers?**

Afname baantevredenheid en motivatie

Baantevredenheid en motivatie substantieel gedaald onder de 1950-groep

- Afhankelijk van het aantal collega's die geboren zijn in 1949 of 1950
- “Negatief wederkerig” gedrag: vooral bij het Rijk



Verslechtering mentale gezondheid

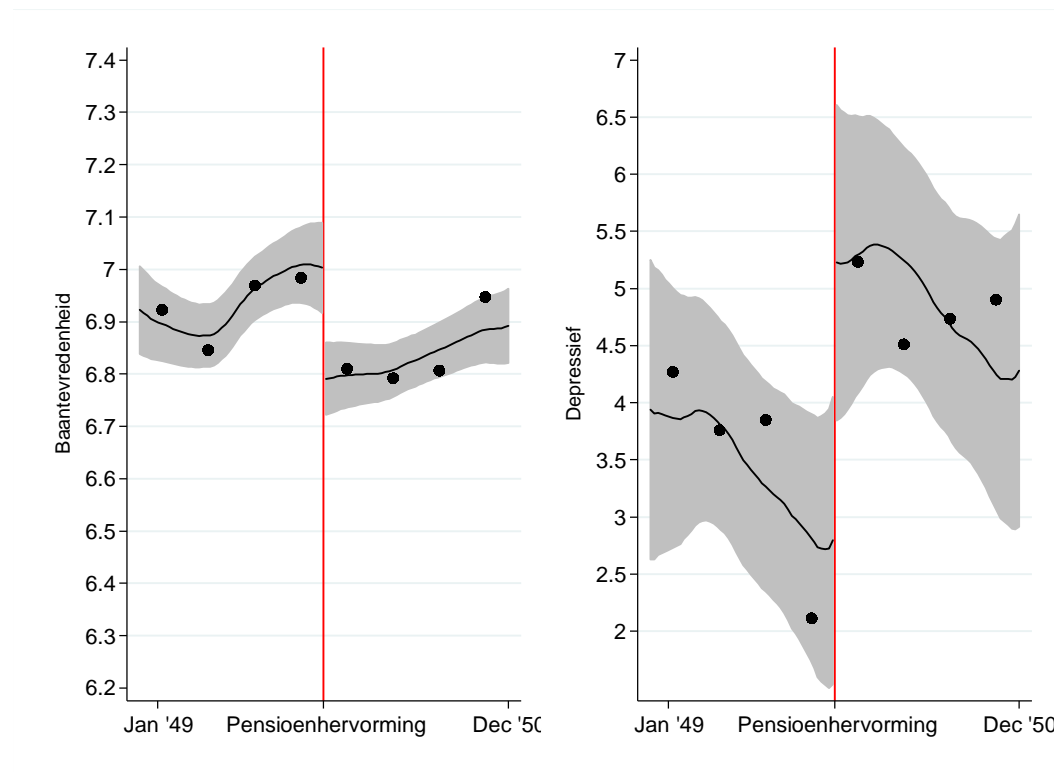
- In geboortejahr 1950: 4,9 %
- In geboortejahr 1949: 3,5%

Dit impliceert
**toename depressiviteit
met 40%**

– **Persistent effect**



Verskil in baantevredenheid en depressiviteit 1949 en 1950 cohorten



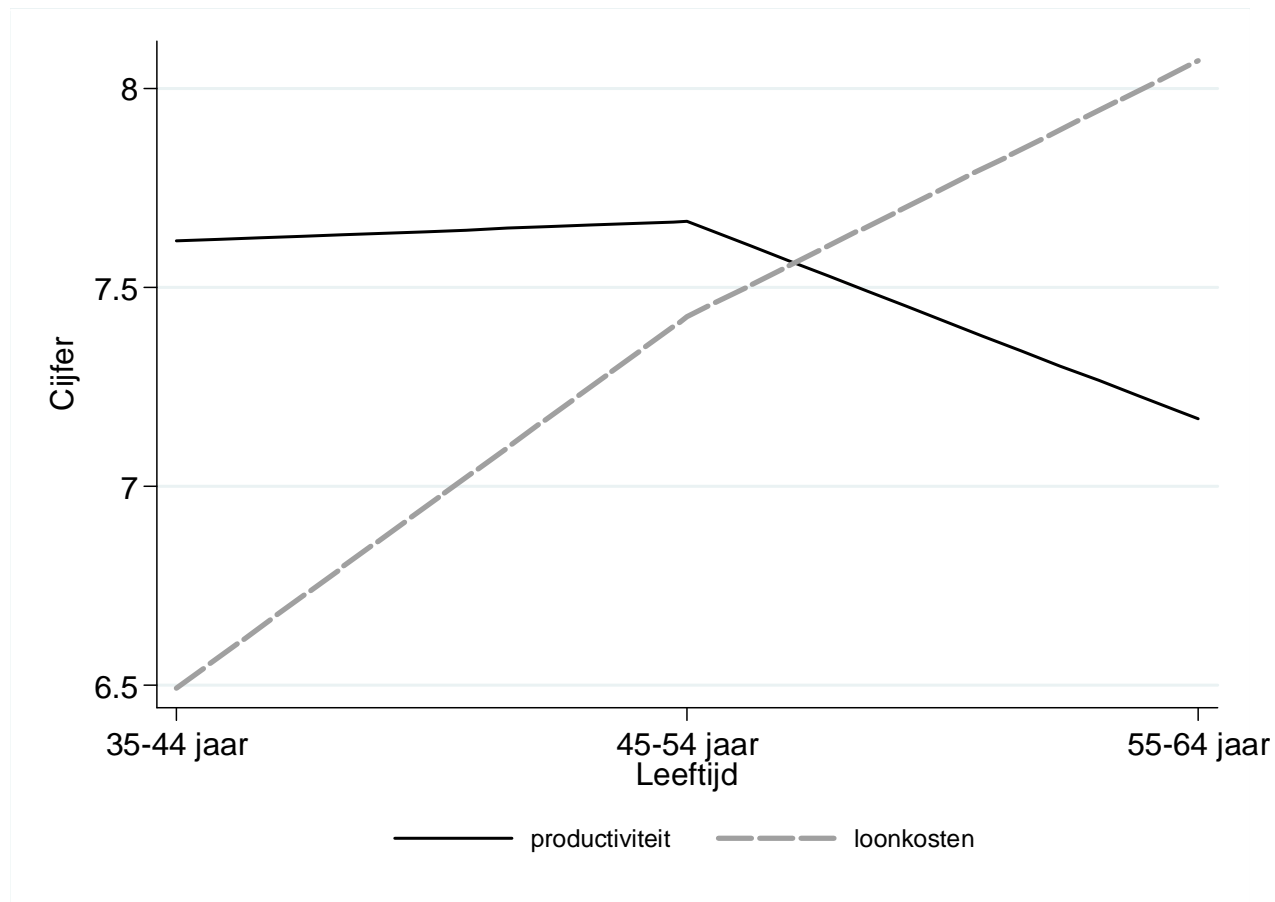
Tijdelijke toename trainingsparticipatie

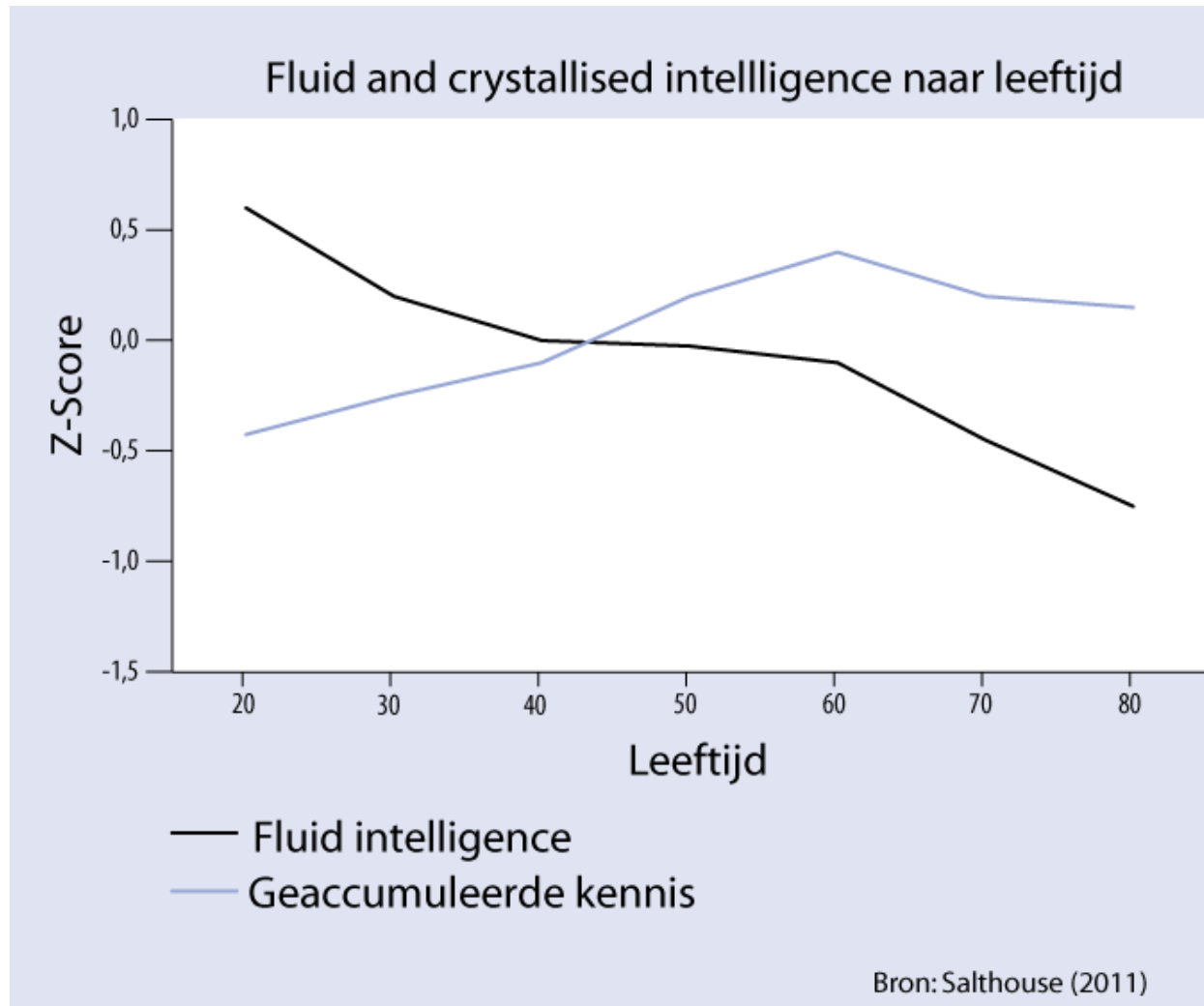
Toename trainingsparticipatie met 7,2%-punt.

- Alleen toename trainingsparticipatie bij grote organisaties.
- Uitsluitend toename in 2007 (direct na de afschaffing van de FPU).

**Welk beeld hebben werkgevers van
de relatieve productiviteit van 55-plussers?**

Waardering productiviteit en loonkosten (op schaal van 1 tot 10) naar leeftijd volgens werkgevers





Relatieve productiviteit van ouderen: genuanceerder beeld onder werkgevers

Flexibiliteit	-
Omgaan met organisatieveranderingen	-
Omgaan met technologische veranderingen	-
Omgang / samenwerken met collega's	-
Commerciële vaardigheden	-
Kennis	+
Omgaan met verantwoordelijkheid	+
Leidinggeven	+
Planning van het werk	+
Deskundigheid / professionaliteit	+
Zelfstandigheid	+
Nauwkeurigheid	+
Stressbestendigheid	0
Communicatieve vaardigheden	0
Klantgerichtheid	0
Probleemoplossend vermogen	0

Zwakke positie van oudere werklozen

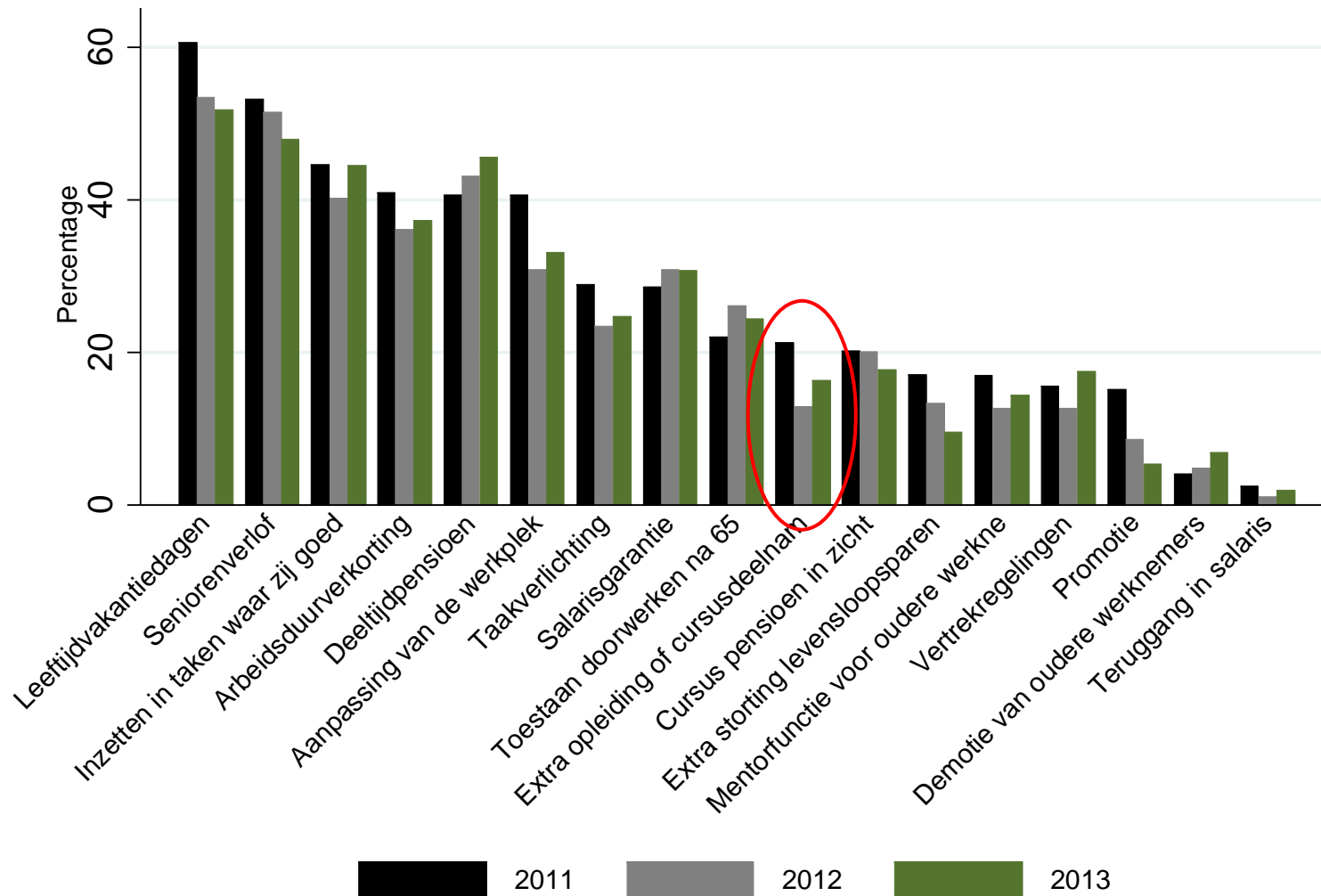
- Oudere werknemers die bij reorganisaties of bedrijfssluitingen hun werk kwijt raken hebben het veel moeilijker op de arbeidsmarkt.
- De werkloosheid in de leeftijdsgroep 55-65 jaar is volgens de cijfers van het CBS sterk opgelopen van **45.000** in 2007 naar **107.000** in 2014.
- In 2014 was **18%** van de werklozen 55 jaar of ouder; van de langdurig werklozen was **30%** 55 jaar of ouder.

Hardnekkige langdurige werkloosheid onder ouderen

- Ouderen die werkloos worden kunnen veel van hun bedrijfsspecifieke en sectorspecifieke kennis en vaardigheden niet meer productief inzetten.
- Vignetonderzoek laat zien dat 60-jarige 45% kleinere kans heeft om aangenomen te worden t.o.v. 35 jarige.
- In combinatie met bijscholingsbehoefte is de kans om geselecteerd te worden vrijwel nihil.

Welke HR instrumenten kunnen oudere werknemers stimuleren om langer door te werken?

Welke HRM instrumenten worden er ingezet?



Aanbieden training heeft sterk motiverende werking en verlengt loopbaan

- Werknemers in organisaties met een intensief trainingsbeleid zijn **meer tevreden met hun werk** en verwachten ruim **2 maanden later met werken te stoppen** dan werkenden in organisaties zonder trainingsbeleid.
- Trainings*mogelijkheden* zijn meer bepalend voor de verwachte pensioenleeftijd dan iemands feitelijke trainingsparticipatie.
- Ontziebeleid (verlofdagen e.d.) heeft geen effect op baantevredenheid en pensioneringsleeftijd.

Waarom hebben trainingsmogelijkheden een positief effect op de verwachte pensioenleeftijd?

- Aanbieden trainingmogelijkheden geeft medewerkers het **signaal dat werkgever hen ondersteunt** om hun inzetbaarheid op peil te houden.
- **Vangnet**
- **Positieve wederkerigheid**



DEFINED

RULE OF RECIPROCITY:

A conditioned response where people are compelled to return the kindness of a gift, even if they really don't want to.

Conclusies:

- De versobering van pensioenrechten heeft een kleiner effect op het langer doorwerken dan beoogd.
- Financiële prikkels die aanzetten tot uitstel pensionering hebben **demotiverende werking** op werkmotivatie en **mentale gezondheid**.
- Verlies van werk leidt bij 55-plussers meestal tot langdurige werkloosheid, omdat kans op nieuwe baan vaak zeer klein is.
- Investerings in duurzame inzetbaarheid zijn daarom noodzakelijk om te zorgen dat medewerkers **productief langer doorwerken**.
- **Vervang ontzietmaatregelen door trainingen** die menselijk kapitaal van werkenden op peil houden.

**Herziening pensioenstelsel vereist een beter HR beleid
met meer investeringen in
het up-to-date houden van de competenties
van 55-plussers**