



Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement

Verbeteren van de inzetbaarheid van oudere werknemers tot aan pensioen: literatuuroverzicht, inzichten uit de praktijk en de rol van pensioenuitvoerders

*Peter Lapperre, Henk Heek, Pascal Corten, Ad van Zonneveld,
Robert Boulogne, Marieke Koeman en Benedict Dellaert*

DESIGN PAPER 151

NETSPAR INDUSTRY SERIES

DESIGN PAPERS zijn onderdeel van de **refereed Industry Paper Series**, dat wil zeggen beoordeeld en geacordeerd door de Netspar Editorial Board. Ze bediscussieren het ontwerp van (een component van) een pensioensysteem of -product, analyseren de doelstelling en bieden mogelijkheden voor het verbeteren van de doeltreffendheid ervan. Dit type paper is toegankelijk geschreven voor specialisten uit de sector, verantwoordelijk voor het ontwerpen van de besproken component. Design Papers bevatten een sectie waarin de auteurs naar aanleiding van de analyse hun eigen mening geven. Design Papers worden ter bespreking gepresenteerd bij Netspar evenementen, waarbij de panelleden bestaan uit vertegenwoordigers van academici en partners uit de sector, samen met internationale wetenschappers. Netspar Design Papers worden beoordeeld door de Netspar Editorial Board alvorens tot publicatie wordt overgegaan.

Colofon

Netspar Design Paper 151, juni 2020

Editorial Board

Rob Alessie – Rijksuniversiteit Groningen
Iwan van den Berg – AEGON
Mark-Jan Boes – VU Amsterdam
Marijke Colly – MN
Kees Goudswaard – Universiteit Leiden
Arjen Hussem – PGGM
Bert Kramer – Rijksuniversiteit Groningen & Ortec Finance
Fieke van der Lecq (voorzitter) – VU Amsterdam
Raymond Montizaan – Universiteit Maastricht
Alwin Oerlemans – APG
Maarten van Rooij – De Nederlandsche Bank
Peter Schotman – Universiteit Maastricht
Koen Vaassen – Achmea
Mieke van Westing – Nationale Nederlanden
Peter Wijn – APG
Jeroen Wirschell – PGGM
Marianne Zweers – a.s.r.

Ontwerp

B-more Design

Vormgeving

Bladvulling, Tilburg

Redactie

Jolanda van den Braak, Nijmegen
Netspar

Design Papers is een uitgave van Netspar. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s).

INHOUD

<i>Samenvatting</i>	4
<i>Abstract</i>	5
1. <i>Introductie</i>	6
2. <i>Literatuur</i>	8
3. <i>Bevindingen in de praktijk: knelpunten en nieuwe oplossingsrichtingen</i>	14
4. <i>De mogelijke rol van de pensioenuitvoerder</i>	22
<i>Referenties</i>	26

Affiliaties

Peter Lapperre – Revel.nl (Ondernemer inzetbaarheidsdiensten)

Henk Heek – Achmea Pensioenservices (Propositiemanager)

Pascal Corten – Achmea HR (Beleidsadviseur)

Ad van Zonneveld – Achmea HR (Beleidsadviseur)

Robert Boulogne – Achmea Rewards, Analytics & Wellbeing (Manager beleid)

Marieke Koeman – Erasmus Universiteit Rotterdam

Benedict Dellaert – Erasmus Universiteit Rotterdam

Samenvatting

Voor het bewerkstelligen van een goed pensioen is het belangrijk om te bezien hoe werkenden pensioeninkomen kunnen opbouwen. Aan het werk zijn en blijven gedurende de gehele loopbaan is daarvoor essentieel. Met de toenemende druk om later met pensioen te gaan is dit echter niet vanzelfsprekend en de vraag hoe met name oudere werknemers aan het werk kunnen blijven, is dan ook zeer relevant voor de pensioendiscussie.

Menselijk kapitaal, in de vorm van mentale en fysieke gezondheid en arbeidsmarktwaarde, veroudert tijdens de loopbaan van een werknemer. Het onderhoud ervan is noodzakelijk om tijdens de loopbaan financieel onafhankelijk te blijven. Over hoe onderhoud van menselijk kapitaal wordt vormgegeven in de interactie tussen werkgever en werknemer, alsmede de effecten daarvan, is nog relatief weinig bekend. In dit paper geven we eerst een overzicht van bestaande wetenschappelijke inzichten in de effecten van veroudering op de inzetbaarheid van werknemers, de impact van digitale technologie daarbij en hoe werkgevers werknemers ondersteunen bij het op peil houden van hun inzetbaarheid.

Vervolgens bespreken we inzichten uit de praktijk met enkele innovatieve voorbeeldcases. Praktische belemmeringen bij het verbeteren van de inzetbaarheid van oudere werknemers liggen vooral in het gebrek aan activering van de werknemers om zelf actie te ondernemen en in het aanpassen van de bestaande HR-praktijk om effectief onderhoud van inzetbaarheid te faciliteren. Ideeën voor verbeteringen zien we met name op het vlak van:

1. het aanbieden van een centrale (activerende) begeleider aan werknemers, die hen adviseert en stimuleert bij het tot stand brengen van veranderingen die hun inzetbaarheid kunnen vergroten;
2. een ondersteunende (digitale) infrastructuur voor werknemer en werkgever waarin alle relevante informatie wordt samen gebracht.

Tot slot bezien we de mogelijke rol van de pensioenuitvoerders in dit proces. In het gehele proces van waarde creëren rondom inzetbaarheid onderscheiden we diensten aan respectievelijk werknemer en werkgever. We stellen voor dat het specialist-zijn op specifieke onderdelen in het gehele proces van waardecreatie rondom inzetbaarheid het beste aansluit bij de huidige mogelijkheden en deskundigheid van pensioenuitvoerders. Pensioenuitvoerders lijken nu minder geschikt om zelf de rol van centrale (activerende) begeleider voor de werknemer in te vullen. Ze kunnen wel een belangrijke rol vervullen in een breder systeem van dienstenaanbieders die samen met de werkgever een geïntegreerde ondersteuning en een breed informatie- en productaanbod kunnen aanbieden aan de werknemer.

Abstract

Improving the employability of older employees up till retirement: literature overview, insights from HR practice, and the role of pension providers

To achieve an adequate pension after retirement, individuals first need to build up sufficient pension income. To do so, it is essential that they remain in the workforce throughout their career. However, with increasing pressures for individuals to retire later in life, this is not self-evident, and the question of how older workers can be supported to continue working becomes very relevant to the pension debate.

Human capital, determined by mental and physical health and labor market value, devalues during an employee's career if not supported. Maintenance is necessary for individuals to remain financially independent throughout their careers. Relatively little is known about how maintenance of human capital is shaped in the interaction between employer and employee. In this paper, we provide an overview of current scientific insights in this domain. In particular, we review the effects of aging on employability, the impact of digital technology, and how employers support employees to maintain their employability.

Next, we discuss practical insights in employer–employee interaction related to human capital based on innovative example cases from the Netherlands. We find that practical obstacles to improving the employability of older employees mainly arise from the difficulty of activating employees and of adjusting existing HR practices to facilitate maintenance of employers' employability. We find opportunities for improvements in:

1. providing access to a central (activating) coach to the employee, who advises and encourages employees in increasing their employability;
2. developing a joint (digital) infrastructure for employees and employers to bring all relevant information together

Finally, we consider the possible role of the pension providers in this process. In the value creation process around employability, we distinguish between services to employees and employers, respectively. We propose that, given their current possibilities and expertise, pension providers are best positioned to be a specialist in a specific area of the entire value creation process. Pension administrators currently seem less suited to fulfill the role of a central (activating) coach for employees. They can play an important role in a broader system of service providers who, jointly with the employer, can offer integrated support and a wide range of information and product offerings to the employee.

1. Introductie

Veel artikelen over pensioenopbouw richten zich op de inrichting en verdeling van het opgebouwde pensioenvermogen, zoals de vraagstukken rondom de doorsneepremie of het vaststellen van rekenrente. Naast deze belangrijke aspecten van pensioen als bron van inkomen *na de pensioendatum* is het belangrijk om ook te bekijken hoe werknemers pensioeninkomen kunnen bewerkstelligen tijdens de *opbouwfase van het pensioen*. Aan het werk zijn en blijven is essentieel om tijdens de loopbaan voldoende te sparen voor een goed pensioen (bijv. Bovenberg 2019). Hoe met name oudere werknemers aan het werk kunnen blijven, is dan ook een vraagstuk dat zeer relevant is binnen de pensioendiscussie.

De relevantie van dit vraagstuk is toegenomen nu de pensioengerechtigde leeftijd de komende jaren verder stijgt en het daardoor naar verwachting steeds moeilijker wordt voor werknemers en werkgevers om de inzetbaarheid van werknemers tot aan pensioendatum in stand te houden. Er is een aanzienlijke groep mensen die vóór hun pensioen stranden op de arbeidsmarkt en een beroep moeten doen op sociale regelingen of eigen middelen (als die er zijn) om in hun bestaan te voorzien. Recente cijfers (CBS, 2018 in Obbink, 2018) laten zien dat de armoede onder ouderen toeneemt in het decennium voor de pensioenleeftijd. Het percentage huishoudens met een laag (respectievelijk langdurig laag) inkomen neemt tot de pensioenleeftijd geleidelijk toe tot bijna 12 procent (resp. 6%). Bolhaar, e.a. (2017) tonen dat de impact van de stijgende AOW-leeftijd niet voor iedereen hetzelfde is. Mensen met een laag inkomen hebben minder aanpassingsmogelijkheden en zijn moeilijker breed inzetbaar.

Al bij het eerste pensioenakkoord in 2011 gaf de Stichting van de Arbeid aan dat het 'normaal moet zijn dat werkgever en werknemer er alles aan doen om, gezond en gemotiveerd, werkend de AOW-gerechtigde leeftijd te halen.' Daarbij was de stellingname dat bedrijven deze beleidsagenda met behulp van cao-beleid mede mogelijk zouden moeten maken en dat decentrale sociale partners daarvoor aanbevelingen zouden doen (zie: (<https://www.stvda.nl/nl/thema/arbeidsmarkt/beleidsagenda2020>)).

In het recente pensioenakkoord van juni 2019 is opnieuw afgesproken dat kabinet en sociale partners inzetten op een breed en intensief programma van duurzame inzetbaarheid en een leven lang ontwikkelen om gezond werkend het pensioen te bereiken (zie: Kamerbrief 5 juni 2019 Principeakkoord vernieuwing pensioenstelsel). Hoe de sociale partners deze beoogde duurzame inzetbaarheid moeten bewerkstelligen, is echter niet evident. Het activeren en ondersteunen van oudere werknemers om hun inzetbaarheid richting pensioendatum in stand te houden is niet eenvoudig.

Het doel van dit paper is om verder inzicht te geven in knelpunten en mogelijke oplossingsrichtingen op dit terrein en te bezien welke rol pensioenuitvoerders daarin kunnen spelen. We richten ons hierbij op de interactie tussen werkgever en werknemer als een cruciale schakel in het realiseren van langdurige inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.

We delen onze analyse op in drie delen. Als eerste beschrijven we de resultaten van een onderzoek in de wetenschappelijke literatuur. In dit onderdeel gaan we kort in op de effecten van een ouder wordend personeelsbestand op de inzetbaarheid van werknemers, de impact van digitale technologie daarbij en de manier waarop werkgevers hun werknemers ondersteunen bij het op peil houden van hun inzetbaarheid.

Ten tweede bespreken we praktijkinzichten op het gebied van inzetbaarheid die naast onze eigen analyse mede zijn gevormd op basis van gesprekken met deskundigen (zie bijlage 1). Deze inzichten geven een overzicht van belangrijke nog bestaande knelpunten bij het in stand houden van de inzetbaarheid van ouderen en bieden ook nieuwe mogelijkheden voor verbeteringen. We geven voorbeelden van hoe centrale begeleiding van werknemers in combinatie met een ondersteunende infrastructuur kan bijdragen aan het wegnemen van knelpunten en daarmee aan een effectievere aanpak.

Als derde bespreken we een aantal mogelijkheden voor pensioenuitvoerders om een bijdrage te leveren aan de inzetbaarheid van oudere werknemers.

2. Literatuur

2.1 De inzetbaarheid van oudere werknemers

Er is uitgebreide literatuur voor handen over de inzetbaarheid van oudere werknemers. Hieruit ontstaat een gedifferentieerd beeld. Naast veroudering van vaardigheden die productieve arbeid bemoeilijkt, is er sprake van competenties die door de jaren heen juist versterken.

Voor een analyse over veroudering van vaardigheden verwijzen we naar De Grip en van Loo (2002) die deze veroudering onderscheiden in *technisch* en *economisch*. Technisch verouderen houdt in dat een vaardigheid niet meer voldoet om het werk te ondersteunen, door slijtage of afname van de vaardigheid. De slijtage van vaardigheden kan het gevolg zijn van natuurlijke veroudering, ziekte en ongeval. De afname van vaardigheden kan ontstaan door geen of onvoldoende gebruik ervan. Economisch verouderen van vaardigheden houdt in dat de vaardigheid minder wordt gewaardeerd in de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld vanwege technologische vernieuwing of afnemende vraag ernaar op de arbeidsmarkt.

Tegelijkertijd kan de werkervaring van oudere werknemers ook competenties versterken, zoals het vermogen tot overwegen, redeneren, inzicht in het geheel, verbaal begrip, scherpzinnigheid, verantwoordelijkheid, loyaliteit, werkervaring en motivatie om te leren (Ilmarinen, 2001). Börsch-Supan en Weiss (2016) concluderen dat de gemiddelde productiviteit van individuele werknemers zelfs kan toenemen tot de leeftijd van 65 jaar. Ze onderzochten het effect van het dienstverband en de leeftijd bij een truckfabrikant en vonden dat het inderdaad ervaring is die voorkomt dat de productiviteit van oudere werknemers daalt. Deze ervaring is met name van belang bij het vermogen van oudere werknemers om bijzonder ernstige fouten te voorkomen. De resultaten van hun onderzoek suggereren dat oudere werknemers moeilijke situaties beter kunnen begrijpen en zich kunnen concentreren op de essentiële taken. De invloed van leeftijd op productiviteit lijkt in het algemeen dus beperkt en is afhankelijk van de soort functie en van de werknemer zelf. Bijvoorbeeld Ng en Feldman (2009) vonden geen verband tussen leeftijd en productiviteit en Nauta, Bruin en Cremer (2004) constateerden dat, hoewel de fysieke gezondheid achteruit gaat met ouderdom, er geen reden is om te voorspellen dat de inzetbaarheid ook vermindert. Uit dit laatste onderzoek blijkt dat de groep ouderen tot 70 jaar met fysieke beperkingen veel kleiner is dan vaak wordt gedacht. Ook kunnen oudere werknemers fysieke beperkingen vaak compenseren met hulpmiddelen of nieuwe werkstrategieën.

Dat werknemers inzetbaar kunnen blijven, wil echter nog niet zeggen dat ze ook langer willen doorwerken. Financiële motieven en sociale aspecten van werk stimuleren daarentegen dat mensen wél langer doorwerken. De afschaffing van de VUT-regelingen en de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd hebben ertoe geleid dat veel mensen genoodzaakt zijn langer door te werken dan zij aanvankelijk dachten (Kalwij, Kapteyn en De Vos 2018). Onderzoek toont aan dat de financiële situatie van een werknemer van invloed is op de realistische inschatting van zijn of haar leeftijd om met pensioen te gaan (Zappala, Depolo, Fraccaroli, Guglielmi en Sarchielli, 2008). Zo zijn werknemers minder bereid om langer door te werken als zij in een vermogende positie zitten (Henkens, Van Dalen en Van Solinge, 2009). Ook speelt de financiële situatie van de partner een belangrijke rol (Ruhm, 1989; Van Solinge en Henkens, 2011).

Om oudere werknemers langer te kunnen laten doorwerken is het dus belangrijk om de motivatie en het vermogen van ouderen om door te werken in kaart te brengen. Het gedrag van zowel de werkgever als de werknemer spelen hierbij een rol (Nauta, de Lange en Görtz, 2010; Van der Heijden, De Lange, Demerouti en Van der Heijde, 2009). Werknemers die ontevreden zijn over hun werk of de werkomgeving zullen sneller geneigd zijn hun werk en de organisatie te verlaten (Estryn-Behar, Van der Heijden, Fry, en Hasselhorn, 2010). Hieruit blijkt dat de motivatie om te werken niet alleen gebaseerd is op financiële motieven, maar dat ook de intrinsieke waarde van het werk van belang is (De Beer, 2001; Van Hoof, 2002).

2.2 Het effect van nieuwe (digitale) technologie

De impact van (digitale) technologie op de vormgeving van het werk door mensen wordt steeds groter. Mede daarom worden in een recente beleidsstudie zorgen uitgesproken over het tempo van technologische ontwikkelingen en de mate waarin de beroepsbevolking in het algemeen investeert om haar digitale vaardigheden actueel te houden (DenkWerk, 2019). De schatting in het rapport is dat de helft van de beroepsbevolking in deze vaardigheden een achterstand heeft ten opzichte van hun inzetbaarheid. Technologische veranderingen beïnvloeden de inzetbaarheid van oudere werknemers echter niet per definitie negatief, hun inzetbaarheid kan zelfs verbeteren. De invloed van technologie blijkt afhankelijk van de typen taken die mensen uitvoeren en de wijze van invoering van die nieuwe technologie (Ahituv en Zeira, 2010; Aubert, Caroli en Roger, 2006; Bartel en Sicherman 1993; Borghans en Ter Weel, 2002; Friedberg, 2003; Skirbekk 2008).

We lichten enkele belangrijke bevindingen uit de literatuur nader toe. Aubert, Caroli en Roger (2006) laten zien dat nieuwe technologieën oudere werknemers

sterker beïnvloeden dan jongeren doordat ze minder arbeidsmogelijkheden hebben dan jongere werknemers. Organisatorische innovaties hebben vooral invloed op de uitstroomkans, die oudere werknemers meer treft dan jongeren na een reorganisatie.

Borghans en Ter Weel (2002) laten zien dat computergebruik niet afhankelijk is van leeftijd wanneer rekening wordt gehouden met loonkosten en de op het werk uit te voeren taken. Het blijkt dat oudere werknemers minder computervaardigheden hebben dan jongere werknemers, maar het belangrijkste onderscheid ligt tussen de 20 tot 29-jarige werknemers en de anderen. Onderzoek van de waarde van computervaardigheden onthult dat deze vaardigheden geen arbeidsmarktrendement lijken op te leveren voor ouderen en dat het relatieve gebrek aan computervaardigheden waarschijnlijk geen negatieve invloed heeft op de lonen van oudere werknemers. Hun analyse vindt daarom geen steun voor de bezorgdheid over het feit dat oudere werknemers niet met computers kunnen omgaan.

Skirbekk (2008) beschrijft dat productiviteitsverminderingen op oudere leeftijd het sterkst zijn bij taken waarbij probleemoplossing, leren en snelheid belangrijk zijn. Voor werktaken waarbij ervaring en verbale vaardigheden er meer toe doen, neemt de productiviteit bij oudere werknemers minder of niet af. Trends in de leeftijd-productiviteitsrelatie worden besproken in relatie tot veranderende werktaken en functie-eisen, gecombineerd met veranderingen in de behoefte aan vaardigheden (afname van de vraag naar fysieke kracht, toename van de behoefte om nieuwe vaardigheden te leren). Beleid dat kan worden overwogen om de productiviteit van oudere werknemers te verhogen omvat training op het werk, opleiding en bevordering van de gezondheid. Een latere pensionering (bijvoorbeeld door pensioenhervormingen en loonliberalisering) kan werknemers echter ook al prikkelen om de eigen vaardigheden bij te werken en op oudere leeftijd harder te werken. Bovendien kan een betere mix van leeftijden op de werkplek de algehele productiviteit in organisaties en landen met een sterke veroudering waarschijnlijk verbeteren, aangezien oudere en jongere individuen dan kunnen profiteren van elkaars comparatieve voordelen.

2.3 Maatregelen van werkgevers

Het gericht behouden van vaardigheden die beter worden met de jaren en het compenseren van vaardigheden die afnemen zijn dus belangrijke doelen om de arbeidsmarktwaarde van werknemers in stand te houden. Een goede inzetbaarheid van oudere werknemers vergt actief onderhoud, zo nodig gedifferentieerd naar het type taken en de impact van digitale en technologische ontwikkelingen daarop. Investeren in de inzetbaarheid van oudere werknemers is nodig voor de continuïteit en het behoud van concurrentievoordeel van de onderneming of instelling (Kooij, Dijkers,

Jansen en Van Den Broek, 2016, Ybema, Fekke, Van Vuuren en Van Dam, 2017, Davies, Diemand-Yauman en Van Dam, 2019). Over de HR-praktijk van werkgevers om oudere werknemers te ondersteunen in het onderhoud van hun inzetbaarheid concludeert de literatuur dat werkgevers niet veel méér doen dan informeren en op traditionele wijze training bieden. Over de effecten ervan op het behoud en zo mogelijk vergroten van de inzetbaarheid van oudere werknemers is weinig bekend.

Aanvankelijk waren bedrijven veelal gericht op het inkrimpen van hun personeelsbestand. Het HR-beleid focuste met name op het faciliteren van een vroegtijdige uittreding van oudere werknemers (Van Solinge en Henkens, 2011). Werkgevers passen verschillende strategieën toe om hun oudere werknemers te ondersteunen bij het gemotiveerd langer doorwerken (Ybema, Geuskens en Oude Hengel, 2009). Bij de inrichting van de HR-activiteiten van werkgevers worden vier bundels onderscheiden van typen activiteiten die door de werkgever kunnen worden ingezet (zie Figuur 1; Kooij, Dikkers, Jansen en Van den Broek, 2016):

1. *Ontwikkel*: omvat HR-activiteiten zoals loopbaanplanning, trainingen en promoties.
2. *Behoud*: omvat activiteiten zoals functioneringsgesprekken, belonen en flexibele arbeidsvoorwaarden.
3. *Benut*: omvat activiteiten zoals taakverrijking en taakverlichting en loopbaanveranderingen.
4. *Ontzie*: omvat activiteiten zoals extra verlof, demoties en deeltijdpensioenen.

De relevantie van de verschillende activiteiten voor de werknemer is afhankelijk van zijn of haar leeftijd. Ouderen houden zich bijvoorbeeld minder vaak bezig met groei en juist meer met zekerheid. De bundel 'ontwikkel' zal om die reden met leeftijd

Figuur 1: Bundels van HR-activiteiten die werkgevers voor oudere werknemers kunnen inzetten

Ontwikkel	Behoud	Benut	Ontzie
Loopbaanplanning Continue ontwikkeling in de functie Reguliere training Promotie	Functioneringsgesprek Ergonomische aanpassingen Prestatiebeloning Flexibele arbeidsvoorwaarden Werkweek van 4x9	Taakverrijking Participatie in besluitvorming Taakverlichting Horizontale baanverandering Tweede loopbaan	Extra verlof Sabbatical Prepensioen Demotie Vrijstelling van overwerk Part time werken / deeltijdpensioenen

Bron: Kooij, Dikkers, Jansen en Van den Broek, 2016

minder belangrijk worden, terwijl 'behoud', 'benut' en 'ontzie' juist belangrijker worden met leeftijd.

Onderzoek naar hoe werkgevers hun HR-beleid daadwerkelijk vormgeven en toepassen om inzetbaarheid van ouderen te ondersteunen, is nog relatief beperkt. Er zijn indicaties dat managers meestal niet actief betrokken zijn bij de bepaling rondom de pensionering en zich vaak afzijdig houden van het aanmoedigen van langer doorwerken (Henkens, Van Solinge en Cozijnsen, 2009). Recent onderzoek duidt erop dat werkgevers zich vooral beperken tot het informeren en ontzien van oudere werknemers; een beperkt aantal werkgevers doet meer. De aanname van de werkgever is hier dat oudere werknemers hun pensioenleeftijd naderen en dat een investering in bijvoorbeeld bijscholing van ouderen daarom meer kost dan opbrengt (Taylor, Brooke, en Di Biase, 2010; Taylor en Urwin, 2001).

Eén van de voordelen van het stimuleren van scholing en training als onderdeel van levenslang leren is dat het menselijk kapitaal op peil blijft (Armstrong-Stassen en Ursel, 2009; Taylor en Walker, 1998). Zo hebben oudere werknemers die een leven lang verder geleerd hebben een significant hogere employability dan werknemers die dat niet hebben gedaan (van Vuuren, Caniëls en Semeijn, 2011). Onderzoek van Verbruggen, Forrier, Sels en Bollen (2008) toont aan dat loopbaanmanagement werknemers stimuleert om zelf ook actie te ondernemen om hun employability te verhogen. Dit is gunstig voor managers, aangezien een hogere employability gecorreleerd is met een hogere intentie tot langer doorwerken voor 45-plussers (Graaf, Peeters, en Van der Heijden, 2011). Het aanreiken van trainingen en scholing heeft een positieve werking en kan de productiviteit doen toenemen (De Grip, Fouarge en Montizaan, 2015). Werknemers die toegang hebben tot een intensief trainingsaanbod op hun werk, voorzien gemiddeld 2,2 maanden later met pensioen te gaan dan werknemers die geen training hebben gevolgd (De Grip, Fouarge, Montizaan, en Schreurs, 2019).

Werkgevers zijn ook actiever geworden in het aanpassen van hun HR-praktijk aan het actiever ondersteunen van de inzetbaarheid voor oudere werknemers (Oude Mulders, Henkens en Van Dalen, 2018). De meest gebruikte aanpassingen die in een enquête onder werkgevers in 2017 naar voren kwamen waren: 1) flexibele werktijden, 2) ergonomische maatregelen, 3) extra verlof, 4) trainingen en 5) ontzien bij onregelmatige uren.

Terwijl de eerste drie van deze aanpassingen vooral cao-technisch zijn, valt in dit onderzoek met name op dat het aanbieden van trainingen door werkgevers zeer sterk is toegenomen ten opzichte van 2012 – van slechts 8 naar 42 procent. Hierbij moeten twee kwesties in ogenschouw genomen worden. Ten eerste kan de toegenomen training samenhangen met de opleving van de economie, ten tweede is het de vraag

hoe de stijging van de trainingsparticipatie van ouderen zich verhoudt tot die van de jongeren¹. Daarnaast is het aanbieden van deeltijdpensioen in diezelfde periode afgenomen. Montizaan, Nieste en Poulissen (2019) bespreken dat participatie in trainingen door oudere werknemers nogal verschilt. Uit experimenten leiden zij het vermoeden af dat oudere werknemers in stabiele arbeidssituaties met langere dienstverbanden eerder gebruikmaken van trainingen.

Over de effecten van gehanteerde HR-strategieën om oudere werknemers te ondersteunen bij hun inzetbaarheid is weinig bekend. Naar het eigen oordeel van oudere werknemers zijn trainingen effectiever als in vorm en inhoud rekening wordt gehouden met hun voorkeuren. Hun voorkeur gaat uit naar praktische trainingen met kennis die direct toepasbaar is en naar inhoud die vooral aansluit bij hun vermogen om kennis toe te passen en dat op flexibele momenten in de tijd (Zwick 2015).

Een andere analyse toont aan dat werkgevers vooral instrumenten voor inzetbaarheid inzetten die makkelijk geïmplementeerd kunnen worden en niet duur zijn. Dit leidt tot de suggestie dat beleidsmatig meer druk gezet moet worden om meer effectieve instrumenten in te zetten (Fleischmann, Koster en Schippers, 2015). De uitdaging om oudere werknemers door ondersteuning van inzetbaarheid te behouden, is groot. Een belangrijke reden is dat kennis over de effectiviteit van HRM op de vaardigheden, motivatie en mogelijkheden in de praktijk beperkt is (Pak, Kooij, De Lange, en Van Veldhoven, 2019). Daarbij komt dat negatieve stereotype beelden over oudere werknemers nog steeds bestaan. Duurzame HR-praktijken moeten deze stereotyperingen tegengaan en het onderhoud van inzetbaarheid over de gehele levenscyclus effectiever ondersteunen (Peters, Van der Heijden, Spurk, De Vos en Klaassen, 2019).

Tegelijkertijd willen werkgevers ouderen niet altijd langer aan het werk houden (Oude Mulders en Damman, 2019). Er is wel een groeiend besef van de implicaties van de vergrijzende samenleving voor organisaties. Werkgevers maken zich de meeste zorgen om de beperkte inzetbaarheid van werknemers met gezondheidsproblemen. In de industrie/bouw maakt 55 procent van de werkgevers zich hier zorgen over, in de dienstensector 40 procent en in de publieke sector 35 procent. Daar staat tegenover dat werkgevers het afgelopen decennium veel actiever zijn geworden in het aanbieden van scholing, training en flexibele werktijden om te voorkomen dat oudere werknemers langdurig uit het arbeidsproces vallen.

1 We danken een anonieme Netspar-reviewer voor deze waardevolle nuancering.

3. Bevindingen in de praktijk: knelpunten en nieuwe oplossingsrichtingen

3.1 Knelpunten

In de praktijk lijken werkgevers enige moeite te hebben met het inzetten van hun HR-praktijk om effectieve ondersteuning te geven aan het onderhoud van de inzetbaarheid van oudere werknemers. Bij de beeldvorming over ontwikkelingen in de praktijk baseren we ons op eigen analyses, op inzichten ontwikkeld uit interviews met relevante betrokkenen (zie bijlage 1 voor de lijst met deskundigen met wie gesprekken zijn gevoerd) en op het eerder genoemde rapport door DenkWerk (2019). Omdat de bevindingen over belemmeringen uit dit rapport in de interviews herkenbaar en relevant genoemd zijn, beginnen we met een korte weergave van de genoemde punten.

Als eerste blijkt dat werknemers uit zichzelf moeilijk in beweging komen. De ervaring is dat individuele werknemers veelal reactief zijn (zie DenkWerk, 2019 – Figuur 2). Een opmerking in een van de gesprekken is dat werknemers de HR-instrumenten die hun worden aangereikt pas gebruiken wanneer daadwerkelijk afvloeiing van de persoon in kwestie dreigt. Andersom blijkt dat veel werkgevers ook pas in beweging komen wanneer collectief ontslag aan de orde is. Er vindt dan pas, langs de lijn van het sociaal plan, onderhoud van inzetbaarheid plaats voor vertrekkende werknemers. Bij werkgevers is er sprake van onvoldoende inzicht, kennis en gebrek aan executievermogen (DenkWerk, 2019). In de huidige arbeidsmarkt wordt adaptiviteit vaak nog onvoldoende gestimuleerd of gefaciliteerd door werkgevers.

De manier waarop leren in organisaties wordt aangeboden lijkt niet voldoende effectief om werknemers te interesseren om zich voor te bereiden op een dynamische nieuwe toekomst. Levenslang leren lijkt vooral hoger opgeleiden aan te spreken en is minder populair bij mensen die school tijdens hun opleiding toch al niet zo aantrekkelijk vonden. Leren is te veel *one size fits all*, bijvoorbeeld wanneer alle trainingen als e-learning aangeboden worden, zonder goed aan te sluiten bij de individuele leerstijl van ouderen die soms meer behoefte hebben aan persoonlijke of fysiek klassikale leervormen. Overigens lijken er wel nieuwe mogelijkheden te ontstaan om beter aan te sluiten bij de persoonlijke leersituatie, bijvoorbeeld met gebruikersvriendelijke digitale leerplatforms (Brassey, Van Dam, en Christensen 2019).

Er is in de praktijk weinig aandacht voor de (vaak nog niet bewezen) effectiviteit van instrumenten voor het onderhoud van inzetbaarheid. Sociale partners geven aan dat het op de agenda zetten van inzetbaarheid nog niet betekent dat er ook daadwerkelijk resultaten worden geboekt. Over de effectiviteit van interventies is weinig tot niets bekend en hierover worden zelden afspraken gemaakt. Na vastlegging van inzetbaarheidsdoelen door sociale partners is het primair de werkgever die invulling

Figuur 2: Belemmeringen die werknemers ervaren in de deelname aan het ontwikkelingsaanbod van werkgevers

Belemmeringen die werknemers ervaren in de deelname aan het ontwikkelingsaanbod van werkgevers

(bron: Denkwerk (2018), Arbeids in transitie, verdieping & achtergronden).



Bron: DenkWerk, 2019

geeft aan de keuze van instrumenten en de manier waarop die worden ingezet; zicht op de uitwerking ervan is beperkt.

Er bestaan nog stereotype beelden over oudere werknemers en soms vindt ook leeftijdsdiscriminatie plaats. In de praktijk van trainingen door adviesbureau Pim Mulier worden enkele van deze belemmerende factoren gerapporteerd (zie: www.pimmulier.nl), waaronder taboes die werknemers ervaren om over eigen beperkingen te spreken, leeftijdsdiscriminatie en stereotype beelden dat oudere werknemers duur zijn en minder productief.

De instroom in de WIA is nog een praktisch alternatief voor investeren in inzetbaarheid. In tegenstelling tot het onderhouden van inzetbaarheid tot in de laatste werkjaren van oudere werknemers, bestaat het beeld dat werkgevers en werknemers toenemend gebruikmaken van de mogelijkheden in de wetgeving bij arbeidsongeschiktheid. UWV (2018) ziet in 2016 een trendbreuk optreden in de ontwikkeling van de instroom in de WIA. In dat jaar neemt de instroom toe met 12 procent tot ruim 40.000. In 2017 stijgt de instroom verder. Het grootste deel van de stijging kan verklaard worden als het verlate gevolg van de economische crisis (via de instroom van mensen die ziek werden in de WW) en door het langer doorwerken van oudere werknemers. UWV verwacht dat langer doorwerken en de verhoging van de pensioenleeftijd ook de komende jaren tot een extra verhoging van de instroom zal leiden.

Uit gesprekken met geïnterviewden komt een beeld naar voren dat vragen van oudere werknemers niet meer eenduidig vanuit één bepaald aanbod of één arbeidsvoorwaarde beantwoord kunnen worden. Bij afwegingen over langer doorwerken tot aan pensioen of minder werken dan wel eerder stoppen met werken, worden meerdere perspectieven betrokken. Dat is niet alleen het perspectief van wat het vergt aan arbeidsmarktvaardigheden om optimaal inzetbaar te blijven of alleen het financiële perspectief; het gaat ook over het sociale aspect van werk en over alternatieven voor betaald werk. De vraag speelt of er wel alternatieve vormen van passend werk beschikbaar zijn. Fysieke en mentale fitheid kunnen een rol spelen in de afwegingen van de werknemer, net als diens eigen normen en waarden. Deze heterogene set van variabelen kan beslissingen over arbeidsmarktactiviteiten en scholing beïnvloeden.

Vaak ontbreekt een structuur om dergelijke vraagstukken duidelijk te benoemen vanuit het perspectief van de werknemer. In de bestaande situatie heeft elke betrokken voorziening (zoals werkgever, HR, pensioenaanbieder, bank, scholing) een eigen bedieningsmodel voor de werknemer. Elk vormt een eigen silo – opleidingen, salaris, mentale fitheid, pensioen, takenpakket, hypotheek en wonen, arbeidsmobiliteit, enzovoort – waarvoor de werknemer terecht komt bij een andere partij. Het ontbreekt aan samenhang vanuit het perspectief van de werknemer en diens keuzeprobleem.

Samenvattend zien we vier belemmerende factoren:

1. Vragen en behoeften van oudere werknemers over inzetbaarheid gaan niet eendimensionaal over langer doorwerken. Werknemers betrekken meerdere dimensies bij de keuzes die zij hierover maken. Er is een grote heterogeniteit in vragen en behoeften tussen werknemers.
2. De praktijk laat zien dat individuele werknemers nauwelijks in beweging komen en veelal reactief zijn als het gaat om hun inzetbaarheid.
3. Ook werkgevers hebben onvoldoende inzicht, kennis en executievermogen om effectief onderhoud van de inzetbaarheid vorm en inhoud te geven.
4. De ondersteuning van werknemers bij het onderhoud van hun inzetbaarheid is versnipperd over silo's van uitvoerders van diensten rondom arbeid, inkomen en pensioen. Integrale ondersteuning met centraalstelling van de vragen en behoeften van de werknemer ontbreekt.

3.2 Ideeën voor oplossingen op basis van enkele innovatieve praktijkcases

De samenvatting van praktische knelpunten duidt erop dat het verbeteren van de inzetbaarheid van oudere werknemers meer vergt dan binnen elke afzonderlijke silo van diensten rondom arbeid, inkomen en pensioen beantwoord kan worden. Werkgever en werknemer kunnen voordeel hebben bij een integrale benadering;

hetzij binnen de bestaande arbeidsrelatie om langer doorwerken te faciliteren, hetzij buiten de arbeidsrelatie om in deeltijd doorwerken te faciliteren of om eerder te stoppen met werken. Doel van een dergelijke benadering moet ook zijn om werknemer en werkgever te activeren en ondersteunen.

Op basis van de eerder genoemde vier belemmerende factoren hebben wij drie relevante voorbeeldcases geselecteerd ter inspiratie voor een integrale en activerende aanpak waarbij werknemers worden ondersteund in hun duurzame inzetbaarheid. We beschrijven kort de achtergrond, knelpunten, aanpak en de eerste resultaten per voorbeeldcase.

Voorbeeldcase 1. Duurzame inzetbaarheid bij Achmea (bron: <https://www.achmea.nl>)

a. Korte achtergrondsheets

Achmea streeft naar een cultuur waarin leren en ontwikkelen onderdeel zijn van het werken bij de organisatie. Men vindt het belangrijk dat ook oudere werknemers fit en met plezier aan het werk kunnen blijven tot hun AOW-leeftijd. Er is aandacht voor de vitaliteit van werknemers. Het doel is om werknemers zelf de regie en het initiatief te laten nemen in het ontwikkelen van hun talent, loopbaan, arbeidsmarktpositie en geestelijke en lichamelijke vitaliteit. De organisatie ondersteunt werknemers daarbij met verschillende mogelijkheden en middelen.

b. Knelpunten die worden aangepakt om inzetbaarheid te bevorderen

De organisatie merkte dat werknemers uit zichzelf niet snel in beweging kwamen om hun inzetbaarheid te vergroten.

c. Aanpak die is gevolgd om de knelpunten op te heffen

Om oudere werknemers te faciliteren bij het maken van keuzes en ze te helpen om vitaal aan het werk te blijven, worden additionele trainingen en faciliteiten aangeboden. Voorbeelden van de additionele trainingen en faciliteiten zijn: 1) een training die inzicht geeft in talenten en mogelijkheden van werknemers en hen helpt om een plan voor zichzelf te maken, 2) een training om gezond en vitaal te blijven werken en een goed evenwicht te vinden tussen de inspanning/werk, slaap, voeding, rust en beweging. Oudere werknemers ervaren langer doorwerken en het bijhouden van ontwikkelingen soms als belastender dan jongeren. De oplossing is dan vaak niet (alleen) om minder uren te gaan werken, maar ook om goed inzicht te hebben in de factoren die bepalend zijn voor een gezonde leefstijl. En 3) een programma om werknemers inzicht in hun financiële situatie te geven met behulp van een financieel adviseur. Dit programma helpt werknemers vervolgens bij het maken van bewuste keuzes met betrekking tot hun financiën en loopbaan.

d. Eerste resultaten van de aanpak

De additionele vorm van ondersteuning is een weerslag van eerdere ervaringen in een eigen HR-praktijk met het faciliteren van inzetbaarheid van werknemers. Bij de implementatie is inmiddels gebleken dat de leidinggevende in de traditionele rol onvoldoende geëquipeerd is om coachende gesprekken te voeren over inzetbaarheid met werknemers uit het eigen team. Ook de rol van de leidinggevende om de werknemer hierin effectief te begeleiden moet verder worden ontwikkeld. Een nieuwe training moet erin gaan voorzien dat leidinggevendenden hiertoe beter uitgerust zijn. De resultaten van deze aanpak zijn nog niet bekend, de effecten ervan worden eind 2019 en in 2020 zichtbaar.

Door de dialoog over inzetbaarheid te concentreren tussen werknemer en een centrale vertegenwoordiger namens de werkgever (de leidinggevende) hoopt Achmea bij te dragen aan het wegnemen van belemmeringen bij de werknemer. Ook neemt de inmiddels versterkte samenhang tussen HR-beleid, dialoog en instrumenten de belemmering weg van een onoverzichtelijke opgave voor de werknemer.

Voorbeeldcase 2. Duurzame Inzetbaarheid diensten vanuit Zorgpleinnoord (bron: <https://www.zorgpleinnoord.nl/>)

a. Korte achtergrondsheets

Zorgpleinnoord, het grootste werkgeversverband in zorg en welzijn in Noord-Nederland, kiest voor een integrale aanpak van de inzetbaarheid van zijn werknemers – een voorwaarde om effectief te zijn in het onderhouden van inzetbaarheid, aldus het verband. Onder inzetbaarheid verstaat het: 'het vermogen om productief, met plezier en in goede gezondheid, nu en in de toekomst, je werk te doen en ander werk te vinden als dat nodig is of gewenst. Hoe je daaraan invulling geeft, bepaal je zelf, op basis van jouw behoefte, functie en levensfase. De werkgever creëert hiervoor een gezond werkklimaat en geeft gehoor aan redelijke wensen die de werknemers stellen.'

Waar in de afgelopen jaren de focus met name lag op instroom van nieuwe werknemers bij deze werkgevers, verschuift de aandacht nu ook naar de vraag hoe werknemers worden behouden voor de zorgsector. Duurzame inzetbaarheid gaat naast inzetbaarheid óók over behoud van werknemers voor de organisatie. Het is belangrijk om de werknemers tevreden te houden, want ze vormen het grootste en belangrijkste kapitaal als het gaat om goede en voldoende zorg in Noord-Nederland. Zorgpleinnoord biedt aangesloten werkgevers bijeenkomsten, instrumenten en literatuur aan en doet onderzoek naar wat werkt om de inzetbaarheid van werknemers te onderhouden.

- b. Knelpunten die worden aangepakt om inzetbaarheid te bevorderen
De belemmerde factoren waren de kennis en basiscommunicatievaardigheden van HR en leidinggevendenden om werknemers te kunnen begeleiden bij hun inzetbaarheid (Koolhaas, e.a., 2015).
- c. Aanpak die is gevolgd om de knelpunten op te heffen
Zorgpleinnoord volgde een integrale aanpak, waarin werkgever en werknemer een gedeelde verantwoordelijkheid hebben. Zorgpleinnoord ziet de integrale aanpak van de werkgever daarbij als succesfactor. Die houdt in dat er een dialoog wordt gevoerd tussen werknemer en leidinggevende over alle aspecten van het onderhouden van de inzetbaarheid. Deze dialoog past in het HR-beleid en wordt gefaciliteerd door praktische instrumenten voor de werknemer. Zorgpleinnoord ondersteunt de werkgever bij de beleidsvorming en de executie ervan.
Door de werkgever te ondersteunen met het planmatig benaderen, hanteren van een integrale aanpak en het effectief in executie brengen, wordt de belemmering weggenomen dat werkgevers onvoldoende kennis en executiekracht hebben. Een dialoog tussen werknemer en leidinggevende over het ondersteunen van alle aspecten van inzetbaarheid voorkomt dat de werknemer onvoldoende inzicht en doenvermogen heeft, wat helpt bij de ontschotting van deeloplossingen.
- d. Eerste resultaten van de aanpak
Naar de effecten van het programma wordt nog onderzoek gedaan. Een eerste publicatie geeft aan dat er in eerste instantie geen betere resultaten gemeten worden in de gebruikelijke HR-praktijk. Wel verbeterde bij werknemers de werkhouding, het zelfvertrouwen en het bewustzijn van vaardigheden (Koolhaas, e.a., 2015).

Voorbeeldcase 3. Nationaal Programma Rotterdam Zuid (Bron: <https://www.nprz.nl/>)

- a. Korte achtergrondschets
In het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ) werken het Rijk, de gemeente Rotterdam, corporaties, zorginstellingen, schoolbesturen, bedrijfsleven, politie en Openbaar Ministerie aan een gezonde toekomst voor Rotterdam-Zuid. Naast andere doelen is het verbeteren van de arbeidsparticipatie een belangrijk doel. Zuid telt ruim 40 procent van alle bijstandsuitkeringen in de stad. Rotterdam wil dit verlagen naar 31 procent in 2031. Door werk moeten mensen weer op eigen benen kunnen staan.
- b. Knelpunten die worden aangepakt om inzetbaarheid te bevorderen
Uit het Nationaal Programma Rotterdam Zuid, Uitvoeringsplan 2019–2022, citeren we belemmerende patronen (pagina 17 en 20): 'Om het patroon te doorbreken

waarbij bewoners van Zuid pas in een relatief laat stadium worden bereikt met hulp en ondersteuning, werken de NPRZ-partners vanuit een aantal samenwerkingsafspraken.'

c. Aanpak die is gevolgd om de knelpunten op te heffen

De samenwerkingsafspraken die worden gevolgd in de aanpak zijn omschreven als: 1) Resultaat- en informatie gestuurd werken: op basis van duidelijke onderling afgesproken resultaten wordt richting gegeven aan de uitvoering. 2) Verdelen van taken tussen (meerdere) betrokkenen en begeleider. Bij twijfel over effectiviteit van de eigen inzet van het individu wordt het wijkteam gevraagd het functioneren van het totale huishouden te beoordelen. 3) Erop af!: de drempel is lager als hulp aanwezig is daar waar bewoners toch al zijn. Een belangrijk deel van de aangeboden interventies wordt uitgevoerd op de locaties die scholen en uitkeringsinstaties al gebruiken.

De aanpak is met het aantreden van een nieuw college in 2018 aangepast. Rotterdam neemt meer begeleiders in dienst en verlaagt het aantal bijstandsge-rechtigden per begeleider, zodat per klant meer tijd en aandacht beschikbaar is. Klanten krijgen één begeleider, een centrale gesprekspartner voor alle onderwerpen. De begeleiders werken 'multidisciplinair' en doen wat nodig is, of dat nu gaat om hulp bij jobcoaching, kinderopvang, taal of het wegwerken van schulden. Werk is de primaire doelstelling.

d. Eerste resultaten van de aanpak

Het is te vroeg om al effecten te meten. De begeleider stelt de klant centraal en kan tegelijk het doenvermogen van de werkzoekende stimuleren. Het scheelt de werkzoekende erg veel tijd dat alle interactie wordt samengebracht in de communicatie tussen werkzoekende en begeleider – en dat er dus niet voor elk onderwerp een aparte instantie en gesprekspersoon wordt aangewezen.

Een centrale begeleider die tevens helpende en duwende hand is, is een beloftevol instrument om de belemmering weg te nemen dat werkzoekenden/werknemers moeilijk te activeren zijn. Verder is de centraalstelling van de werkzoekende en diens situatie een goed beginpunt om doelgericht toe te werken naar resultaten. Ontschotting van deeloplossingen kan daarbij ook helpen.

3.3 Leerpunten

Een nadere analyse van de besproken knelpunten en voorbeeldcases leidt ons naar twee belangrijke aspecten die de uitvoering en inrichting van het vergroten van de inzetbaarheid van werknemers in de praktijk kunnen verbeteren.

Ten eerste, wijzen de geïnterviewden en voorbeeldcases op een belangrijke rol voor een *centrale begeleider* voor de werknemer. Bij Zorgpleinnoord en Achmea is dat de leidinggevende en in het geval van Rotterdam Zuid is dat een externe begeleider. Deze centrale begeleider heeft een belangrijke functie in het adviseren van de werknemer en bij het tot stand brengen van veranderingen in diens gedrag om inzetbaarheid op de arbeidsmarkt te vergroten. Deze rol van de centrale begeleider omvat met name de volgende drie verantwoordelijkheden:

1. zorgen dat het aanbod aan HR-activiteiten (zoals cursussen en andere mogelijkheden) en financiële diensten en de consequenties overzichtelijk en toegankelijk worden voor de werknemer;
2. in nauw overleg met de werknemer zorgen voor maatwerk in de aanpak van diens traject;
3. de werknemer zien te stimuleren om in actie te komen en veranderingen door te voeren, met een zo concreet mogelijk handelingsperspectief.

Gezien deze grote en nieuwe uitdagingen voor centrale begeleiders, is tweede belangrijke aspect dat er *ondersteuning* en een (digitale) *infrastructuur* aanwezig zijn die centrale begeleiders helpt om werknemers meer effectief en efficiënt te kunnen begeleiden.

Bij Achmea werd duidelijk dat leidinggevendenden nog uitgebreide ondersteuning nodig hebben bij hun rol van centrale begeleider met het oog op het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden en het samenbrengen van relevante informatie. Bij Zorgpleinnoord bestaat al een uitgebreide infrastructuur om werkgevers en leidinggevende te ondersteunen. In Rotterdam Zuid waren een aantal centrale begeleiders onvoldoende geëquipeerd voor deze nieuwe rol en vindt versterking plaats op dat vlak. Ook op het gebied van informatievoorziening in (online) platformen en systemen worden centrale begeleiders ondersteund om informatie bij elkaar te kunnen brengen. Deze informatie kan veelal ook direct toegankelijk worden gemaakt voor de werknemer, zodat de centrale begeleider en werknemer toegang hebben tot dezelfde informatie over de werknemer en diens mogelijkheden.

4. De mogelijke rol van de pensioenuitvoerder

Oude Mulders, Henkens en Van Dalen (2018) laten zien dat werkgevers zich grote zorgen maken over de kosten van een vergrijzend medewerkersbestand en de potentiële negatieve gevolgen van vergrijzing op de organisatieproductiviteit. Ook De Grip, Fouarge en Montizaan (2015) concluderen dat het noodzakelijk is dat er geïnvesteerd wordt in de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Ze geven aan dat een belangrijk deel van de middelen die werkgevers besteden aan ontsiemaatregelen verschoven worden naar investeringen in cursussen en trainingen die het menselijk kapitaal van werkenden op peil houden. Dit creëert ook een vangnet dat werkenden meer vertrouwen geeft in hun mogelijkheden om tot op hogere leeftijd inzetbaar te blijven. Bovendien heeft het trainingsaanbod van zichzelf al een motiverende werking die de demotiverende effecten van de hervormingen in het pensioenstelsel deels kan compenseren. In de inleiding noemden we al dat in de twee opeenvolgende pensioenakkoorden die op centraal niveau zijn gesloten de aandacht voor het ondersteunen van inzetbaarheid wordt benadrukt. Decentraal maken sociale partners in cao's afspraken over deze ondersteuning van inzetbaarheid voor werknemers en soms ook specifiek voor oudere werknemers.

Op basis van literatuuranalyse en praktijkinzichten concluderen we dat er grote behoefteverschillen bestaan tussen werknemers voor het versterken van hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Bij de versterking van de individuele inzetbaarheid van oudere werknemers is de sleutel een activerende centrale begeleiding, ondersteund door een faciliterende organisatie en een (digitale) infrastructuur, waarin relevante informatie wordt samengebracht. Deze centrale begeleiding vraagt enerzijds om het stimuleren van een actieve betrokkenheid van de werknemer en anderzijds om het samenbrengen van de beschikbare HR- en financiële informatie en instrumenten voor de werknemer.

Als we bekijken welke rol pensioenuitvoerders in dit proces kunnen spelen, dan komt uit onze analyse en interviews met deskundigen op het gebied van pensioenaanbieders overwegend het beeld naar voren dat het aanbieden van dergelijke diensten niet behoort tot het speelveld van de pensioenuitvoerder zelf. De taakafbakening wordt hierbij als argument genoemd. Tegelijk wordt bij overheid en werkgevers aangegeven dat waardecreatie mogelijk is door data en inzichten over grenzen heen te delen om nieuwe werkgeversdiensten vorm te geven.

Pensioenuitvoerders hebben vanwege de verplichtstelling een relatie met respectievelijk werkgevers en werknemers, zonder dat hiervoor een commerciële inspanning geleverd is. Voor de pensioenuitvoering beschikt de pensioenuitvoerder over gegevens

van werkgever en werknemer. Onder meer de Netspar-projectgroep die zich recentelijk boog over de veranderende rol van pensioenuitvoerders als gevolg van Data Science (zie: Bovenberg, e.a., 2018), inventariseert ontwikkelingen die de toekomstige positie van de pensioenuitvoerder beïnvloeden. Een belangrijke ontwikkeling is de verschuiving van risico's rondom pensioen naar de werknemer in combinatie met mogelijke keuzevrijheid. De projectgroep schetst op hoofdlijnen vier strategische scenario's voor pensioenuitvoerders om deze ontwikkelingen, die samenhangen met de marktordening aan de vraag- en aanbodzijde, te adapteren. In het zogenaamde *small full pond*-scenario (competitie aan de aanbodzijde en een *wholesale*-markt aan de vraagzijde) wordt de mogelijkheid geschetst dat pensioenuitvoerders een totaal servicepakket bieden waarvan adviesdiensten onderdeel uitmaken. Dit zou een pensioenuitvoerder dan vooral de mogelijkheid bieden om werkgevers en sociale partners aan zich te binden.

Een nadere beschouwing van de recente jaarverslagen (2018) van de vijf grote pensioenfondsen (ABP, bpfBOUW, PFZW, PME, PMT) geeft weinig indicatie dat pensioenuitvoerders momenteel in deze richting denken. De opmerkingen over de strategie beperken zich vooral tot het uitvoeren van pensioenregelingen naar tevredenheid van werknemers, werkgevers en gepensioneerden. Dit wordt nader gekwalificeerd met termen als gemak, goede service, lage kosten, digitaal en duurzaam. Alleen het ABP meldt in het jaarverslag 2018 dat een van de belangrijkste doelen is om de binding met werkgevers te versterken. De ambitie daarbij is de relatie verder in te vullen en gesprekspartner te zijn bij voor werkgevers relevante vraagstukken rondom arbeid.

Dat het aanbieden van adviesdiensten aan werkgevers, bijvoorbeeld ter stimulering van de inzetbaarheid van oudere werknemers, niet direct gezien wordt als onderdeel van het speelveld van de pensioenuitvoerder komt ook naar voren uit onze interviews met deskundigen. Zij wijzen als argument op de traditionele taakafbakening.

Tegelijk geven diverse geïnterviewden uit kringen van pensioenuitvoerders, verzekeraars, overheid en werkgevers aan dat waardecreatie mogelijk is door over grenzen heen data en inzichten te delen om nieuwe werkgeversdiensten vorm te geven. Een pensioenuitvoerder beschikt over gegevens die met specialisten op inzetbaarheid en/of arbeidsmarkt gedeeld kunnen worden. Op die manier kunnen datagedreven diensten vormgegeven worden om de inzetbaarheid van (oudere) werknemers te stimuleren. Dit kan in aansluiting op de agenda van sociale partners.

Bij de geïnterviewden leeft de gedachte dat pensioenuitvoerders een samenwerking kunnen vormen binnen een breder ecosysteem met aanbieders en samen een geïntegreerd informatie- en productaanbod kunnen aanbieden. Op basis van

de capaciteiten en deskundigheden waarover pensioenuitvoerders in de huidige bestaande situatie beschikken, lijkt het meer bij hun mogelijkheden en sterke punten te passen om een specialist te zijn op onderdelen van het gehele proces van waardecreatie rondom inzetbaarheid (Bovenberg, e.a., 2018 – *business as usual*-model met een klein aantal spelers aan de aanbodzijde en een *wholesale*-markt aan de vraagzijde). Om de genoemde dienstverlening te bieden, is samenwerking met deskundigen op andere disciplines een kansrijke weg.

Bij het inrichten van dienstverlening om de inzetbaarheid van oudere werknemers te versterken in het huidige kader van wet- en regelgeving, onderscheiden we diensten aan respectievelijk werknemer en werkgever.

Ten eerste zijn er diensten met een meer retailkarakter en waarin individuele *werknemers* de keuzevrijheid hebben om gebruik te maken van via de werkgever aangeboden diensten. Gezien de structuur van pensioenafspraken kan de werkgever daarbij de klant zijn van de nieuw ontwikkelde diensten die vervolgens worden aangeboden aan de werknemer. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om:

- data-integratie om het inzicht voor de werknemer te vormen en keuzealternatieven te tonen
- het ontwikkelen van beeldvorming van mentale en fysieke gezondheid, functiefitheid en financiële fitheid
- het genereren van een keuze-architectuur om tot doelrealisatie te komen
- de uitvoering van de dialoog met de werknemer, ondersteunend aan of plaatsvervangend voor de leidinggevende

Ten tweede zijn er diensten die het karakter hebben van dienstverlening in een zakelijke markt. Hierbij is primair de *werkgever* de directe klant die op basis van een inschatting van toegevoegde waarde de keuzevrijheid heeft om van aanbieders gebruik te maken. Deze HR-dienstverlening omvat activiteiten zoals:

- het bieden van inzicht en planvorming door de werkgever
- data-integratie om het inzicht van de werkgever te vormen
- gestructureerd komen tot strategie, doelen en instrumenten voor het ondersteunen van het zelfmanagement van de werknemer
- ondersteuning bieden bij de transitie naar een betere ondersteuning van het zelfmanagement van werknemers en de strategische personeelsplanning van de werkgever

Een eerste stap voor pensioenaanbieders om bij deze diensten een rol te kunnen spelen, is dat ze de relevante informatie van werknemers beschikbaar kunnen maken

om leidinggevend (of andere centrale begeleiders) in staat te stellen om ook pensioengerelateerde aspecten mee te nemen en in hun geïndividualiseerde advies de daarvoor relevante data kunnen verwerken. Daarbij valt te denken aan gegevens over pensioenopbouw en het pensioenproduct, waaronder bestaande mogelijkheden in pensioentrajecten (bijvoorbeeld deeltijdpensioen) en verwachte risico's rondom pensioeninkomen. Een zorgvuldige borging van privacyaspecten is hierbij noodzakelijk, waarschijnlijk met de expliciete toestemming van de werknemer om verschillende informatiebronnen bij elkaar te kunnen brengen.

Een innovatievere stap voor pensioenaanbieders om bij de diensten een rol te spelen zou kunnen zijn om relevante nieuwe producten of productvarianten te ontwikkelen en aan te bieden. Hoewel deze stap inhoudelijk aansluit bij de maatregelen voor duurzame inzetbaarheid en verlofsparen die worden genoemd in het principeakkoord vernieuwing pensioenstelsel van juni 2019, zouden pensioenaanbieders hiermee vooruitlopen op voorgestelde ontwikkelingen in het veld (ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid). Om een invulling door pensioenaanbieders mogelijk te maken moeten bestaande wettelijke kaders echter worden aangepast, waarvoor politiek en maatschappij aan zet zijn. Pensioenaanbieders zouden bijvoorbeeld producten kunnen ontwikkelen die helpen bij investeringen in menselijk kapitaal door een deel van het opgebouwde financiële kapitaal beschikbaar te stellen. Ideeën hiervoor zijn eerder in verschillende Netspar-papers verschenen (bijvoorbeeld Bovenberg, Koelewijn en Kortleve 2011; Brounen, Kortleve en Ponds 2019; Lapperre, Oerlemans en Dellaert 2016). Zo zouden met de verdergaande individualisering van pensioenproducten ook toenemende mogelijkheden kunnen ontstaan om deels flexibel met opgebouwd pensioenkapitaal om te gaan. Al bestaande varianten zoals deeltijdpensioen zouden kunnen worden uitgebreid met variaties in pensioenopbouw, bijvoorbeeld om werknemers een omscholingstraject te laten volgen. Op deze manier kunnen nieuwe mogelijkheden ontstaan om continuïteit van inzetbaarheid te borgen, waardoor over de levenscyclus een stabiel en mogelijk hoger pensioeninkomen kan worden gerealiseerd dan wanneer wordt doorgespaard voor een pensioen in een al bestaand, maar korter loopbaantraject.

Referenties

- Armstrong-Stassen, M., en Ursel, N.D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 201-220.
- Aubert, P., Caroli, E. en Roger, M. (2005). New technologies, workplace organisation and the age structure of the workforce: Firm-level evidence. *The Economic Journal*, 116(509), F73-F93
- Bolhaar, J., Dillingh, R. en van Vuuren, D. (2017) Langer doorwerken: keuzes voor nu en later, CPB Policy Brief, 2017/10, CPB/Netspar.
- Bonsang, E. D. M., Dohmen, T.J., Dupuy, A., en de Grip, A. (2012). Cognitive functioning over the life cycle. Netspar panel paper 29.
- Borghans, L., Fouarge, D., de Grip, A. en van Thor, J.A.F. (2014). Werken en leren in Nederland (Working and learning in the Netherlands). ROA Reports 003. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market.
- Borghans, L., en ter Weel, B. J. (2002). Do older workers have more trouble using a computer than younger workers? (ROA Research Memoranda; No. 1E). Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Faculteit der Economische Wetenschappen.
- Börsch-Supan, A., en Weiss, M. (2016). Productivity and age: Evidence from work teams at the assembly line. *The Journal of the Economics of Ageing*, 7, 30-42
- Bovenberg, L. (2019), 'Investeren in gezond werk beter dan premies verhogen', interview Pensioen Pro.
- Bovenberg, L., Donkers, B., Kloek, M., Lange, R., Mol, J., Piljic, D., van der Ploeg, F., Vaassen, K., Werker, B. (2018). Veranderende rol pensioenuitvoerders als gevolg van Data Science, Netspar Occasional paper 2.
- Bovenberg, L., Koelewijn, W. en Kortleve, N. (2011). Naar een dynamische toekomstvoorziening: Integratie van werk, pensioen, zorg en wonen over de levensloop. Netspar. NEA paper 40, Tilburg.
- Brassey, J., Christensen, L. en Van Dam, N. (2019). The essential components of a successful L&D strategy, McKinsey & Company.
- Brounen, D., Kortleve, N. en Ponds, E. (2019). Woning en pensioen als financieel Lego. Netspar Brief 17, Tilburg.
- De Beer, H. (2001). Voeding, gezondheid en arbeid in Nederland tijdens de negentiende eeuw: een bijdrage tot de antropometrische geschiedschrijving. Aksant.
- DenkWerk, (2019). 'Arbeid in transitie: hoe mens en technologie samen kunnen werken.'
- De Grip, A., en Van Loo, J. (2002). The economics of skills obsolescence: A review. in *The Economics of Skills Obsolescence (Research in Labor Economics, Volume 21)*. Emerald Group Publishing Limited, 1-26.
- De Grip, A., Fouarge, D., en Montizaan, R. (2015). Goede inzetbaarheid oudere medewerkers vereist beter HR-beleid. Netspar Brief, (4).
- De Grip, A., Fouarge, D., Montizaan, R., en Schreurs, B. (2019). Train to retain: Training opportunities, positive reciprocity, and expected retirement age. *Journal of Vocational Behavior*, 103332.
- De Grip, A., en Montizaan, R. (2010). Langer doorwerken, werksituatie en productiviteit: Vervolgmeting (2009) VPL-onderzoek (p. 44). Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA).

- Estryn-Behar, M., Van Der Heijden, B.I., Fry, C., en Hasselhorn, H.M. (2010). Longitudinal analysis of personal and work-related factors associated with turnover among nurses. *Nursing research*, 59(3), 166-177.
- Davies, B., Diemand-Yauman, C. en Van Dam, N. (2019). Competitive advantage with a human dimension: From lifelong learning to lifelong employability. McKinsey & Company.
- Dorenbosch, L., Sanders, J. en Blonk, R. (2012). De kwetsbaarheid van inzetbaarheid: een dynamisch perspectief. In: *Werkzame arbeidsrelaties voor een werkende arbeidsmarkt* (Congresbundel SZW Jaarcongres), pp. 23-50.
- Fleischmann, M., Koster, F. en Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2908-2925.
- Friedberg, L. (2003). The impact of technological change on older workers: Evidence from data on computer use. *ILR Review*, 56(3), 511-529.
- Graaf, S. D., Peeters, M., en Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, (24)4, 375-392.
- Goudswaard, K. P. (2007). Is de vergrijzing erg?. *AE communicatie*, 7.
- Henkens, K., Van Solinge, H., en Cozijnsen, R. (2009). Let go or retain? A comparative study of the attitudes of business students and managers about the retirement of older workers. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(7), 1562-1588.
- Henkens, K., van Solinge, H., en van Dalen, H. (2009). Beslissingen rond langer werken: de zichtbare drempels voor een later pensioen. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 64-79.
- Horn, J. L. (1982). The theory of fluid and crystallized intelligence in relation to concepts of cognitive psychology and aging in adulthood. In *Aging and cognitive processes* (pp. 237-278). Springer, Boston, MA.
- Ilmarinen, J. E. (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58 (8), 546-552.
- Kalwij, A., Kapteyn, A., en de Vos, K. (2018). Why are people working longer in the Netherlands? (No. w24636). National Bureau of Economic Research.
- Kanfer, R., en Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review*, 29(3), 440-458.
- Kooij, T. A. M., Dijkers, J., Jansen, P., en van den Broek, J. (2016). Human resource-beleid, duurzame inzetbaarheid en oudere werknemers. In *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: Interventies, best practices en integrale benaderingen* (2e druk, geheel herziene druk) (pp. 163-179).
- Koolhaas, W., Groothoff, J.W., de Boer, M.R., van der Klink, J.J. en Brouwer, S., (2015). Effectiveness of a problem-solving based intervention to prolong the working life of ageing workers. *BMC Public Health*, 15(1), 76.
- Lapperre, P., Oerlemans, A. en Dellaert, B., 2016. Effectieve ondersteuning van zelfmanagement voor de consument. Netspar Design Paper, 65.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2019), kamerbrief Principeakkoord Vernieuwing Pensioenstelsel, juni 2019
- Montizaan, R., Nieste, M. en Poulissen, D. (2019) Investeren in menselijk kapitaal: een gecombineerd werknemers- en werkgeversperspectief, Netspar design paper 121.
- Nauta, A., De Bruin, M.R., en Cremer, R. (2004). De mythe doorbroken. *Gezondheid en Inzetbaarheid Oudere Werknemers* (Breaking the Myth. Health and Employability of Older Workers), TNO Arbeid, Hoofddorp.

- Nauta, A., de Lange, A. H., en Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag en Organisatie*, 23, 136-157.
- Ng, T.W., en Feldman, D.C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of applied psychology*, 93(2), 392.
- Obbink, H. (2018), Meer mensen leven langer rond de armoedegrens, Trouw, 18 januari 2018.
- Oude Mulders, J., en Damman, M. (2019). Doorwerken tot op hogere leeftijd, wat vinden werkgevers, werknemers en zzp'ers?. *Netspar Brief*, (16).
- Oude Mulders, J., en Henkens, K. (2018). Employers' adjustment to longer working lives. *Netspar DP* 11/2018-041
- Oude Mulders, J., Henkens, K., en Schippers, J. (2017). European top managers' age-related workplace norms and their organizations' recruitment and retention practices regarding older workers. *The Gerontologist*, 57, 857-866
- Oude Mulders, J., Henkens, K., en Van Dalen, H.P. (2018). How do employers respond to an aging workforce? Evidence from surveys among employers, 2009-2017. In S.J. Czaja, J. Sharit, J. James, & J. Grosch (Eds.), *Current and Emerging Trends in Aging and Work*. Springer.
- Pak, K., Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H., en Van Veldhoven, M.J.P.M. (2019), Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336-352.
- Peters, P., Van der Heijden, B.I.J.M., Spurk, D., De Vos, A. en Klaassen, R. (2019). Please Don't Look at Me That Way. An Empirical Study Into the Effects of Age-Based (Meta-) Stereotyping on Employability Enhancement Among Older Supermarket Workers. *Front. Psychol.*, 22 February 2019.
- Ruhm, C.J. (1989). Why older Americans stop working. *The Gerontologist*, 29(3), 294-299.
- Skirbekk, V. (2008). Age and productivity capacity: descriptions, causes and policy options. *Ageing horizons*, 8, 4-12.
- Taylor, P., Brooke, E., en Di Biase, T. (2010). European employer policies concerning career management and learning from a life-span perspective. In *Soziale Lebenslaufpolitik* (pp. 474-497). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Taylor, P., en Urwin, P. (2001). Age and participation in vocational education and training. *Work, employment and society*, 15(4), 763-779.
- Taylor, P., en Walker, A. (1998). Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing & Society*, 18(6), 641-658.
- UWV (2018) – Stijging WIA-instroom. Waardoor steeg de WIA-instroom van zieke werknemers in 2016?
- Van Dalen, H.P., Henkens, K., en Wang, M. (2015). Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of European employers. *The Gerontologist*, 55, 814-824.
- Van Dam, K., Van der Vorst, J.D., en Van der Heijden, B.I. (2009). Employees' intentions to retire early: A case of planned behavior and anticipated work conditions. *Journal of Career Development*, 35(3), 265-289.
- Van De Grift, M. (2009). Pensioenaanspraken en vergrijzing. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Van der Heijden, B. I., de Lange, A.H., Demerouti, E., en Van der Heijde, C.M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156-164.
- Van Hoof, J.J.B.M. (2002). *Werk (en) moet wel leuk zijn: Arbeidswensen van Nederlanders*. Uitgeverij Van Gorcum.

- Van Solinge, H., en Henkens, K. (2011). Besluitvorming rondom pensioneren: de invloed van werk- en organisatiecontext. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 427-450.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M.C., en Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., en Bollen, A. (2008). Investeren in employability: Wiens verantwoordelijkheid?. *Gedrag & Organisatie*, 21(1), 56-73.
- Vis, J. (2000). *Verzilvering van de vergrijzing. Wie durft!* Assen: Van Gorcum.
- Ybema, J. F., Geuskens, G., en Oude Hengel, K. (2009). Oudere werknemers en langer doorwerken. Secundaire analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Ybema, J.F., van Vuuren, T. en van Dam, K. (2017): HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes, *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.
- Zappala, S., Depolo, M., Fraccaroli, F., Guglielmi, D. en Sarchielli, G. (2008). Postponing job retirement? Psychosocial influences on the preference for early or late retirement. *Career Development International*, 13, 150-167.
- Zwick, T. (2015). Training older employees: what is effective?. *International Journal of Manpower*, 36(2), 136-150.

Bijlage 1 – Overzicht van personen met wie gesprekken zijn gevoerd voor dit paper

We danken de volgende personen voor het in gesprekken delen van hun inzichten over de huidige praktijk bij het stimuleren van inzetbaarheid van werknemers door werkgevers.

- Bas Gortworst, client director AON
- Carmen Schrader, senior adviseur inzetbaarheid
- Dorien Kooij, hoogleraar HR studies Tilburg Universiteit
- Erik van der Liet, senior adviseur arbeidsmarkt
- Gaston Dollevoet, senior adviseur inzetbaarheid
- Gerard van Hees, bestuurder FNV
- Hans Krikke, specialist inzetbaarheid FWG
- Isabel Coenen, beleidsadviseur inzetbaarheid FNV
- Jeroen van der Made, Randstad Groep Nederland duurzame inzetbaarheid
- Monique Vink, hoofd P&O Stichting Aafje
- Roland Kip, directeur IZZ
- Saskia Nurmohamed, senior adviseur inzetbaarheid Zilveren Kruis Achmea
- Wendy Koolhaas, projectleider duurzame inzetbaarheid Zorgpleinnoord
- Bianca Tetteroo, Raad van Bestuur Achmea
- Heidi Boussem, directeur Gezond & Veilig Werken Ministerie SoZaWe
- Harma Meins, projectleider maatwerkregelingen duurzame inzetbaarheid pensioenakkoord Ministerie SoZaWe
- Thomas Laffree, directeur Innovatie, PGGM
- Peter Gortzak, manager beleid APG
- Harold Herbert, directeur Verbond van Verzekeraars
- Renske Rietbergen, directeur, AWWN

OVERZICHT UITGAVEN IN DE DESIGN PAPER SERIE

- 1 Naar een nieuw pensioencontract (2011)
Lans Bovenberg en Casper van Ewijk
- 2 Langlevenrisico in collectieve pensioencontracten (2011)
Anja De Waegenaere, Alexander Paulis en Job Stigter
- 3 Bouwstenen voor nieuwe pensioencontracten en uitdagingen voor het toezicht daarop (2011)
Theo Nijman en Lans Bovenberg
- 4 European supervision of pension funds: purpose, scope and design (2011)
Niels Kortleve, Wilfried Mulder and Antoon Pelsser
- 5 Regulating pensions: Why the European Union matters (2011)
Ton van den Brink, Hans van Meerten and Sybe de Vries
- 6 The design of European supervision of pension funds (2012)
Dirk Broeders, Niels Kortleve, Antoon Pelsser and Jan-Willem Wijckmans
- 7 Hoe gevoelig is de uittredeleeftijd voor veranderingen in het pensioenstelsel? (2012)
Didier Fouarge, Andries de Grip en Raymond Montizaan
- 8 De inkomensverdeling en levensverwachting van ouderen (2012)
MARIKE KNOEF, ROB ALESSIE en ADRIAAN KALWIJ
- 9 Marktconsistente waardering van zachte pensioenrechten (2012)
Theo Nijman en Bas Werker
- 10 De RAM in het nieuwe pensioenakkoord (2012)
Frank de Jong en Peter Schotman
- 11 The longevity risk of the Dutch Actuarial Association's projection model (2012)
Frederik Peters, Wilma Nusselder and Johan Mackenbach
- 12 Het koppelen van pensioenleeftijd en pensioenaanspraken aan de levensverwachting (2012)
Anja De Waegenaere, Bertrand Melenberg en Tim Boonen
- 13 Impliciete en expliciete leeftijdsdifferentiatie in pensioencontracten (2013)
Roel Mehlkopf, Jan Bonenkamp, Casper van Ewijk, Harry ter Rele en Ed Westerhout
- 14 Hoofdlijnen Pensioenakkoord, juridisch begrepen (2013)
Mark Heemskerk, Bas de Jong en René Maatman
- 15 Different people, different choices: The influence of visual stimuli in communication on pension choice (2013)
Elisabeth Brügggen, Ingrid Rohde and Mijke van den Broeke
- 16 Herverdeling door pensioenregelingen (2013)
Jan Bonenkamp, Wilma Nusselder, Johan Mackenbach, Frederik Peters en Harry ter Rele
- 17 Guarantees and habit formation in pension schemes: A critical analysis of the floor-leverage rule (2013)
Frank de Jong and Yang Zhou
- 18 The holistic balance sheet as a building block in pension fund supervision (2013)
Erwin Fransen, Niels Kortleve, Hans Schumacher, Hans Staring and Jan-Willem Wijckmans
- 19 Collective pension schemes and individual choice (2013)
Jules van Binsbergen, Dirk Broeders, Myrthe de Jong and Ralph Kojien
- 20 Building a distribution builder: Design considerations for financial investment and pension decisions (2013)
Bas Donkers, Carlos Lourenço, Daniel Goldstein and Benedict Dellaert

- 21 Escalerende garantietoezeggingen: een alternatief voor het StAr RAM-contract (2013)
Servaas van Bilsen, Roger Laeven en Theo Nijman
- 22 A reporting standard for defined contribution pension plans (2013)
Kees de Vaan, Daniele Fano, Herialt Mens and Giovanna Nicodano
- 23 Op naar actieve pensioenconsumenten: Inhoudelijke kenmerken en randvoorwaarden van effectieve pensioencommunicatie (2013)
Niels Kortleve, Guido Verbaal en Charlotte Kuiper
- 24 Naar een nieuw deelnemergericht UPO (2013)
Charlotte Kuiper, Arthur van Soest en Cees Dert
- 25 Measuring retirement savings adequacy; developing a multi-pillar approach in the Netherlands (2013)
Marieke Knoef, Jim Been, Rob Alessie, Koen Caminada, Kees Goudswaard, and Adriaan Kalwij
- 26 Illiquiditeit voor pensioenfondsen en verzekeraars: Rendement versus risico (2014)
Joost Driessen
- 27 De doorsneesystematiek in aanvullende pensioenregelingen: effecten, alternatieven en transitiepaden (2014)
Jan Bonenkamp, RYanne Cox en Marcel Lever
- 28 EIOPA: bevoegdheden en rechtsbescherming (2014)
Ivor Witte
- 29 Een institutionele beleggersblik op de Nederlandse woningmarkt (2013)
Dirk Brounen en Ronald Mahieu
- 30 Verzekeraar en het reële pensioencontract (2014)
Jolanda van den Brink, Erik Lutjens en Ivor Witte
- 31 Pensioen, consumptiebehoeften en ouderenzorg (2014)
Marieke Knoef, Arjen Hussem, Arjan Soede en Jochem de Bresser
- 32 Habit formation: implications for pension plans (2014)
Frank de Jong and Yang Zhou
- 33 Het Algemeen pensioenfonds en de taakafbakening (2014)
Ivor Witte
- 34 Intergenerational Risk Trading (2014)
Jijia Cui and Eduard Ponds
- 35 Beëindiging van de doorsneesystematiek: juridisch navigeren naar alternatieven (2015)
Dick Boeijen, Mark Heemskerk en René Maatman
- 36 Purchasing an annuity: now or later? The role of interest rates (2015)
Thijs Markwat, Roderick Molenaar and Juan Carlos Rodriguez
- 37 Entrepreneurs without wealth? An overview of their portfolio using different data sources for the Netherlands (2015)
Mauro Mastrogiacomo, Yue Li and Rik Dillingh
- 38 The psychology and economics of reverse mortgage attitudes. Evidence from the Netherlands (2015)
Rik Dillingh, Henriëtte Prast, Mariacristina Rossi and Cesira Urzì Brancati
- 39 Keuzevrijheid in de uittreedleeftijd (2015)
Arthur van Soest
- 40 Afschaffing doorsneesystematiek: verkenning van varianten (2015)
Jan Bonenkamp en Marcel Lever
- 41 Nederlandse pensioenopbouw in internationaal perspectief (2015)
Marieke Knoef, Kees Goudswaard, Jim Been en Koen Caminada
- 42 Intergenerationele risicodeling in collectieve en individuele pensioencontracten (2015)
Jan Bonenkamp, Peter Broer en Ed Westerhout
- 43 Inflation Experiences of Retirees (2015)
Adriaan Kalwij, Rob Alessie, Jonathan Gardner and Ashik Anwar Ali
- 44 Financial fairness and conditional indexation (2015)
Torsten Kleinow and Hans Schumacher
- 45 Lessons from the Swedish occupational pension system (2015)
Lans Bovenberg, RYanne Cox and Stefan Lundbergh

- 46 Heldere en harde pensioenrechten onder een PPR (2016)
Mark Heemskerk, René Maatman en Bas Werker
- 47 Segmentation of pension plan participants: Identifying dimensions of heterogeneity (2016)
Wiebke Eberhardt, Elisabeth Brüggem, Thomas Post and Chantal Hoet
- 48 How do people spend their time before and after retirement? (2016)
Johannes Binswanger
- 49 Naar een nieuwe aanpak voor risicoprofiel-meting voor deelnemers in pensioenregelingen (2016)
Benedict Dellaert, Bas Donkers, Marc Turlings, Tom Steenkamp en Ed Vermeulen
- 50 Individueel defined contribution in de uitkeringsfase (2016)
Tom Steenkamp
- 51 Wat vinden en verwachten Nederlanders van het pensioen? (2016)
Arthur van Soest
- 52 Do life expectancy projections need to account for the impact of smoking? (2016)
Frederik Peters, Johan Mackenbach en Wilma Nusselder
- 53 Effecten van gelaagdheid in pensioen-documenten: een gebruikersstudie (2016)
Louise Nell, Leo Lentz en Henk Pander Maat
- 54 Term Structures with Converging Forward Rates (2016)
Michel Vellekoop and Jan de Kort
- 55 Participation and choice in funded pension plans (2016)
Manuel García-Huitrón and Eduard Ponds
- 56 Interest rate models for pension and insurance regulation (2016)
Dirk Broeders, Frank de Jong and Peter Schotman
- 57 An evaluation of the nFTK (2016)
Lei Shu, Bertrand Melenberg and Hans Schumacher
- 58 Pensioenen en inkomensongelijkheid onder ouderen in Europa (2016)
Koen Caminada, Kees Goudswaard, Jim Been en Marike Knoef
- 59 Towards a practical and scientifically sound tool for measuring time and risk preferences in pension savings decisions (2016)
Jan Potters, Arno Riedl and Paul Smeets
- 60 Save more or retire later? Retirement planning heterogeneity and perceptions of savings adequacy and income constraints (2016)
Ron van Schie, Benedict Dellaert and Bas Donkers
- 61 Uitstroom van oudere werknemers bij overheid en onderwijs. Selectie uit de poort (2016)
Frank Cörvers en Janneke Wilschut
- 62 Pension risk preferences. A personalized elicitation method and its impact on asset allocation (2016)
Gosse Alserda, Benedict Dellaert, Laurens Swinkels and Fieke van der Lecq
- 63 Market-consistent valuation of pension liabilities (2016)
Antoon Pelsser, Ahmad Salahnejhad and Ramon van den Akker
- 64 Will we repay our debts before retirement? Or did we already, but nobody noticed? (2016)
Mauro Mastrogiacomo
- 65 Effectieve ondersteuning van zelfmanagement voor de consument (2016)
Peter Lapperre, Alwin Oerlemans en Benedict Dellaert
- 66 Risk sharing rules for longevity risk: impact and wealth transfers (2017)
Anja De Waegenaere, Bertrand Melenberg and Thijs Markwat
- 67 Heterogeniteit in doorsneeproblematiek. Hoe pakt de transitie naar degressieve opbouw uit voor verschillende pensioenfondsen? (2017)
Loes Frehen, Wouter van Wel, Casper van Ewijk, Johan Bonekamp, Joost van Valkengoed en Dick Boeijen
- 68 De toereikendheid van pensioenopbouw na de crisis en pensioenhervormingen (2017)
Marike Knoef, Jim Been, Koen Caminada, Kees Goudswaard en Jason Rhuggenaath

- 69 De combinatie van betaald en onbetaald werk in de jaren voor pensioen (2017)
Marleen Damman en Hanna van Solinge
- 70 Default life-cycles for retirement savings (2017)
Anna Grebenchtchikova, Roderick Molenaar, Peter Schotman en Bas Werker
- 71 Welke keuzemogelijkheden zijn wenselijk vanuit het perspectief van de deelnemer? (2017)
Casper van Ewijk, Roel Mehlkopf, Sara van den Bleeken en Chantal Hoet
- 72 Activating pension plan participants: investment and assurance frames (2017)
Wiebke Eberhardt, Elisabeth Brügggen, Thomas Post en Chantal Hoet
- 73 Zerotopia – bounded and unbounded pension adventures (2017)
Samuel Sender
- 74 Keuzemogelijkheden en maatwerk binnen pensioenregelingen (2017)
Saskia Bakels, Agnes Joseph, Niels Kortleve en Theo Nijman
- 75 Polderen over het pensioenstelsel. Het debat tussen de sociale partners en de overheid over de oudedagvoorzieningen in Nederland, 1945–2000 (2017)
Paul Brusse
- 76 Van uitkeringsovereenkomst naar PPR (2017)
Mark Heemskerk, Kees Kamminga, René Maatman en Bas Werker
- 77 Pensioenresultaat bij degressieve opbouw en progressieve premie (2017)
Marcel Lever en Sander Muns
- 78 Bestedingsbehoeften bij een afnemende gezondheid na pensionering (2017)
Lieke Kools en Marike Knoef
- 79 Model Risk in the Pricing of Reverse Mortgage Products (2017)
Anja De Waegenaere, Bertrand Melenberg, Hans Schumacher, Lei Shu and Lieke Werner
- 80 Expected Shortfall voor toezicht op verzekeraars: is het relevant? (2017)
Tim Boonen
- 81 The Effect of the Assumed Interest Rate and Smoothing on Variable Annuities (2017)
Anne G. Balter and Bas J.M. Werker
- 82 Consumer acceptance of online pension investment advice (2017)
Benedict Dellaert, Bas Donkers and Carlos Lourenço
- 83 Individualized life-cycle investing (2017)
Gréta Oleár, Frank de Jong and Ingmar Minderhoud
- 84 The value and risk of intergenerational risk sharing (2017)
Bas Werker
- 85 Pensioenwensen voor en na de crisis (2017)
Jochem de Bresser, Marike Knoef en Lieke Kools
- 86 Welke vaste dalingen en welk beleggings-beleid passen bij gewenste uitkeringsprofielen in verbeterde premiereregelingen? (2017)
Johan Bonekamp, Lans Bovenberg, Theo Nijman en Bas Werker
- 87 Inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdragen in de langdurige ouderenzorg: een levenslopperspectief (2017)
Arjen Hussem, Harry ter Rele en Bram Wouterse
- 88 Creating good choice environments – Insights from research and industry practice (2017)
Elisabeth Brügggen, Thomas Post and Kimberley van der Heijden
- 89 Two decades of working beyond age 65 in the Netherlands. Health trends and changes in socio-economic and work factors to determine the feasibility of extending working lives beyond age 65 (2017)
Dorly Deeg, Maaïke van der Noordt and Suzan van der Pas
- 90 Cardiovascular disease in older workers. How can workforce participation be maintained in light of changes over time in determinants of cardiovascular disease? (2017)
Dorly Deeg, E. Burgers and Maaïke van der Noordt
- 91 Zicht op zzp-pensioen (2017)
Wim Zwinkels, Marike Knoef, Jim Been, Koen Caminada en Kees Goudswaard

- 92 Return, risk, and the preferred mix of PAYG and funded pensions (2017)
Marcel Lever, Thomas Michielsen and Sander Muns
- 93 Life events and participant engagement in pension plans (2017)
Matthew Blakstad, Elisabeth Brügggen and Thomas Post
- 94 Parttime pensioneren en de arbeidsparticipatie (2017)
Raymond Montizaan
- 95 Keuzevrijheid in pensioen: ons brein wil niet kiezen, maar wel gekozen hebben (2018)
Walter Limpens en Joyce Vonken
- 96 Employability after age 65? Trends over 23 years in life expectancy in good and in poor physical and cognitive health of 65–74-year-olds in the Netherlands (2018)
Dorly Deeg, Maaïke van der Noordt, Emiel Hoogendijk, Hannie Comijs and Martijn Huisman
- 97 Loslaten van de verplichte pensioenleeftijd en het organisatieklimaat rondom langer doorwerken (2018)
Jaap Oude Mulders, Kène Henkens en Harry van Dalen
- 98 Overgangseffecten bij introductie degressieve opbouw (2018)
Bas Werker
- 99 You're invited – RSVP! The role of tailoring in incentivising people to delve into their pension situation (2018)
Milena Dinkova, Sanne Elling, Adriaan Kalwij en Leo Lentz
- 100 Geleidelijke uittreding en de rol van deeltijdpensioen (2018)
Jonneke Bolhaar en Daniël van Vuuren
- 101 Naar een model voor pensioencommunicatie (2018)
Leo Lentz, Louise Nell en Henk Pander Maat
- 102 Tien jaar UPO. Een terugblik en vooruitblik op inhoud, doelen en effectiviteit (2018)
Sanne Elling en Leo Lentz
- 103 Health and household expenditures (2018)
Raun van Ooijen, Jochem de Bresser en Marike Knoef
- 104 Keuzevrijheid in de uitkeringsfase: internationale ervaringen (2018)
Marcel Lever, Eduard Ponds, Rik Dillingh en Ralph Stevens
- 105 The move towards riskier pension products in the world's best pension systems (2018)
Anne G. Balter, Malene Kallestrup-Lamb and Jesper Rangvid
- 106 Life Cycle Option Value: The value of consumer flexibility in planning for retirement (2018)
Sonja Wendel, Benedict Dellaert and Bas Donkers
- 107 Naar een duidelijk eigendomsbegrip (2018)
Jop Tangelder
- 108 Effect van stijging AOW-leeftijd op arbeidsongeschiktheid (2018)
Rik Dillingh, Jonneke Bolhaar, Marcel Lever, Harry ter Rele, Lisette Swart en Koen van der Ven
- 109 Is de toekomst gearriveerd? Data science en individuele keuzemogelijkheden in pensioen (2018)
Wesley Kaufmann, Bastiaan Starink en Bas Werker
- 110 De woontevredenheid van ouderen in Nederland (2018)
Jan Rouwendal
- 111 Towards better prediction of individual longevity (2018)
Dorly Deeg, Jan Kardaun, Maaïke van der Noordt, Emiel Hoogendijk en Natasja van Schoor
- 112 Framing in pensioenkeuzes. Het effect van framing in de keuze voor beleggingsprofiel in DC-plannen naar aanleiding van de Wet verbeterde premieregeling (2018)
Marijke van Putten, Rogier Potter van Loon, Marc Turlings en Eric van Dijk
- 113 Working life expectancy in good and poor self-perceived health among Dutch workers aged 55–65 years with a chronic disease over the period 1992–2016 (2019)
Astrid de Wind, Maaïke van der Noordt, Dorly Deeg and Cécile Boot
- 114 Working conditions in post-retirement jobs: A European comparison (2019)
Ellen Dingemans and Kène Henkens

- 115 Is additional indebtedness the way to increase mortgage–default insurance coverage? (2019)
Yeorim Kim, Mauro Mastrogiacomio, Stefan Hochguertel and Hans Bloemen
- 116 Appreciated but complicated pension Choices? Insights from the Swedish Premium Pension System (2019)
Monika Böhnke, Elisabeth Brügggen and Thomas Post
- 117 Towards integrated personal financial planning. Information barriers and design propositions (2019)
Nitesh Bharosa and Marijn Janssen
- 118 The effect of tailoring pension information on navigation behavior (2019)
Milena Dinkova, Sanne Elling, Adriaan Kalwij and Leo Lentz
- 119 Opleiding, levensverwachting en pensioenleeftijd: een vergelijking van Nederland met andere Europese landen (2019)
Johan Mackenbach, José Rubio Valverde en Wilma Nusselder
- 120 Giving with a warm hand: Evidence on estate planning and bequests (2019)
Eduard Suari–Andreu, Raun van Ooijen, Rob J.M. Alessie and Viola Angelini
- 121 Investeren in menselijk kapitaal: een gecombineerd werknemers– en werkgeversperspectief (2019)
Raymond Montizaan, Merlin Nieste en Davey Poulissen
- 122 The rise in life expectancy – corresponding rise in subjective life expectancy? Changes over the period 1999–2016 (2019)
Dorly Deeg, Maaïke van der Noordt, Noëlle Sant, Henrike Galenkamp, Fanny Janssen and Martijn Huisman
- 123 Pensioenaanvullingen uit het eigen woningbezit (2019)
Dirk Brounen, Niels Kortleve en Eduard Ponds
- 124 Personal and work–related predictors of early exit from paid work among older workers with health limitations (2019)
Nils Plomp, Sascha de Breij and Dorly Deeg
- 125 Het delen van langlevensrisico (2019)
Anja De Waegenaere, Agnes Joseph, Pascal Janssen en Michel Vellekoop
- 126 Maatwerk in pensioencommunicatie (2019)
Sanne Elling en Leo Lentz
- 127 Dutch Employers’ Responses to an Aging Workforce: Evidence from Surveys, 2009–2017 (2019)
Jaap Oude Mulders, Kène Henkens and Hendrik P. van Dalen
- 128 Preferences for solidarity and attitudes towards the Dutch pension system – Evidence from a representative sample (2019)
Arno Riedl, Hans Schmeets and Peter Werner
- 129 Deeltijdpensioen geen wondermiddel voor langer doorwerken (2019)
Henk–Wim de Boer, Tunga Kantarcı, Daniel van Vuuren en Ed Westerhout
- 130 Spaarmotieven en consumptiegedrag (2019)
Johan Bonekamp en Arthur van Soest
- 131 Substitute services: a barrier to controlling long–term care expenditures (2019)
Mark Kattenberg and Pieter Bakx
- 132 Voorstel keuzearchitectuur pensioensparen voor zelfstandigen (2019)
Jona Linde
- 133 The impact of the virtual integration of assets on pension risk preferences of individuals (2019)
Sesil Lim, Bas Donkers en Benedict Dellaert
- 134 Reforming the statutory retirement age: Policy preferences of employers (2019)
Hendrik P. van Dalen, Kène Henkens and Jaap Oude Mulders
- 135 Compensatie bij afschaffing doorsnee–systematiek (2019)
Dick Boeijen, Chantal de Groot, Mark Heemskerk, Niels Kortleve en René Maatman
- 136 Debt affordability after retirement, interest rate shocks and voluntary repayments (2019)
Mauro Mastrogiacomio

- 137 Using social norms to activate pension plan members: insights from practice (2019)
Joyce Augustus-Vonken, Pieter Verhallen, Lisa Brüggem and Thomas Post
- 138 Alternatieven voor de huidige verplichtstelling van bedrijfstakpensioenfondsen (2020)
Erik Lutjens en Fieke van der Lecq
- 139 Eigen bijdrage aan ouderenzorg (2020)
Pieter Bakx, Judith Bom, Marianne Tenand en Bram Wouterse
- 140 Inrichting fiscaal kader bij afschaffing doorsneesystematiek (2020)
Bastiaan Starink en Michael Visser
- 141 Hervorming langdurige zorg: trends in het gebruik van verpleging en verzorging (2020)
Pieter Bakx, Pilar Garcia-Gomez, Sara Rellstab, Erik Schut en Eddy van Doorslaer
- 142 Genetic health risks, insurance, and retirement (2020)
Richard Karlsson Linnér and Philipp D. Koellinger
- 143 Publieke middelen voor particuliere ouderenzorg (2020)
Arjen Hussem, Marianne Tenand en Pieter Bakx
- 144 Emotions and technology in pension service interactions: Taking stock and moving forward (2020)
Wiebke Eberhardt, Alexander Henkel en Chantal Hoet
- 145 Opleidingsverschillen in levensverwachting: de bijdrage van acht risicofactoren (2020)
Wilma J. Nusselder, José Rubio Valverde en Johan P. Mackenbach
- 146 Shades of Labor: Motives of Older Adults to Participate in Productive Activities (2020)
Sonja Wendel and Benedict Dellaert
- 147 Raising pension awareness through letters and social media: Evidence from a randomized and a quasi-experiment (2020)
Marieke Knoef, Jim Been and Marijke van Putten
- 148 Infographics and Financial Decisions (2020)
Ruben Cox and Peter de Goeij
- 149 To what extent can partial retirement ensure retirement income adequacy? (2020)
Tunga Kantarcı and Jochem Zweerink
- 150 De steun voor een 'zwareberoepenregeling' ontleed (2020)
Harry van Dalen, Kène Henkens en Jaap Oude Mulders
- 151 Verbeteren van de inzetbaarheid van oudere werknemers tot aan pensioen: literatuuroverzicht, inzichten uit de praktijk en de rol van pensioenuitvoerders (2020)
Peter Lapperre, Henk Heek, Pascal Corten, Ad van Zonneveld, Robert Boulogne, Marieke Koeman en Benedict Dellaert



Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement

Dit is een uitgave van:
Netspar
Telefoon 013 466 2109
E-mail info@netspar.nl
www.netspar.nl

Juni 2020