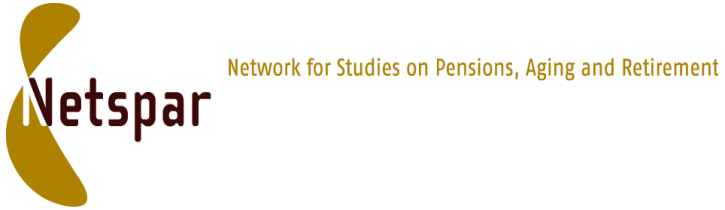
12-12-2019 | 15:30 – 16:30 | Parallelsessie 2 | Zaal 112

Verbeteren van de inzetbaarheid van oudere werknemers tot aan pensioen

Literatuuroverzicht, praktische inzichten, en de rol van pensioenuitvoerders



Peter Lapperre
Henk Heek

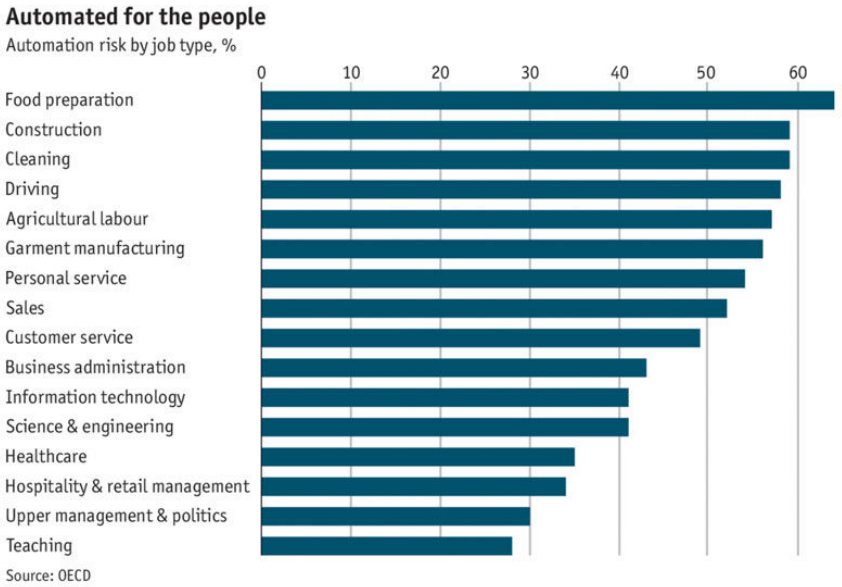
1. Human Capital veroudert tijdens de loopbaan

- Technisch en economisch verouderen (De Grip& Van Loo 2002).
- Menselijk kapitaal, gedefinieerd als mentale, fysieke en arbeidsmarktfitheid, veroudert tijdens de loopbaan.
  - Vergrijzing.

.

2. Technologie/robotisering heeft impact op human capital

- Sneller dan in eerdere mechanisering.
- Werk is verzameling taken, impact op taken.
- Ontwikkelingen naar nieuwe combinaties mens en machine.



.

3. Inzichten uit de praktijk – wat doen werkgevers aan het verbeteren van inzetbaarheid van oudere werknemers?

- Belang van de werkgever
  - Goed werkgeverschap
  - Continuïteit onderneming/organisatie
    - CAO afspraken

- In de huidige HR-praktijk is het informeren en ontzien van oudere werknemers vooral de gehanteerde HR-strategie. Voorlopers verbeteren ook person-job fit.

- "employers have become much more active in offering human resource practices aimed at accommodating and training older workers, and employers are overall more supportive of work at higher ages. Overall, we identify a growing sense of urgency among employers to invest in longer working lives and ensure the long-term work ability of older workers." (Oude Mulders, Henkens en Van Dalen 2018)

- Instead of promoting the exit of older workers and accommodating older workers specifically, employers are now moving towards providing information, promoting healthy habits and improving long-term person-job fit, also including early- and mid-career workers. (Oude Mulders en Henkens 2018)

- Onderzoek naar de invloed van HR beleid op de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers staat nog in de kinderschoenen. Aanbevelingen in de richting van meer kennisverdieping bij HR over impact veroudering en individualiseren van aanpak. Meer belang hechten aan herontwerpen baan c.q. job-crafting. (Kooij, Dikkers en Van den Broek 2016)

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 / deeltijdpensioen

4. Belemmeringen in het ondersteunen van de inzetbaarheid van oudere werknemers

Belemmeringen die werknemers ervaren in de deelname aan het ontwikkelingsaanbod van werkgevers (bron: Denkwerk (2018), Arbeids in transitie, verdieping & achtergronden).

Vooral persoonlijk

Weten & willen

Gebrek aan (realistische) zelfreflectie
- Eigen vaardigheden te hoog inschatten
- Onrealistisch optimisme van eigen arbeidsmarktkansen

Negatieve houding t.o.v. scholing en leren
- Negatieve associatie met 'school'
- Resultaten van 'leren' onderschatten

Doen

Gebrek aan daadkracht
- Verlamming door stress en onzekerheid
- Niet weten waar te beginnen
- Opgeven bij tegenslagen

Voorrang geven aan andere prikkels
- Uitstelgedrag
- Prive omstandigheden eisen aandacht op

Schijnveiligheid op de werkvloer
- Taboe op het evt. verdwijnen van banen
- Perceptie van baan voor het leven, versterkt door uitgebreide bescherming bij vast contract

Gebrek aan praktische ondersteuning
- Onbekend met de mogelijkheden
- Beperkte toegang tot fondsen of bedrijfstrainingen(bijv. flexwerkers)
- Gebrek aan tijd e/o geld

Onvoldoende leercultuur
- Ontbreken van rolmodellen
- Negatieve houding t.a.v. 'ontwikkeling'

Gebrek aan ondersteuning tijdens leertraject
- Drempel om leerdoelen en wensen met leidinggevende te bespreken
- Onvoldoende blijvende steun/coaching voor en tijdens leertraject

Vooral omgeving

.

5. Is er een rol voor pensioenuitvoerders in het ondersteunen (via de werkgever) van de inzetbaarheid van oudere werknemers?

Verbetering van het onderhoud van inzetbaarheid van alle werknemers vragen om een integrale regie door de werkgever.

Respons vanuit interviews in de sector. Zie ook praktijk andere sectoren.

Vereisen de vorming van nieuwe platform structuren en/of service ecosystemen.

Zie ook handelingsperspectief pensioenuitvoerder (bron: Netspar paper 2018-02 – Veranderende rol pensioenuitvoerders als gevolg van data science)

Pensioenuitvoerders hebben een keuze.

- Toeleverancier zijn in het ecosysteem/platform.
- Zelf de platformrol initiëren en invullen

.

5. Is er een rol voor pensioenuitvoerders in het ondersteunen (via de werkgever) van de inzetbaarheid van oudere werknemers?

- Overwegend beeld in interviews:

ondersteuning leveren bij het onderhoud inzetbaarheid werknemers is geen speelveld voor pensioenuitvoerders

- Eerder iets voor de (inkomensverzekeraars)
- Is een nieuw speelveld dat kansen biedt

Overheid

- Opleidingsaanbod aansluiten bij vraag van de toekomst, zorgen over gap in kennis
- Sectoren in pensioen, achterhaalde indeling
- Systemen dekken niet de ontschotting
- Visie over hoe onze arbeidsmarkt eruit gaat zien ontbreekt
- Frictie tussen vraag en aanbod arbeidsmarkt
- Groter denken, vraag en aanbod over sectoren bij elkaar brengen, wennen aan verandering
- Leren uit comfortzone, weerbaar maken, vroeger mee beginnen, adaptiever worden
- Culturele belemmeringen – geen interesse in data en AI, technologie, …
- De taakafbakening is helder en daar houden we ons aan.

.

Werkgevers

- Human Capital zijn assets, doe dus aan assetmanagement
- Wie is de marktmeester
- Meenemen in de prijs van arbeid
- Taak om informatie te geven over toekomstige relevantie werkinhoud en vereiste capabilities
- Geforceerd iedere 3 jaar iets anders
- Sociale fondsen
- Een deel van pensioen opnemen + werkgeverbijdrage om te leren / veranderen
- Werkgeversdiensten met waardecreatie
- Rol voor pensioenuitvoerders vanuit de data die beschikbaar zijn
- Eventueel gecombineerd met andere uitvoerders

6. Verder onderzoek naar het ondersteunen van het onderhoud van de inzetbaarheid van oudere werknemers?

- Naar vormgeving van ondersteuning die effectief is (werkgeversdiensten?), wat zijn bouwstenen, hoe werknemer integraal centraal – leren van andere sectoren
- Naar een levensvatbaar businessmodel voor de leverancier van dergelijke werkgeversdiensten, welke competenties combineren, ecosysteem?
- Naar de voorwaarden voor deelname aan een ecosysteem voor deelname van pensioenuitvoerders

7. Hoe nu verder?

- SUGGESTIES UIT DE ZAAL?