

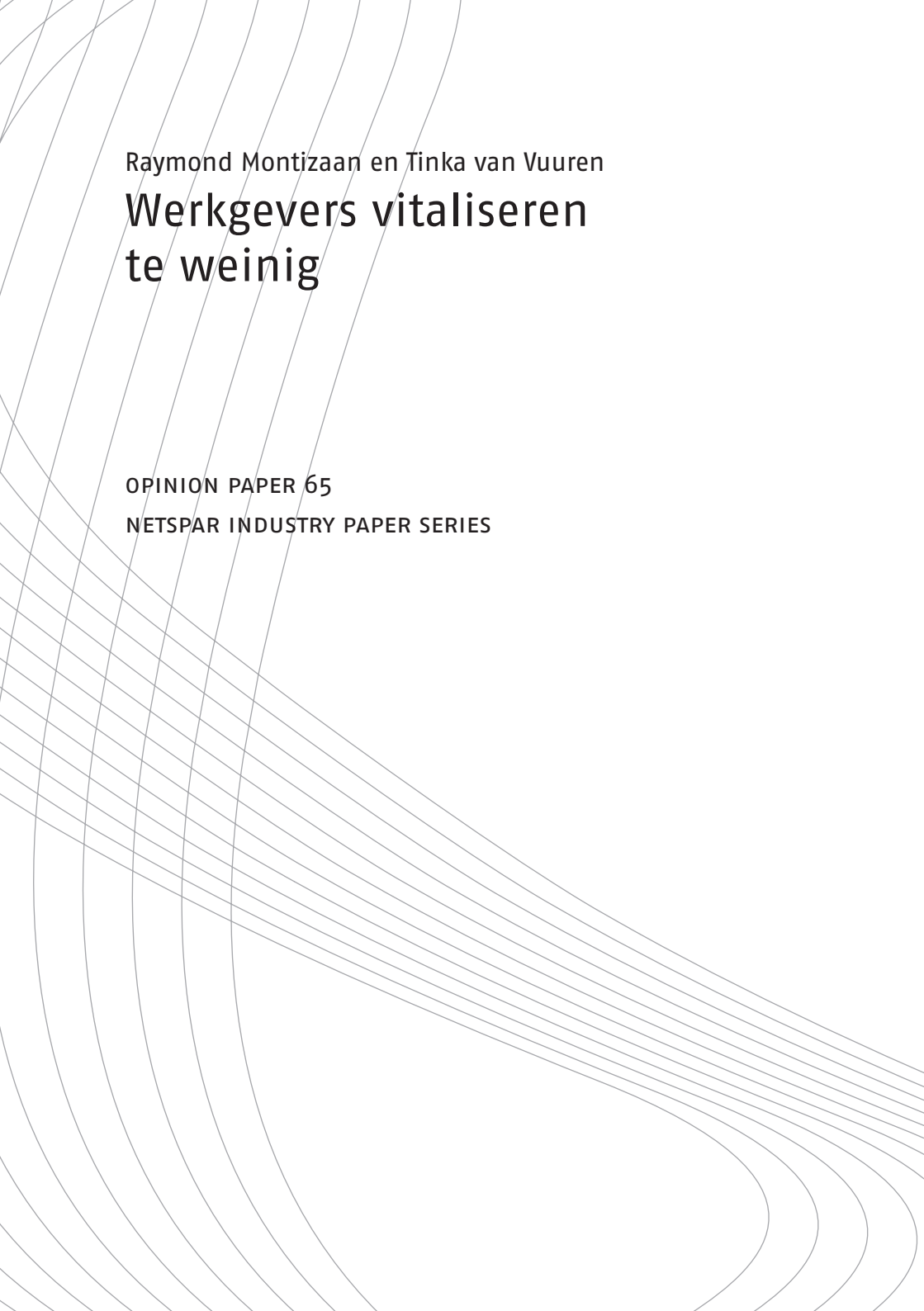
Werkgevers vitaliseren te weinig

*Raymond Montizaan
Tinka van Vuuren*

OPINION 65

NETSPAR INDUSTRY SERIES





Raymond Montizaan en Tinka van Vuuren

Werkgevers vitaliseren te weinig

OPINION PAPER 65

NETSPAR INDUSTRY PAPER SERIES

Opinion Papers, onderdeel van de Industry Paper Serie, beschrijven en motiveren de positie van de auteur op een beleidsrelevant onderwerp. Hoewel Netspar als zodanig onpartijdig is, hebben individuele Netspar-onderzoekers een persoonlijke mening die zij ook uiten, zowel binnen als buiten het Netspar-netwerk. Netspar biedt eenvoudig een forum voor diepgaande discussie. De auteurs presenteren de Opinion Papers op evenementen. Opinion Papers worden op de Netspar-website gepubliceerd, en verschijnen daarnaast ook gedrukt.

Colofon

November 2015

Editorial Board

Rob Alessie – Rijksuniversiteit Groningen
Roel Beetsma (Voorzitter) – Universiteit van Amsterdam
Iwan van den Berg – AEGON Nederland
Bart Boon – Achmea
Kees Goudswaard – Universiteit Leiden
Winfried Hallerbach – Robeco Nederland
Ingeborg Hoogendijk – Ministerie van Financiën
Martijn Hoogeweegen – Nationale Nederlanden
Arjen Hussem – PGGM
Alwin Oerlemans – APG
Maarten van Rooij – De Nederlandsche Bank
Martin van der Schans – Ortec
Peter Schotman – Universiteit Maastricht
Hans Schumacher – Tilburg University
Peter Wijn – APG

Ontwerp

B-more Design

Vormgeving

Bladvulling, Tilburg

Drukwerk

Prisma Print, Tilburg University

Redactie

Sander Peters Tekst, Nijmegen
Netspar

Opinion Papers zijn 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>	7
<i>1. Inleiding</i>	9
<i>2. Wat is duurzame inzetbaarheid</i>	12
<i>3. Hoe duurzame inzetbaarheid te bevorderen van oudere werknemers?</i>	14
<i>4. Hoe effectief zijn bestaande maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te vergroten?</i>	22
<i>5. Conclusie en discussie</i>	28
<i>Literatuur</i>	33

Affiliaties

Raymond Montizaan – ROA en Universiteit Maastricht

Tinka van Vuuren – Open Universiteit en Loyalis

WERKGEVERS VITALISEREN TE WEINIG

Samenvatting

Werkgevers en werknemers zullen door de vele versoeringen van de pensioenen moeten wennen aan het feit dat er langer moet worden doorgewerkt. In dit Opinion-paper gaan we in op de vraag of het bestaande HR-instrumentarium van werkgevers in voldoende mate aansluit bij de veranderende beleidspraktijk.

Om deze vraag te beantwoorden, inventariseren we welke HR-instrumenten werkgevers op dit ogenblik inzetten om werknemers te stimuleren langer productief door te werken. Zijn er trends zichtbaar in de mate waarin deze HR-instrumenten in de afgelopen jaren worden ingezet? Welke instrumenten worden vaker ingezet en welke instrumenten zijn minder populair? Daarnaast onderzoeken we welke HR-instrumenten het meest effectief zijn om de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Voor het beantwoorden van deze vragen putten wij uit recente inzichten uit de bestaande literatuur. Ook presenteren we resultaten op basis van gekoppelde werknemers- en werkgever-versonderzoeken die in de periode 2011-2013 in de overheids-, onderwijs- en geprivatiseerde sectoren door het ROA zijn verzameld.

Op basis van onze discussie en resultaten betogen we dat het bestaande HR-instrumentarium van werkgevers in onvoldoende mate aansluit bij de lange termijntrends in de beleidspraktijk. Hoewel de versoeringen in het pensioenstelsel demotive-

rend werken en uitsluitend vitaliserende HR-praktijken tot een verbeterde werkmotivatatie leiden, ontzien werkgevers werknemers nog te veel en vitaliseren ze werknemers te weinig om ze productief langer te laten doorwerken.

Zorgwekkend is dat ontziemaatregelen nog steeds dominant blijven, maar dat in het kader van de financiële crisis er juist hard bezuinigd wordt op de HR-instrumenten die het meest motiverend werken. De consequentie is dat de vitaliteit, het werkvermogen en de *'employability'* van werknemers op de lange termijn in gevaar is.

1. Inleiding

De sterk verouderende leeftijdsopbouw van de beroepsbevolking heeft grote implicaties voor de houdbaarheid van de pensioen-systemen en de balans tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in de meeste Europese landen. De grote meerderheid van de Europese landen heeft derhalve hervormingen van het pensioenstelsel voorgesteld en/of ingevoerd.

Ook in Nederland verdubbelt door de vergrijzing het aantal mensen dat recht heeft op AOW. Terwijl er nu tegenover elke AOW-er bijna vier werkenden staan, zijn dat er in 2040 nog maar twee (CBS, 2014). Met als gevolg dat de overheid wil dat mensen langer doorwerken om de uitgaven voor de AOW te kunnen blijven bekostigen. Daarom gaat sinds 2013 de AOW-leeftijd stapsgewijs omhoog tot 67 jaar of ouder. Vervroegde pensioenregelingen zoals VUT-regelingen en prepensioenregelingen waren al sinds 1 januari 2006 fiscaal minder aantrekkelijk geworden.

Werkgevers en werknemers zullen zich door de verhoging van de pensioenleeftijd en andere versoeringen van de pensioenen erop moeten instellen dat er langer moet worden doorge- werkt. De verhoging van de pensioenleeftijd betekent voor veel mensen niet alleen dat dat zij langer moeten wachten totdat zij hun pensioengerechtigde leeftijd zullen bereiken, maar ook dat vroegpensioen onbetaalbaar is geworden. In het verleden ging het leeuwendeel van de werknemers met pensioen ruim voordat zij de pensioengerechtigde leeftijd had bereikt, maar dat is voor steeds minder mensen mogelijk. Uit recente cijfers van het CBS blijkt dat de gemiddelde pensioenleeftijd al is opgelopen tot 64,1 jaar in 2014 (CBS, 2015). Een belangrijke vraag is echter of werknemers ook gemotiveerd en productief langer zullen blijven doorwerken. Werknemers dragen daarbij uiteraard een eigen

verantwoordelijkheid om te zorgen dat hun duurzame inzetbaarheid op peil blijft.

Een even zo relevante vraag is echter wat werkgevers doen om dit ook echt mogelijk te maken. In hoeverre is het bestaande HR-instrumentarium (gericht op onder meer training, taakbelasting, werkuren en mentorfuncties) van werkgevers geschikt om langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid te faciliteren? Ook de werkgever draagt verantwoordelijkheid om duurzame inzetbaarheid te faciliteren. Werkgevers hebben er uiteraard ook baat bij dat hun personeel productief blijft als zij langer doorwerken.

In dit Opinion-paper gaan we na welke HR-maatregelen de duurzame inzetbaarheid van mensen bevorderen. Daarbij bespreken we eerst het concept duurzame inzetbaarheid om vervolgens na te gaan welke maatregelen een positieve impact hebben op de duurzame inzetbaarheid. Daarna nemen we onder de loep welke instrumenten werkgevers daadwerkelijk inzetten om de duurzame inzetbaarheid van hun oudere werknemers te vergroten en vormen vervolgens een beeld van hoe effectief deze instrumenten zijn. Ten slotte zullen we in dit paper betogen dat werkgevers nog niet de juiste dingen doen: zij ontzien nog te veel en vitaliseren te weinig om werknemers productief langer te laten doorwerken.

Wij baseren ons hierbij op recente inzichten uit de bestaande literatuur. Ook maken we gebruik van bij het ROA beschikbare databestanden die het ROA in samenwerking met APG heeft verzameld. De paneldataset heeft betrekking op gekoppelde werkgevers- en werknemersenquête voor de overheids-, onderwijs- en geprivatiseerde sectoren die drie jaar achtereen sinds 2011 zijn afgenomen. De werkgeversenquête is verzonden naar alle werkgevers die zijn aangesloten bij APG (1.024 werkgevers namen in 2011 deel) en de werknemersenquête is gehouden

onder een representatieve steekproef van werknemers in de leeftijd van 35 tot 65 jaar in deze sectoren (5.814 werknemers hebben in 2011 deelgenomen).

We zijn in staat om deze enquêtegegevens van de werknemers en werkgevers aan elkaar te matchen. Dit leverde bruikbare gegevens op van in totaal 914 werknemers en 266 werkgevers in 2011. Hierdoor is het mogelijk om de HR-instrumenten, zoals gerapporteerd door werkgevers, in verband te brengen met de pensioenvoorkeuren, de baantevredenheid en de disbalans tussen inspanningen en beloningen (effort-reward imbalance) van hun eigen werknemers. In 2012 en 2013 hebben ruim 6.200, respectievelijk 6.500, werknemers de vragenlijst ingevuld. Ruim 730, respectievelijk 500, werkgevers hebben de werkgeversvragenlijst ingevuld in 2012 en 2013. De werkgeversvragenlijst is hierbij door 166 werkgevers alle drie de jaren ingevuld. 382 werkgevers hebben de vragenlijst twee keer ingevuld.

2. Wat is duurzame inzetbaarheid

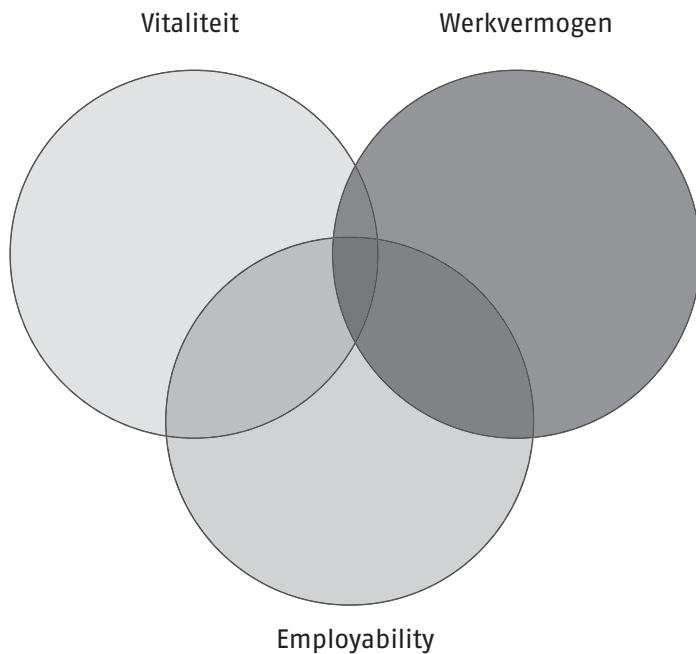
De sterk veranderende positie van ouderen op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat er steeds meer aandacht komt voor het concept 'duurzame inzetbaarheid'. Maar wat verstaan we nu onder dit concept? Volgens de Sociaal Economische Raad (2009) bestaat duurzame inzetbaarheid uit drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en '*employability*' (Van Vuuren, 2012). Vitaliteit staat voor energie, veerkrachtig, gemotiveerd door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen. De nadruk op vitaliteit benadrukt het belang van motivatie voor het duurzaam doorwerken.

Werkvermogen is de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken. Dit concept benadrukt de rol van gezondheidsaspecten om door te werken.

Vitaliteit en een goed werkvermogen zijn echter niet toereikend om duurzame inzetbaarheid te waarborgen. Daarvoor moet ook de *employability* in orde zijn: *employability* is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende soorten werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als daarbuiten.

Gezamenlijk vormen deze drie elementen de voorwaarden voor een brede en blijvende inzetbaarheid. Willen mensen duurzaam inzetbaar zijn, dan moeten ze beschikken over een hoge vitaliteit, een goed werkvermogen en een grote *employability*.

Figuur 1: Duurzame inzetbaarheid: Werkvermogen, Employability én Vitaliteit (Van Vuuren, 2011; SER, 2009)



3. Hoe duurzame inzetbaarheid te bevorderen van oudere werknemers?

Duurzame inzetbaarheid – gezond, productief en met plezier het huidige én toekomstige werk kunnen en willen blijven uitvoeren – vraagt om activiteiten voor de lange termijn. Het vraagt van werknemers zuinig om te springen met hun eigen schaarse hulpbronnen. En van werkgevers om dit te faciliteren. Analoog aan duurzaam gebruik van natuur en energie gaat het erom dat ook de werkgevers deze menselijke hulpbronnen zodanig beheren dat deze een lange houdbaarheidsdatum hebben. Ook werkvermogen, vitaliteit en employability zijn in feite schaarse hulpbronnen waarmee werknemers verantwoord moeten omgaan. Het gaat hierbij niet alleen om maatregelen gericht op het voorkomen van slijtage, disfunctioneren en ziekteverzuim. Maar ook om maatregelen die bijdragen aan het versterken van het functioneren, de gezondheid en het welbevinden en die zich ook richten op de omstandigheden en randvoorwaarden. Zo kan langer doorwerken en optimaal functioneren mogelijk worden gemaakt. Je hoeft immers niet ziek te zijn om beter te worden (Van Vuuren, 2012).

Wij noemen dergelijk beleid vitaliteitsmanagement (Van Vuuren, 2012). Onder vitaliteitsmanagement verstaan we de activiteiten van werknemers en werkgevers om werknemers gezond, productief en met plezier aan het werk te houden. Vitaliteitsmanagement richt zich vooral op amplitie. Onder amplitie verstaan Ouweneel et al. (2009) interventies die gericht zijn op het actief bevorderen van het psychisch welbevinden van werknemers. De term amplitie komt van het Latijnse woord 'amplio', wat versterken, vergroten inhoudt. Amplitie is gericht op alle medewerkers. Dit in tegenstelling tot curatie, dat gericht is op medewerkers die ziek zijn of disfunctioneren met het doel hen te

laten herstellen, en preventie dat gericht is op risicogroepen met het doel om uitval bij hen te voorkomen.

Met amplitie wordt beoogd de vitaliteit, het werkvermogen en de employability van alle werknemers te versterken – ongeacht of zij problemen ervaren die hun duurzame inzetbaarheid in gevaar kunnen brengen. Vitaliteitsmanagement onderscheidt zich hierin van ouderenbeleid en leeftijdsfasegericht personeelsbeleid waarbij men de duurzame inzetbaarheid vooral wil verhogen door curatief en preventief WIA- en WW-beleid.

Hiermee sluit vitaliteitsmanagement aan bij de verschuiving die plaats heeft gevonden in het denken over arbeid en gezondheid, te weten van een negatieve insteek naar een positieve insteek (Schaufeli, 2004; Houkes et al., 2009). De negatieve insteek richtte zich vooral op het herstellen van en voorkómen van ziekte en uitval, in plaats van het bevorderen van welzijn, employability en gezondheid waar de positieve insteek zich juist op richt. Dus in plaats van te kijken naar negatieve aspecten als werkstress en arbeidsongeschiktheid, uitval, klachten, etc., richt vitaliteitsmanagement zich op het bevorderen van gezondheid en welbevinden en omstandigheden en op de randvoorwaarden die dat ondersteunen en versterken.

Vitaliteitsmanagement beoogt dit te realiseren door de balans tussen belasting en belastbaarheid voor werkenden te verbeteren (Veerman, 1990; Van Dijk et al., 1990). Belasting staat voor de belastende factoren in en/of buiten het werk. De belastende factoren in het werk betreffen de arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Belastbaarheid betreft het verwerkingsvermogen, dat wil zeggen de mate waarin werkenden actief reageren op de belasting en hun beschikbare capaciteiten aanpassen aan de belasting in het werk. Hun belastbaarheid wordt bepaald door hun lichamelijke

en geestelijke gezondheid, kennis, vaardigheden, motivatie en attitudes (Veerman, 1990; Van Dijk et al., 1990). Het verbeteren van de balans tussen belasting en belastbaarheid kan worden bewerkstelligd door 1) vitaliseringsmaatregelen gericht op het vergroten van de belastbaarheid van werkenden (Vitaliseren) en/of door 2) verlichtende maatregelen die de belasting voor de werkenden beogen te verminderen (Verlichten) (Van Vuuren, 2012). Zowel vitaliseren als verlichten dragen zo bij aan het herstellen, behouden of versterken van de drie elementen van duurzame inzetbaarheid: werkvermogen, employability en/of vitaliteit.

Vitaliseren van werkenden is mogelijk op individueel niveau door hun vakmanschap, motivatie en gezondheid te vergroten door scholing, mobiliteit en gezondheidsbevordering (zie Tabel 1). Daarnaast kan de belastbaarheid van werkenden worden vergroot door op organisatieniveau het werk anders te organiseren en meer energiebronnen als autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden en samenwerking te bieden. Dit kan worden bewerkstelligd door de invoering van nieuwe organisatievormen die recht doen aan de kennis, het initiatief en het verantwoordelijkheidsbesef bij werknemers. Herontwerp van functies en bevordering van samenwerking in en tussen teams kan de mate waarin werknemers autonomie, competentie en sociale verbondenheid ervaren, bevorderen. Hierdoor kan hun vitaliteit vergroot worden (Ryan en Deci, 2000).

Vitaliseren kan niet alleen door HR-maatregelen zoals scholing en mobiliteit, maar ook door arbomaatregelen. Beide soorten maatregelen kunnen de duurzame inzetbaarheid bevorderen. Dat laatste kan door het nemen van leefstijlmaatregelen gericht op de persoon, zoals meer bewegen, gezondere voeding, betere slaap en ontspanning. Maar ook van belang is verbetering van de

arbeidsomstandigheden door maatregelen gericht op het werk, door de oorzaak van problemen op het gebied van de veiligheid, gezondheid en welzijn weg te nemen of te verminderen (aanpak bij de bron).

Verlichten gebeurt vaak door het verlagen van de werkbelasting door minder uren en lichtere taken (Van Vuuren et al, 2001a; Van Vuuren, 2001b). Dit vindt niet alleen plaats op individueel niveau ten behoeve van bijvoorbeeld de re-integratie van een langdurig zieke medewerker, maar ook op organisatieniveau in de vorm van werktijdenvrijstelling voor oudere werknemers (bijv. geen nachtdiensten), leeftijdsvakantiedagen, seniorenverlof en demotie (Lokhorst, 2009) (zie Tabel 1). Veel ouderenbeleid kenmerkt zich door dergelijke ontziemaatregelen. Terwijl dit maar een van de mogelijkheden is om de balans tussen belasting en belastbaarheid te herstellen (Veerman, 1990; Van Dijk et al., 1990).

Overigens is het van belang om niet alleen maatregelen te treffen voor oudere werkenden. Essentieel is dat de inzet op duurzame participatie niet begint bij 55 jaar, maar veel eerder in de loopbaan van elke werknemer. Tenslotte dient iedere werkende de arbeidsmarkt vitaal te betreden en deze ook weer vitaal te verlaten bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Als werkenden (en hun werkgevers) pas op latere leeftijd aan hun vitaliteit beginnen te werken, zijn zij te laat. Het Nederlandse kabinet erkent dit. Zij stelt in een brief aan de Tweede Kamer (Rijksoverheid, 2012, blz. 2): "Essentieel is dat de inzet op duurzame participatie niet begint bij 55 jaar, maar veel eerder in de loopbaan van elke werknemer. De nadruk moet dus liggen op het investeren in alle generaties in plaats van het in generieke zin ontzien van oudere werknemers, louter vanwege het bereiken van een bepaalde leeftijd."

Tabel 1: Maatregelen gericht op Vitaliseren of Verlichten

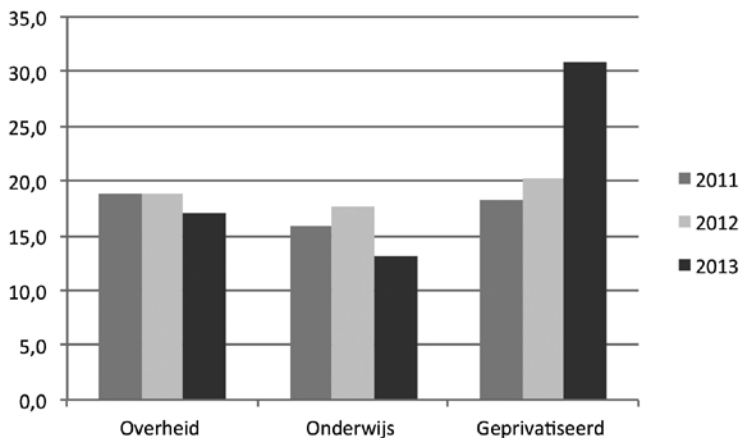
	Vitaliseren	Verlichten
Individueel niveau	Werkende ontwikkelt zich (vakmanschap, motivatie, gezondheid)	Taken en/of werkomgeving worden aangepast
Organisatieniveau	Organisatie biedt meer energiebronnen (bijv. autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden, samenwerking)	Organisatie verlicht taakeisen

3.1 Wat doen werkgevers om duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers te vergroten?

De context waarin werkgevers hun HR-beleid moeten vormgeven laat enkele duidelijke trends zien. De sterk verouderende leeftijdsopbouw van de beroepsbevolking zal in toenemende mate gevolgen hebben voor de balans die werkgevers ervaren tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, terwijl daarnaast het percentage oudere werknemers aanzienlijk zal stijgen. Hoe gaan werkgevers hiermee om? Erkennen zij het belang van dat oudere werknemers langer doorwerken. Beleid gericht op duurzame inzetbaarheid zal immers pas ingezet worden als werkgevers hiervan de noodzaak inzien. En wat doen werkgevers feitelijk om de duurzame inzetbaarheid te verhogen?

Aan de door ons gehouden werkgeversenquêtes in 2011, 2012 en 2013 nam gemiddeld 34 procent van de werkgevers deel uit de overheidssectoren (Rijk, Provincie, Gemeenten en Waterschappen), 48 procent uit de onderwijssectoren (PO, VO, MBO, HBO en Universiteiten) en ruim 18 procent uit de geprivatiseerde sector (afvalreiniging, energie, kabel, telecom, water). Op basis van deze werkgeversenquêtes blijkt dat er maar weinig werkgevers veel belang hechten aan dat hun werknemers langer doorwerken. Respectievelijk slechts 18 en 16 procent van de

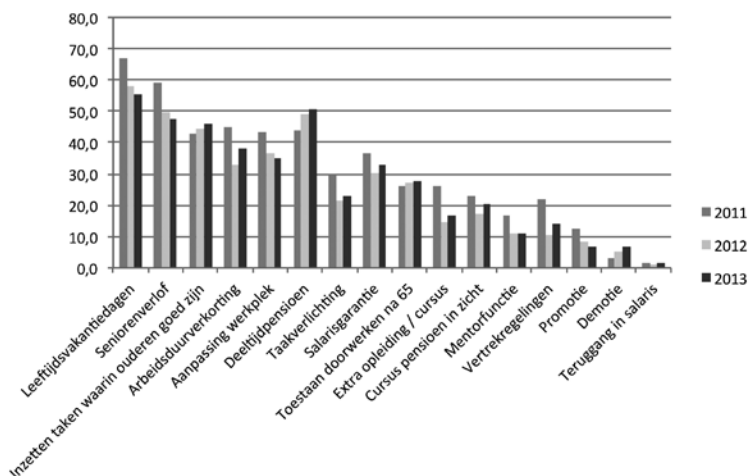
Figuur 2: Hoe belangrijk vinden werkgevers dat ouderen langer werken (%)



werkgevers binnen de overheid- en onderwijssectoren vindt het in 2011 belangrijk dat ouderen doorwerken. In de geprivatiseerde sector is daarentegen het percentage werkgevers dat het belangrijk vindt dat ouderen blijven werken fors gestegen tot 31 procent in 2013. Daarmee wijkt deze sector significant (op 5 procentniveau) af van de overige twee sectoren. Het lage percentage werkgevers dat het belangrijk vindt dat ouderen langer werken, is waarschijnlijk mede zo laag vanwege de financiële crisis. Veel organisaties binnen de overheid en het onderwijs hebben te maken met budgettaire inkrimpingen. Dit geeft echter ook aan dat de voorkeuren van werkgevers vooral door kortetermijnperspectieven worden bepaald en in mindere mate door een langetermijndenken.

Wat doen werkgevers feitelijk om de duurzame inzetbaarheid te verhogen? Figuur 3 illustreert dat het beleid gericht op duurzame inzetbaarheid nog steeds gedomineerd wordt door

Figuur 3: HR-instrumenten voor ouderen (%)



ontziemaatregelen. In de figuur wordt telkens het percentage werkgevers weergegeven dat het desbetreffende beleid voor nagenoeg alle werknemers inzet (4 of 5 op een antwoordschaal van 1 'voor geen enkele werknemer' tot 5 'voor alle werknemers'). Duidelijk blijkt dat werkgevers het vaakst leeftijdsvakantiedagen en seniorenverlof blijven toepassen om de duurzame inzetbaarheid te verhogen. Specifiek worden leeftijdsvakantiedagen vooral ingezet bij de overheid terwijl seniorenverlof vooral wordt toegepast in het onderwijs. De figuur laat echter ook zien dat deze maatregelen over de tijd minder vaak worden toegepast. Verder neemt het aandeel werkgevers dat gebruik maakt van demotie voor (bijna) alle werknemers toe (van 3 procent naar 7 procent) en van promotie af (van 13 procent naar 7 procent). Ook is een stijging zichtbaar in het aandeel werkgevers dat (bijna) al hun werknemers toestaat om met deeltijdpensioen te gaan (van 44 procent naar 51 procent) of door te werken tot na hun 65ste (van 26 naar 28 procent).

Vitaliseringsmaatregelen worden veel minder vaak toegepast. Maar 26 procent in 2011 van alle werkgevers bood werknemers een cursus of training aan om de duurzame inzetbaarheid te verhogen, en in 2013 is dit percentage nog eens verder gedaald tot 16 procent. Daarnaast worden mentorfuncties die kunnen leiden tot een verhoogde motivatie en een betere kennisoverdracht binnen organisaties ook weinig ingezet in 2011 en zelfs nog minder in 2013 (van 16 naar 11 procent).

In het algemeen blijkt dus dat veel werkgevers in de periode 2011–2013 minder intensief HR-instrumenten zijn gaan inzetten voor de oudere werknemers. Opvallend is dat daarbij vooral bezuinigd wordt op de vitaliseringsmaatregelen.

4. Hoe effectief zijn bestaande maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te vergroten?

De noodzaak voor werkgevers om hun werknemers te blijven motiveren in hun baan, wordt onderstreept door de resultaten uit eerder onderzoek van De Grip et al. (2012) en Montizaan en Vendrik (2014). Zij hebben onderzocht in hoeverre versoberingen in het pensioenstelsel, die werknemers min of meer dwingen om later uit te treden als ze voldoende inkomen willen hebben als ze met pensioen zijn, invloed hebben op de gezondheid en motivatie van werknemers. Dit in tegenstelling tot het merendeel van de studies die in het verleden het pensioengedrag bestudeerden en gewoonweg veronderstelden dat werknemers even gemotiveerd verder werkten nadat ze gekort zijn op hun pensioen (bijvoorbeeld Stock en Wise 1990; Gruber en Wise 1997; Samwick 1998; Bingley en Lanot 2002; Chan en Stevens 2004).

De onderzoeken van De Grip et al. (2012) en Montizaan en Vendrik (2014) focusten zich op de invoering van het ABP Keuzepensioen en het afschaffen van de FPU-regeling in 2006 wat de arbeidsmarktparticipatie van oudere werknemers moest verhogen. Werknemers die geboren zijn in 1950, hebben geen recht meer op de oude meer genereuze prepensioenrechten (FPU) en zullen daardoor langer moeten doorwerken, terwijl degenen die geboren zijn in 1949 nog gebruik kunnen maken van de oude FPU-regeling.

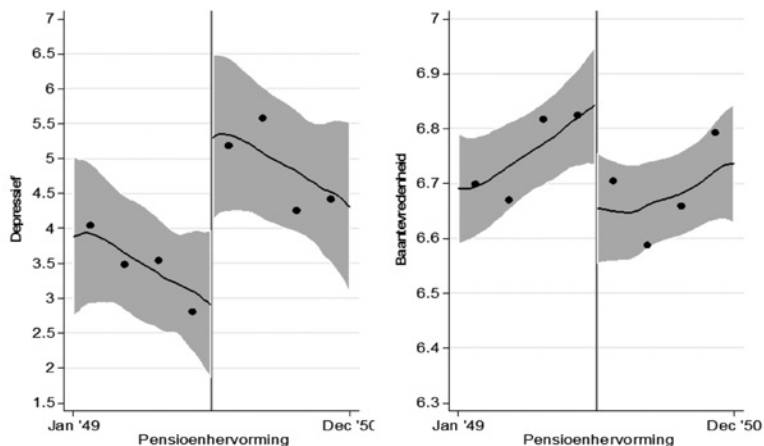
In figuur 4 wordt de baantevredenheid (gemeten aan de hand van één survey vraag waarop respondenten konden antwoorden op een schaal van 0 tot en met 10) en het percentage depressieve werknemers (gemeten op basis van de internationaal gevalideerde CESD-8 schaal) van twee groepen mannelijke pensioengerechtigden met elkaar vergeleken. Het betreft hier

mannen die in 1949 geboren zijn en mannen uit 1950. De tweede groep krijgt door het afschaffen van het prepensioen bij vervroegd pensionering een lagere pensioenuitkering dan de eerste. De punten geven de gemiddelde scores weer voor elk geboortekwartaal, terwijl de grijze vlakken het betrouwbaarheidsinterval tonen. Duidelijk blijkt dat er een scherpe breuk zit in de baantevredenheid van werknemers die op 1 januari 1950 of net daarna zijn geboren. Werknemers raken dus wel degelijk gedemotiveerd als zij te maken krijgen met een versobering van hun pensioenrechten, met als gevolg dat werknemers dan wel langer zullen doorwerken, maar ook dat hun vitaliteit, werkvermogen en employability mogelijk lager zullen zijn.

Dat hieraan substantiële kosten aan verbonden kunnen zitten, wordt verder geïllustreerd door het feit dat degenen die net geen recht meer hebben op een 'ruimer' pensioen omdat zij na 1 januari 1950 waren geboren, zelfs aanzienlijk vaker depressief zijn dan zij die dat nog net wél hebben omdat hun geboortedatum voor 1 januari 1950 lag. Het aantal depressieve werknemers neemt met ongeveer 40 procent toe door de schok in het pensioensysteem (De Grip et al., 2012).

Dit onderzoek laat zien dat het effect van een van de versoberingen van de vertrekregelingen – de afschaffing van de FPU – demotiverend is. Uit dit onderzoek blijkt dat het negatieve effect van de afschaffing van de FPU op de baantevredenheid en de mentale gezondheid zelfs langdurig een rol speelt. De Grip et al., 2012 vinden deze effecten namelijk in meerdere opeenvolgende jaren. Daarbij speelt mee dat de werknemers eerst een schok te verwerken kregen omdat gewekte verwachtingen teniet worden gedaan en vervolgens naarmate de pensioenleeftijd in zicht kwam opnieuw werden geconfronteerd met het feit dat ze versoberde pensioenrechten hadden.

*Figuur 4: De impact van pensioenversoberingen op de mentale gezondheid en baantevredenheid van werknemers**



* De punten in de figuur geven het gemiddeld percentage depressieve werknemers en de gemiddelde baantevredenheid per kwartaal weer. De grijze vlakken markeren het 95%-betrouwbaarheidsinterval.

In potentie kunnen HR-maatregelen dus een belangrijke bijdrage leveren om de demotiverende werking van de pensioenhervormingen te compenseren en zo de duurzame inzetbaarheid te waarborgen. Om dit nader te onderzoeken illustreert tabel 2 de effectiviteit van de verschillende soorten HR-instrumenten die werkgevers aanbieden om hun oudere werknemers duurzaam inzetbaar te houden. De resultaten die in de tabel getoond worden zijn gebaseerd op analyses waarin de mate waarin HR-instrumenten volgens werkgevers worden ingezet zijn gerelateerd aan de baantevredenheid, de ervaren disbalans tussen inspanningen en beloningen en de verwachte pensioenleeftijd van hun eigen werknemers.

Jongere generaties zullen echter waarschijnlijk minder last hebben van de pensioenversoberingen. Allereerst omdat zij andere verwachtingen hebben over hun pensioenrechten. Ten tweede omdat zij meer tijd hebben om een eventueel gat in hun pensioenrechten te compenseren. Ook de verhoging van de pensioenleeftijd kan worden aangemerkt als een versobering van de pensioenrechten en kan een demotiverende werking hebben.

Voor deze analyses zijn de HR-instrumenten die getoond worden in figuur 3 op basis van een factoranalyse in vijf categorieën ingedeeld. Daarbij gaat het om maatregelen die gericht zijn op: 1) 'taakaanpassing'; 2) 'beloningsprikkels'; 3) 'trainingsbeleid'; 4) 'werkurenbeleid'; 5) 'pensioenbeleid'.¹

De mate waarin werknemers een disbalans tussen inspanningen en beloningen ervaren, is gemeten aan de hand van een verkorte versie van de Effort-Reward Imbalance Questionnaire (ERI-Q). Deze maatstaf is gebaseerd op het ERI-model dat door Siegrist et al. (1986) en Siegrist & Peter (1996) is ontwikkeld en door Leineweber et al. (2010) en Siegrist et al. (2009) is gevalideerd. Een hogere score geeft aan dat de disbalans groter is. De verwachte pensioenleeftijd is gemeten door een surveyvraag naar de leeftijd waarop werknemers met pensioen denken te gaan.

Tabel 2 laat zien dat het aanbod van trainingen, zoals gerapporteerd door de werkgevers, sterk bijdraagt aan motivatie in termen van werktevredenheid, de ervaren balans tussen inspanningen en beloningen, en de wens van hun eigen werknemers om langer door te werken.² Werknemers die werken in een organisatie waarin intensief trainingen aangeboden worden, verwachten ongeveer vijf maanden later uit te treden dan werknemers in organisaties waarin geen trainingen worden aangeboden. In eerste instantie lijkt deze correlatie wellicht klein.

- 1 'Taakaanpassing' omvat 'aanpassing van de werkplek', 'taakverlichting', 'mentorfuncties' en 'inzetten in taken waarin ouderen goed in zijn'. 'Beloningsprikkels' omvat o.a. 'demotie', 'promotie' en 'teruggang in salaris'. 'Trainingsbeleid' omvat 'extra opleiding of cursusdeelname'. 'Werkurenbeleid' omvat o.a. 'leeftijdsvakantiedagen', 'seniorenverlof' en 'arbeidsduurverkortings'. 'Pensioenbeleid' omvat o.a. 'toestaan werken na 65' en 'vertrekregelingen'.
- 2 Zie Montizaan et al. (2014) voor meer gegevens over de dataset waarop deze analyses zijn gebaseerd.

Maar die is juist relatief groot als we haar vergelijken met de effecten van de versoberingen in het pensioenstelsel. Zo vinden de Grip et al. (2013) dat een in een 2010 voorgestelde verhoging van de AOW-leeftijd met één jaar de verwachte pensioenleeftijd verhoogde met maar 3,6 maanden. Verder vinden Fouarge et al. (2012) dat de impact van de afschaffing van de FPU op de verwachte pensioenleeftijd eveneens beperkt is: drie maanden verschil in de verwachte pensioenleeftijd in 2008 tussen de werknemers die geboren zijn in 1949 en 1950. Relevant is daarbij dat Montizaan et al. (2015) laten zien dat het onwaarschijnlijk is dat het motiverende effect van het aanbod van training wordt veroorzaakt door andere organisatiekenmerken (zoals de financiële situatie, de inzet van 48 andere HR-instrumenten) en zelfselectie van gemotiveerde werknemers in organisaties die trainingen aanbieden. Bovendien laten zij in diverse analyses zien dat het hier echt gaat om de impact van trainingsaanbod op pensioenverwachtingen en motivatie, in plaats van een omgekeerd effect. De resultaten bevestigen dus de rol van trainingsinvesteringen als een cruciaal vitaliteitsmanagement-instrument om de duurzame inzetbaarheid te verhogen en de mogelijke demotiverende werking van verdere pensioenversoberingen te compenseren.

In tegenstelling tot het aanbod van trainingen vinden wij voor de traditionele ontsiemaatregelen die de belasting verlagen door te verlichten ('werkurenbeleid' en 'taakaanpassing'), geen enkel effect op de werktevredenheid, de balans tussen inspanningen en beloningen en de wens om langer door te werken. Het hanteren van een pensioenbeleid (zoals het aanbieden van vertrekregelingen) is zelfs negatief gerelateerd aan de baantevredenheid en de ervaren disbalans. Het is echter aannemelijk dat dit resultaat wordt veroorzaakt door causaliteitsproblemen en andere

Tabel 2: Welk HR-beleid is effectief? OLS regressie-resultaten op de 2011 dataset

HR practices gericht op oudere werknemers	(1) Baantevredenheid (schaal 0–10)	(1) Ervaren disbalans (schaal 1–5)	(2) Verwachte pensioen- leeftijd (in jaren)
Trainingsbeleid	0.096**	–0.039***	0.191**
Aanpassing taken	–0.003	0.019	–0.160
Beloningsprikkels	–0.076**	0.009	–0.070
Werkurenbeleid	–0.038	–0.012	–0.042
Pensioenbeleid	–0.017	0.024	0.043
Observaties	815	785	808

*** significant op het 1%-niveau,

** significant op het 5%-niveau,

De standaardfouten zijn gecorrigeerd voor clustering op werkgeversniveau. De regressieanalyses zijn uitgevoerd inclusief de volgende controlevariabelen: leeftijd, geslacht opleidingsniveau, sectordummy's, loon, contracturen, ervaringsjaren, huwelijks staat, big five persoonlijkheidsfactoren, 18 baantaakindicatoren die gebaseerd zijn op Princeton Data Improvement Initiative (PDII), trainingsparticipatie van werknemers, trainingsbereidheid van werknemers, bevlogenheid, zelfgerapporteerde productiviteit, zelfgerapporteerde gezondheid, aantal ziekte-dagen, en de financiële situatie van de organisatie.

factoren die op organisatieniveau spelen. Werkgevers hebben we namelijk gevraagd om de financiële situatie van hun organisatie te beoordelen op een Likert-schaal van 1 (zeer slecht) tot 5 (zeer goed). Als we vervolgens deze schaal correleren aan het pensioenbeleid, dan blijkt dat de financiële situatie van organisaties die een actief pensioenbeleid voeren, beduidend slechter is dan van de organisaties die een dergelijk beleid niet toepassen (een score die 0,47 lager ligt op de schaal van 1 tot 5).

5. Conclusie en discussie

Nederland ontkomt er niet meer aan. Sinds 2013 gaat de AOW-leeftijd stapsgewijs omhoog tot 67 jaar of ouder. Langer doorwerken moet, maar zijn werknemers wel gemotiveerd genoeg om dit te doen? Recent onderzoek (De Grip et al., 2012; Montizaan & Vendrik, 2014) laat zien dat de vele versoberingen in het pensioenstelsel die werknemers min of meer dwingen om later uit te treden – indien zij voldoende inkomen willen hebben als ze met pensioen zijn – een sterk negatieve invloed hebben op de gezondheid en motivatie van werknemers. Tenminste: zonder flankerend beleid. Deze bijdrage gaat daarom na in hoeverre het bestaande HR-instrumentarium (gericht op onder meer training, taakbelasting, werkuren, financiële prikkels, en vervroegde uittrederegelingen) van werkgevers geschikt is om te stimuleren dat werknemers gemotiveerd en productief langer blijven doorwerken, en op deze manier de negatieve effecten van het pensioenbeleid deels kan compenseren.

In dit kader is duurzame inzetbaarheid van belang om de productiviteit van oudere werknemers te behouden. Onder duurzame inzetbaarheid verstaan wij gezond, productief en met plezier het huidige én toekomstige werk kunnen en willen blijven uitvoeren (Van Vuuren, 2012). Duurzame inzetbaarheid kent drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en *'employability'* (Sociaal Economische Raad, 2009; Van Vuuren, 2012). Duurzame inzetbaarheid vraagt werkgevers om activiteiten voor de lange termijn in te zetten. Ons onderzoek laat echter zien dat werkgevers in de overheids-, onderwijs- en geprivatiseerde sectoren langer doorwerken niet zo belangrijk vinden. Slechts minder dan een vijfde van de werkgevers in het onderwijs en bij de overheid geeft aan dat zij het belangrijk vinden dat werknemers langer

gaan werken. Dit duidt erop dat werkgevers in deze sectoren nog weinig oog hebben voor de langetermijnconsequenties die de verouderende leeftijdsopbouw van de beroepsbevolking zal gaan hebben op hun arbeidsbestand. Hierbij speelt uiteraard mee dat veel werkgevers door de economische crisis in de periode 2011–2013 fors moesten bezuinigen. Werkgevers verkleinen waarschijnlijk liever hun personeelsbestand door hun oudere werknemers aan te sporen om te vertrekken dan door impopulaire maatregelen te nemen die de rest van het personeel treffen. In de geprivatiseerde (nuts)sector is daarentegen het percentage werkgevers dat het belangrijk vindt dat ouderen blijven werken, fors gestegen tot 31 procent in 2013. Dit zou te maken kunnen hebben met het grotere aandeel technische werknemers waardoor tekorten in deze sector mogelijk al voelbaar worden.

Ook blijken de meeste werkgevers in de overheids-, onderwijs- en geprivatiseerde sectoren vooral HR-beleid in te zetten dat is gericht op het ontzien van oudere werknemers, dat wil zeggen door de werkbelasting voor oudere werknemers te verlichten, door het aantal uren dat zij werken te verminderen en/of lichtere taken te geven. Dit met name door het aanwenden van leeftijdsvakantiedagen en seniorenverlof. Wel zien wij een daling in de tijd in het aantal werkgevers dat deze maatregelen treft. Dit is in lijn met streven van de Nederlandse regering die wil dat bestaande generieke ontsiemaatregelen in CAO's (budgetneutraal) worden omgevormd als uit toetsing blijkt dat deze feitelijk geen bijdrage leveren aan de participatie en inzetbaarheid van oudere werknemers: "Het gaat dan om het omvormen van generieke maatregelen die oudere werknemers – louter vanwege hun leeftijd – ontzien naar meer individueel maatwerk en naar investeringsmaatregelen voor alle werknemers." (Rijksoverheid, 2012, blz. 5).

Ons onderzoek laat echter geen stijging zien in het aandeel werkgevers dat voor (bijna) alle oudere werknemers vitaliseringsmaatregelen neemt. Vitaliseringsmaatregelen zoals het trainen en scholen van oudere werknemers of door hen in te zetten voor mentorfuncties past maar een kwart van de werkgevers in de overheid en onderwijs- en nutssectoren in 2011 toe voor (bijna) alle oudere werknemers. En dit percentage is nog eens gedaald tot 16 procent in 2013. Mogelijk speelt de financiële crisis en de economische recessie hierbij een rol. Veel werkgevers vervingen ontziemaatregelen niet door vitaliseringsmaatregelen, maar bezuinigden op bijna alle HR instrumenten. Dit verklaart ook de toenemende populariteit van demotiematregelen en de daling in het gebruik van promoties. Het spreekt voor zich dat deze laatste verschuiving weinig gericht is op *amplitie* en eerder het psychisch welbevinden van werknemers zal schaden dan bevorderen.

Ons onderzoek suggereert dus dat werkgevers in de overheids-, onderwijs- en nutssectoren op bijna alle fronten minder zijn gaan investeren in duurzame inzetbaarheid. Onze uitkomsten stroken niet met de resultaten van het onderzoek van Ecorys (Donker van Heel et al., 2013) waaruit blijkt dat er tussen 2012 en 2013 geen teruggang was in activiteiten van werkgevers op het gebied van duurzame inzetbaarheid van personeel. Het gemiddelde aantal personeelsinstrumenten per werkgever is volgens Ecorys in beide jaren gelijk gebleven. Dit ondanks dat de onderzoekers erkennen dat de periode van onderzoek 2012–2013 wordt gekenmerkt door economische recessie, economische krimp, sterk oplopende werkloosheid en een toenemende aantal faillissementen.

Wel constateerde Ecorys – in hun ogen als uitzonderingen op dit overheersende positieve beeld – een afname van de inzet

van scholing/cursussen ten behoeve van een toekomstige andere functie binnen het bedrijf, naast een afname in activiteiten om een gezonde levensstijl van werknemer te bevorderen en een afname in maatregelen gericht op de ontwikkeling van de werknemers. Dit laatste sluit weer aan bij onze bevinding dat vitaliseringsmaatregelen, en in het bijzonder het trainingsaanbod, harder zijn teruggelopen.

Dit terwijl ons onderzoek juist laat zien dat het aanbieden van trainingsmogelijkheden juist als enige instrument motiverend werken op de werktevredenheid, de ervaren balans tussen inspanningen en beloningen en de wens om langer door te werken. Wij vinden echter geen verband tussen werkgevers die aangeven ontziemaatregelen als taakaanpassingen, beloningsprikkelers en vermindering van werkuren te nemen. We vinden zelfs een negatief verband als zij aangeven ontziemaatregelen in de vorm van vertrekregelingen te treffen en de werktevredenheid van de werknemers in deze organisaties, de door de werknemers ervaren balans tussen inspanningen en beloningen, en hun wens om langer door te werken.

Dat het daadwerkelijk toepassen van vertrekregelingen werknemers demotiveert, lijkt in eerste instantie in tegenstelling met de resultaten van het eerdere onderzoek van het ROA (De Grip et al., 2012 en Montizaan & Vendrik, 2014). Dit onderzoek liet immers zien dat juist de afschaffing van een vroegtijdige vertrekregeling (FPU) demotiverend werkt. Een cruciaal verschil is echter dat FPU-regeling op collectief niveau geregeld is en niet op bedrijfsniveau zoals het geval is in de analyses in dit Opinion-paper. Met moet zich dus afvragen waarom sommige organisaties extra vertrekregelingen aanbieden buiten de collectieve pensioenregeling en waarom andere organisaties dat niet doen.

Onze data laten zien dat vooral organisaties met een slechte financiële situatie en organisaties die inkrimpen, gebruik maken van extra vertrekregelingen. De negatieve correlatie tussen vertrekregelingen en baantevredenheid reflecteert dus waarschijnlijk niet dat mensen het aanbod van vertrekregelingen als iets negatief ervaren, maar vooral dat er spanningen zijn binnen hun organisatie, dat er sprake is van bezuinigingsrondes, en dat hun baanzekerheid in het geding is.

Werkgevers lijken dus niet de juiste dingen te doen, zij vitaliseren te weinig en ontzien te veel. Het huidige HR-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid lijkt op dit ogenblik nog een onevenwichtige balans te bevatten tussen verlichten en vitaliseren. Het beeld bestaat dat er te weinig gedaan wordt om mensen te motiveren om langer productief door te werken. De consequentie is dat de vitaliteit, het werkvermogen en de *'employability'* van werknemers en daarmee uiteindelijk ook de arbeidsproductiviteit op de lange termijn in gevaar is.

Literatuur

- Bingley, P. en G. Lanot (2004). Employer pay policies, public transfers and the retirement decisions of men and women in Denmark, *European Economic Review*, vol. 48(1): 181–200.
- CBS (2015). Statline. Den Haag
- CBS (2014) Potentiële beroepsbevolking blijft straks op peil dankzij 65-plussers. Verkregen op 15 april 2015: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/C4EDE847-BA55-447D-90F4-EB6CD281DB8C/0/pb12n073.pdf>
- Chan, S. en A.H. Stevens (2004). Do changes in pension incentives affect retirement? A longitudinal study of subjective retirement expectations, *Journal of Public Economics*, vol. 88(7–8): 1307–33.
- De Grip, A., Lindeboom, M., en R.M. Montizaan (2012). Shattered Dreams: The Effects of Changing the Pension System Late in the Game, *The Economic Journal*, Royal Economic Society, vol. 122(559), pages 1–25, 03.
- De Grip, A., Fouarge, D., en R. Montizaan (2013). "How Sensitive are Individual Retirement Expectations to Raising the Retirement Age?," *De Economist*, Springer, vol. 161(3): 225–251.
- Donker van Heel, P., Van Beek, L., Van der Ploeg, S. & Borghouts, I. (2013). Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau. Quickscan 2013. Opdrachtgever: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Ecorys, Rotterdam.
- Fouarge, D., De Grip, A., Mohamed, A., en R. Montizaan (2012). Pensioenverwachtingen en personeelsbeleid Jaarverslag 2012, ROA-R-2012/4, Maastricht.
- Gruber, J. en D.A. Wise (1998). Social security and retirement: An international comparison, *American Economic Review*, vol. 88(2): 158–163.
- Houkes, I., Verdonk, P. en Peeters, M. (2009). Een positieve benadering van arbeid en gezondheid; introductie op het thema, *Gedrag & Organisatie*, 22, 309–315.
- Leineweber C., Wege N., Westerlund H., Theorell T., Wahrendorf M., and J. Siegrist (2010). How valid is a short measure of effort-reward imbalance at work? A replication study from Sweden. *Occupational and environmental medicine*, 67(8), 526–531.
- Lokhorst, B. (2009). Duurzame participatie in de CAO: Aanbevelingen voor sociale partners. Utrecht: Expertisecentrum LEEftijd.
- Montizaan, R., de Grip A., and D. Fouarge (2014) Training access, reciprocity and expected retirement age, Netspar DP 12/2014–059
- Montizaan, R.M. en Vendrik, M.C.M. (2014). Misery Loves Company: Exogenous shocks in retirement expectations and social comparison effects on subjective well-being, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier, vol. 97(C): 1–26.
- Rijksoverheid (2012). Duurzame inzetbaarheid-in-cao-en-praktijk, Kamerstuk: Kamerbrief|29–11–2012. Verkregen op 17 april 2015 <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2012/11/29/duurzame-inzetbaarheid-in-cao-en-praktijk.html>

- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Samwick, A.A. (1998). New evidence on pensions: Social security, and the timing of retirement. *Journal of Public Economics*, vol. 70(2): 207–36.
- Schaufeli, W. B. (2004). De psychologie van arbeid en gezondheid: verleden, heden en toekomst. *Gedrag & Organisatie*, 17, 327–341.
- Siegrist, J., en R. Peter, (1996). Measuring effort-reward imbalance at work: Guidelines. Dusseldorf: Heinrich Heine University.
- Siegrist, J., Siegrist, K., en I. Weber (1986). Sociological concepts in the etiology of chronic disease: The case of ischemic heart disease. *Social Science & Medicine*, 22, 247–253.
- Siegrist, J., Wege, N., Puhlhofer F., en M. Wahrendorf (2009). A short generic measure of work stress in the era of globalization: effort-reward imbalance. *Int Arch Occup Environ Health*, Vol. 82, 8, 1005–1013.
- Sociaal Economische Raad (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. Den Haag: Sociaal Economische Raad
- Stock, J.H. en D.A. Wise (1990). Pensions, the option value of work, and retirement. *Econometrica*, vol. 58(5): 1151–80.
- Van Dijk, F.J.H., Van Dormolen, M., Kompier, M.A.J. & Meijman, T.F. (1990). Herwaarderend model belasting-belastbaarheid. *Tijdschrift Sociale Gezondheidszorg*, 3, 10.
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken. *Gedrag & Organisatie*, 25 (4), 400–418.
- Van Vuuren, C.V., Smit, A.A., van Gent, M.J., Andriessen, S. (2001a). De aanpak van preventie, verzuim en reïntegratie in de sector zorg en welzijn. Een onderzoek naar de maatregelen van actieve instellingen. Deel 1: Overzicht van de resultaten. Onderzoek uitgevoerd door TNO Arbeid in opdracht van de OSA. OSA-publicatie ZW16, ISBN 90346 39487. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.
- Vuuren C.V. van, Verboon F.C., Reijenga, F.A.(2001b) Stand van zaken en ontwikkelingen arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid in de sector Rijk. Deel 1: Kwantitatieve en kwalitatieve analyses. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Veerman, T.J. (1990). Theorieën over ziekteverzuim. In: Smulders, P.G.W. & Veerman, T.J. *Handboek verzuimmanagement: gids voor de bedrijfspraktijk*. Delwel, 's-Gravenhage.

OVERZICHT UITGAVEN IN DE OPINION PAPER SERIE

- 1 Een 10 voor governance (2007)
Lans Bovenberg en René Maatman
- 2 Blinde vlekken van de denkers en doeners in de pensioensector (2007)
Kees Koedijk, Alfred Slager en Harry van Dalen
- 3 Efficiëntie en continuïteit in pensioenen: het FTK nader bezien (2007)
Casper van Ewijk en Coen Teulings
- 4 Jongeren met pensioen: Inter-generationale solidariteit anno 21e eeuw (2007)
Mei Li Vos en Martin Pikaart
- 5 Marktwerving in de pensioensector? (2007)
Jan Boone en Eric van Damme
- 6 Modernisering van het uitvoeringsmodel voor pensioenregelingen en marktwerving (2007)
Arnoud Boot
- 7 Differentiatie naar jong en oud in collectieve pensioenen: een verkenning (2008)
Roderick Molenaar en Eduard Ponds
- 8 Maatwerk in Nederlandse pensioenproducten (2008)
Theo Nijman en Alwin Oerlemans
- 9 Je huis of je leven? Eigen betalingen voor woon- en welzijnsvoorzieningen voor ouderen en optimalisatie van de pensioenportfolio (2008)
Lou Spoor
- 10 Individuele pensioenoplossingen: doel, vormgeving en een illustratie (2008)
Zvi Bodie, Henriëtte Prast en Jan Snippe
- 11 Hoe kunnen we onze risico's efficient delen? Principes voor optimale sociale zekerheid en pensioenvoorziening (2008)
Coen Teulings
- 12 Fiduciair management: panacee voor pensioenfondsen? (2008)
Jan Bertus Molenkamp
- 13 Naar een solide en solidair stelsel (2008)
Peter Gortzak
- 14 Het Nederlandse pensioenstelsel: weerbaar en wendbaar (2008)
Gerard Verheij
- 15 Het managen van lange- en korte termijn risico's (2009)
Guus Boender, Sacha van Hoogdalem, Jitske van Londen
- 16 Naar een reëel kader voor pensioenfondsen (2009)
Casper van Ewijk, Pascal Janssen, Niels Kortleve, Ed Westerhout), met medewerking van Arie ten Cate
- 17 Kredietcrisis en Pensioenen: Modellen (2009)
Guus Boender
- 18 Kredietcrisis en pensioenen: structurele lessen en korte termijn beleid (2009)
Lans Bovenberg en Theo Nijman
- 19 Naar een flexibele pensioenregeling voor ZZP'ers (2009)
Frank de Jong
- 20 Ringfencing van pensioenvermogens (2009)
René Maatman en Sander Steneker
- 21 Inflation Risk and the Inflation Risk Premium (2009)
Geert Bekaert

- 22 TIPS for Holland (2009)
Zvi Bodie
- 23 Langer doorwerken en flexibel pensioen (2009)
Jolande Sap, Joop Schippers en Jan Nijssen
- 24 Zelfstandigen zonder pensioen (2009) Fieke van der Lecq en Alwin Oerlemans
- 25 "De API is een no-brainer" (2009)
Jacqueline Lommen
- 26 De pensioenagenda 2009–2010 (2009)
Benne van Popta
- 27 Consumenten aan het roer. Strategische toekomstvisies voor de Nederlandse pensioensector (2010)
Niels Kortleve en Alfred Slager
- 28 Het pensioen van de zzp'er fiscaal-juridisch bezien: wie is er aan zet? (2010)
Gerry J.B. Dietvorst
- 29 Normen voor de pensioen-aansprakenstatistiek (2010)
Elisabeth Eenkhoorn en Gerrit Zijlmans
- 30 Over de wenselijkheid van de uitgifte van geïndexeerde schuld door de Nederlandse overheid (2010)
Casper van Ewijk en Roel Beetsma
- 31 Van arbeidsverhouding naar verhouding tot de arbeid? De doorgroei van de zzp'er (2010)
Ad Nagelkerke, Willem Plessen en Ton Wilthagen
- 32 Leidt uitvoering door concurrerende zorgverzekeraars tot een doelmatige en financieel houdbare AWBZ? (2010)
Erik Schut en Wynand van de Ven
- 33 Herziening Financieel Toetsingskader (2010)
Frank de Jong en Antoon Pelsner
- 34 Decumulatie van pensioenrechten (2010)
Gerry Dietvorst, Carel Hooghiemstra, Theo Nijman & Alwin Oerlemans
- 35 Van toezegging naar ambitie – Een betaalbaar reëel pensioen dat eerlijk is over de risico's en aanpasbaar voor exogene ontwikkelingen (2010)
Dick Boeijen, Niels Kortleve en Jan Tamerus
- 36 Now is the time. Overstap naar degressieve pensioenopbouw nu wenselijk en mogelijk (2010)
Lans Bovenberg en Bart Boon
- 37 Het Pensioenlabel als basis voor toezicht (2010)
Agnes Joseph en Dirk de Jong
- 38 De gouden standaard bij beleidsvoorbereiding (2011)
Peter Kooreman en Jan Potters
- 39 Risicoprofielmeting voor beleggingspensioenen (2011)
Benedict Dellaert en Marc Turlings
- 40 Naar een dynamische toekomstvoorziening. Integratie van werk, pensioen, zorg en wonen over de levensloop (2011)
Lans Bovenberg, Wouter Koelewijn en Niels Kortleve
- 41 Duurzame pensioenen from scratch (2011)
Gert Bos en Martin Pikaart
- 42 Marktoplossingen voor langlevensrisico (2011)
Sylvain de Crom, Anne de Kreuk, Ronald van Dijk, Michel Vellekoop en Niels Vermeijden
- 43 Het gebruik van ALM-modellen (2011)
Guus Boender, Bas Bosma en Lans Bovenberg

- 44 Het pensioenfonds van de toekomst: risicodeling en keuzevrijheid (2011)
Jan Bonenkamp, Lex Meijdam, Eduard Ponds en Ed Westerhout
- 45 Hoe reëel is reëel? (2012)
Ronald Mahieu en Alexander de Roode
- 46 Toezicht door DNB op de toepassing van de prudent person-regel in relatie tot het nieuwe pensioencontract (2012)
Jacqueline van Leeuwen
- 47 Naar een duurzaam financieringsmodel voor hypotheeken (2012)
Lans Bovenberg
- 48 Rationeel beleid voor irrationele mensen (2013)
Henriëtte Prast
- 49 Pensioenorganisaties en communicatiewetgeving (2013)
Louise Nell en Leo Lentz
- 50 Langdurige tijdelijke arbeidsrelaties als stimulans voor een hogere participatie van ouderen op de arbeidsmarkt (2013)
Frank Cörvers
- 51 Mijn pensioen staat als een huis (2013)
Marc de Graaf en Jan Rouwendal
- 52 Waarom mensen de pensioenvoorbereiding uitstellen en wat daar tegen te doen is (2014)
Job Krijnen, Seger Breugelmans en Marcel Zeelenberg
- 53 Sociale interacties van invloed op de arbeidsparticipatie van ouderen (2014)
Maarten van Rooij, Niels Vermeer en Daniel van Vuuren
- 54 Gaan 50-plussers meer investeren in hun scholing? (2014)
Didier Fouarge en Andries de Grip
- 55 Innovaties in wonen, arbeid, pensioen en de rol van pensioenfondsen (2014)
Kees Koedijk en Alfred Slager
- 56 Persoonlijke pensioenrekeningen met risicodeling (2014)
Lans Bovenberg en Theo Nijman
- 57 Een pensioenregeling voor zelfstandigen: de voor- en nadelen van een opt-in (2014)
Mauro Mastrogiacommo, Rik Dillingh en Klaas Bangma
- 58 De dubbelhartige pensioen-deelnemer. Over vertrouwen, keuzevrijheid en keuzes in pensioenopbouw (2015)
Harry van Dalen en Kène Henkens
- 59 Boekhoudkundige regelgeving voor bedrijfspensioenfondsen: van IAS 19 naar IAS 19R (2015)
Tim Boonen en Anja De Waegenaere
- 60 Ringfencing binnen het algemeen pensioenfonds (APF) en andere pensioenuitvoerders (2015)
René Maatman en Sander Steneker
- 61 Generatie-effecten van onjuiste parameterinschattingen (2015)
Frank de Jong, Joeri Potters, Bas Werker en Robin Zeeman
- 62 De kloof overbruggen tussen werkloosheid en pensioen (2015)
Irmgard Borghouts-van de Pas
- 63 Is maatwerk wenselijk bij de verhoging van de pensioenleeftijd? (2015)
Niels Vermeer, Mauro Mastrogiacommo en Arthur van Soest
- 64 Kosten van langer leven en de evaluatie van medische technologie (2015)
Pieter van Baal, Job van Exel en Werner Brouwer
- 65 Werkgevers vitaliseren te weinig (2015)
Raymond Montizaan en Tinka van Vuuren

Werkgevers vitaliseren te weinig

Werkgevers en werknemers zullen door de vele versoeringen van de pensioenen moeten wennen aan het feit dat er langer moet worden doorgewerkt. In dit Opinion paper gaan Raymond Montizaan (UM) en Tinka van Vuuren (APG) in op de vraag of het bestaande HR-instrumentarium van werkgevers in voldoende mate aansluit bij de veranderende beleidspraktijk.

Dit is een uitgave van:

Netspar

Postbus 90153

5000 LE Tilburg

Telefoon 013 466 2109

E-mail info@netspar.nl

www.netspar.nl

November 2015