

# De inzetbaarheid van oudere medewerkers



# In vergrijzende samenleving is er een toenemende noodzaak om langer door te werken

- **Sterk oplopende kosten pensioenuitkeringen.**
- **Sterk toenemende vervangingsbehoefte op de arbeidsmarkt.**

## **Financiële prikkels om langer door te werken agenderen de vraag:**

**Hoe kunnen we de inzetbaarheid van oudere werknemers die langer moeten doorwerken op peil houden?**



# Deze vraag is ook voor werkgevers van groot belang

**Werkgevers worden momenteel  
geconfronteerd met een**

***Dubbele vergrijzing van de  
arbeidsmarkt***

## *Dubbele vergrijzing* van de beroepsbevolking

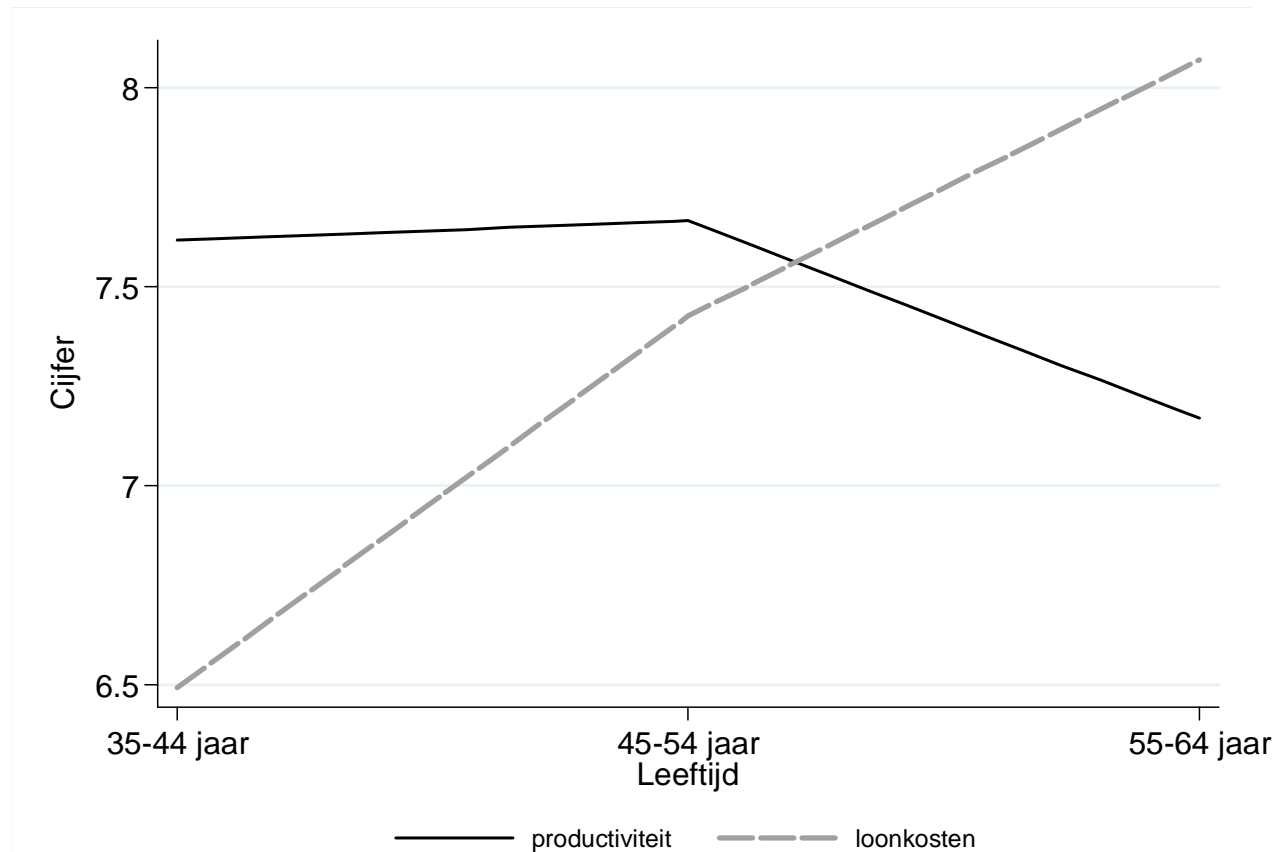
- **Demografisch: toename aantal 50+ers.**
- **Toename participatiegraad 60+ers.**

## Hoe belangrijk is het voor werkgevers dat oudere werknemers langer doorwerken?

<b>(zeer) belangrijk:</b>	<b>18%</b>
<b>(zeer) onbelangrijk:</b>	<b>44%</b>

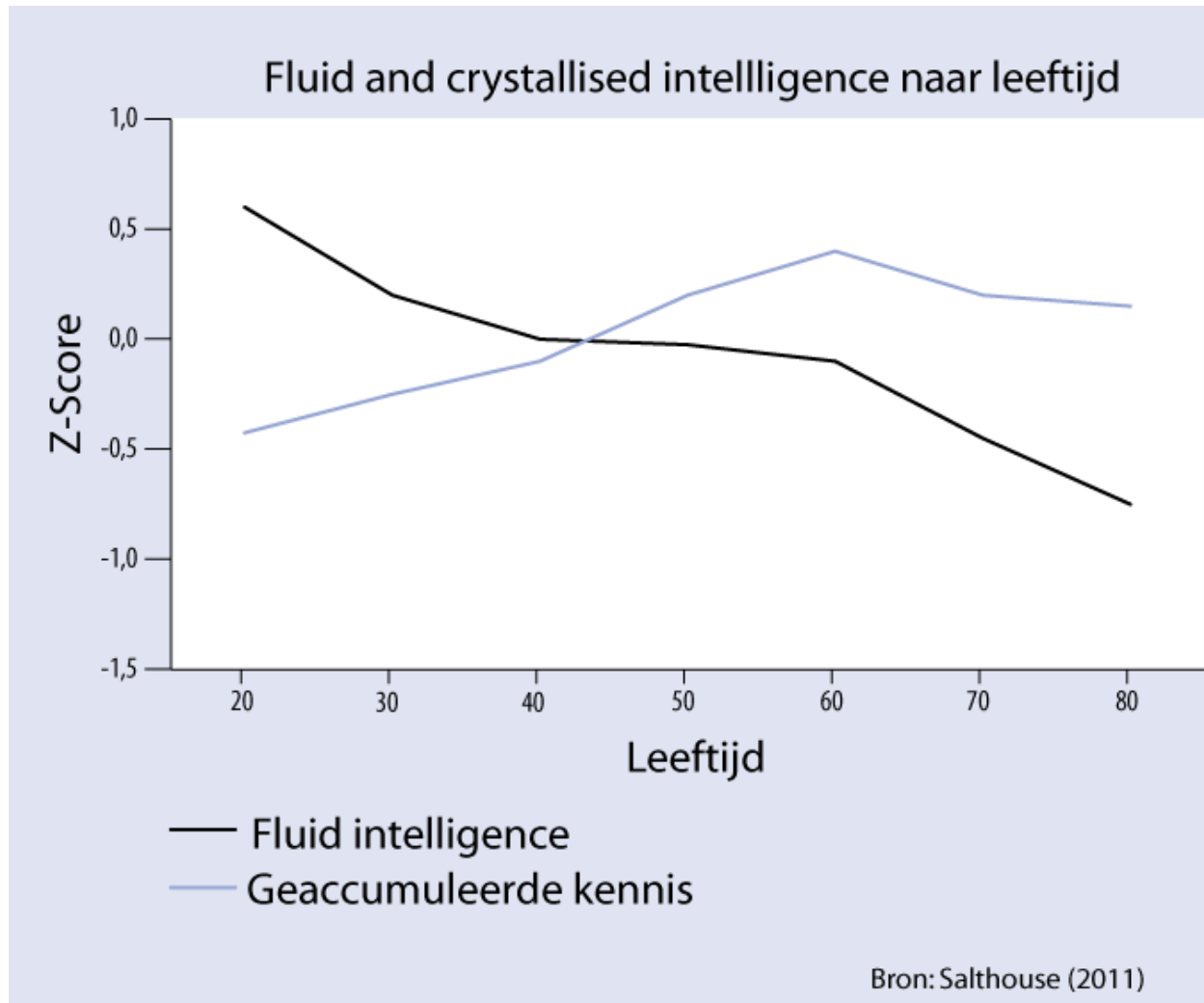
Bron: Onderzoek ROA/APG

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





## Network Social Innovation / NSI



**Werkgeversoordeel over competenties van ouderen t.o.v. jongeren**

---

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

# Depreciatie van human capital

*Halfwaarde tijd*  
van een  
geschoolde werknemer

# Halfwaarde tijd van een geschoolde werknemer:

1940: 12 jaar  
1970: 7 jaar  
2012: ?

# Halfwaarde tijd + cognitieveroudering

**Hoe blijven we duurzaam  
inzetbaar?**

## Hoe blijft iemand duurzaam inzetbaar?

- **Bijscholen en/of omscholen**
- **Leren op het werk**

## Deelname aan cursussen en trainingen (in 2 jaar tijd)

- 25-34 jaar 56%
- 35-44 jaar 48%
- 45-54 jaar 43%
- 55-64 jaar 20%

Bron: OSA Aanbodpanel 2009

# Duurzame inzetbaarheid vereist 'leerrijke werkomgeving'

- Learning by doing
- Leren van collega's



## Informeel leren: Percentage van de werktijd besteed aan leerzame taken

- Gemiddeld 31%
- Jongeren 40%
- Ouderen 25%

Bron: *ROA Levenslang leren enquête, 2004, 2007 en 2010.*

# Hoe bevorder je het leren op het werk ?

- **Goed beeld van loopbaanperspectief**
- **Uitdagende taken**
- **Functieroulatie**
- **Positieve en kritische feedback**
- **Productinnovaties**
- **Sociale innovaties in organisatie**

## Van welke taken leren we veel?

- Taken die nieuw zijn.
- Taken waar een bepaalde uitdaging in zit.
- Samenwerken

# Van welke taken leren we weinig of niets?

- **Routinewerk**
- **Vergaderen**

## Duurzame inzetbaarheid vereist ook andere organisatie van het werk

Ouderen moeten taken doen

- die minder belastend zijn
- waarvoor ervaring belangrijk is.

Dit vraagt om *functie-herontwerp*.

## Bereidheid werkgever om taakbelasting aan te passen als dat nodig is:

**Volgens werknemers:**

<b>Geestelijke belasting</b>	<b>35%</b>
<b>Fysieke belasting</b>	<b>38%</b>

<b>Werkgevers zelf:</b>	<b>48%</b>
-------------------------	------------

# Bij goed personeelsbeleid gaan werknemers later met pensioen

**Werknemers die positiever zijn over hun organisatie m.b.t.:**

- betrokkenheid van werkgever bij het welzijn van hun werknemers
- mogelijkheden om in deeltijd te werken
- bereidheid van aanpassen van taakbelasting

**verwachten significant later met pensioen te gaan.**

# Goed personeelsbeleid werpt nog meer vruchten af

**Werknemers die positiever zijn over hun organisatie m.b.t.:**

- personeelsbeleid in het algemeen
  - Waardering die ze krijgen van hun directe leidinggevenden
  - loopbaanperspectief
  - bereidheid werkgever om zich in te zetten voor werknemers
- 
- **hebben een hogere baantevredenheid,**
  - **zijn meer bevlogen en**
  - **hebben een lager ziekteverzuim.**



# Aanbevelingen

1. **Werkgevers/leidinggevenden moeten meer oog krijgen voor de werkinzet en productieve vaardigheden van oudere werknemers.**
  
2. **Investeer meer in *Active Aging* beleid.**
  - **Blijf investeren in competenties 55-plussers.**
  - **Geef 55-plusserstaken waarvoor ervaring belangrijk is.**
  - **Pas mentale en fysieke belasting van het werk aan wanneer dat nodig is.**
  - **Creëer mogelijkheden om in deeltijd te werken.**
  - **Toon meer betrokkenheid bij het welzijn van de werknemers.**

# Stellingen

- 1. Mensen in functies die je niet goed tot je 70e kunt uitoefenen moeten worden gestimuleerd om voor hun 45e ander werk te vinden.**
- 2. - Omscholen van 50 plussers heeft geen zin.  
- Omscholen van 50 plussers heeft veel zin.**