

Verslag negende bijeenkomst NSI Denktank 16 mei 2013
Gebouw van de Postgraduate Education, School of Business & Economics
Universiteit Maastricht

Deelnemers:

Maurice Benneker	L1 Radio TV
Andries de Grip	NSI/UM
Archi Leenaers	Anatech
Jef Pleumeekers	Vertrouwenspact Werkgelegenheid Limburg
Murk Peutz	Peutz & partners
Jos Schneiders	Ex-Royal DSM
Thomas Thijssens	NSI/UM
Bertha Verhoeven-van Lierop	Ex-voorzitter KVK-Limburg
Gerben Willemsen	Office Depot

Welkom

Andries de Grip heet alle deelnemers welkom en in het bijzonder het nieuwe lid van de Denktank: Gerben Willemsen. Na een introductieronde wordt het programma toegelicht. Ook refereert Andries de Grip aan het oorspronkelijke doel van de Denktank-bijeenkomsten: de discussies zouden moeten resulteren in concrete onderzoeksprojecten of bijdragen aan het maatschappelijke debat. Wat dat betreft was de vorige Denktank bijeenkomst (over de Chemelot Campus) succesvol. Immers, het heeft niet alleen geresulteerd in een opiniestuk in Dagblad de Limburger, maar ook in een concreet onderzoeksproject dat zal worden ingediend in het kader van het *Kennis-As Limburg* programma.

Presentatie door Andries de Grip: "De inzetbaarheid van oudere medewerkers"
(zie bijlage 1)

In de eerste presentatie gaat Andries de Grip in op de inzetbaarheid van oudere medewerkers. Allereerst is er de constatering dat het aantal oudere medewerkers onvermijdelijk verder toeneemt. Dit proces gaat erg snel, omdat er naast de demografische ontwikkeling (meer ouderen) ook sprake is van een snel toenemende arbeidsparticipatie van 60-plussers, omdat mensen langer moeten doorwerken, om de sterk oplopende kosten van de pensioenuitkeringen af te remmen. Dit vergrijzingsproces kan implicaties hebben voor de productiviteit van de organisatie, wanneer oudere medewerkers te kampen hebben met competentieveroudering, maar ook wanneer medewerkers door de sterke financiële prikkels gedwongen worden om langer door te werken dan ze zouden willen. Daarbij speelt ook de afnemende "halfwaardetijd" van een geschoolde werknemer in veel sectoren een grote rol. Veel werkgevers zijn zich in onvoldoende mate bewust van de consequenties die het vergrijzingsproces van hun organisatie de komende jaren kan hebben voor hun concurrentiekracht.

Daarna wordt ingegaan op de maatregelen die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kunnen waarborgen, zoals: bij- of omscholing, leren op het werk, functieherontwerp en bovenal een goed personeelsbeleid. Daarbij is het belangrijk dat er veel

beter gebruik wordt gemaakt van de competenties waarop oudere medewerkers gemiddeld sterker scoren dan jongere medewerkers. Andries eindigt met twee stellingen:

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

Presentatie door Jef Pleumeekers: "Dilemma arbeidsmarkt Limburg vereist loslaten "middeleeuws" denken"

(zie bijlage 2)

In zijn presentatie schetst Jef Pleumeekers dat problemen op de Limburgse arbeidsmarkt de komende jaren vooral betrekking zullen hebben op een kwalitatieve mis match tussen vraag en aanbod; puur getalsmatig is er geen probleem. Daardoor dreigt er een structureel tekort aan arbeidskrachten van 35.000, waaronder ook ca. 3.000 hogeropgeleiden. De problemen worden veroorzaakt door zowel werkgevers als werknemers. De eerste groep investeert te weinig in leven lang leren en mobiliteit; zo wordt maar liefst 80% van de opleidingsbudgetten besteed aan medewerkers onder de 40, en is de negatieve beeldvorming t.a.v. ouderen weinig onderbouwd. Aan de andere kant zijn werknemers te passief en honkvast; zo is slechts 10% van de 50-plussers nog opleidingsbereid. Ook helpt het niet dat de arbeidsmarkt nauwelijks marktwerking kent. Tot slot van deze presentatie ook twee stellingen:

1. De wijze waarop actoren en instituties op de arbeidsmarkt opereren is gebaseerd op verouderde opvattingen en waarden. De grootste probleemeigenaar daarbij zijn de werkgevers.
2. Permanente en loopbaanlange scholing, alsmede regelmatige wisseling van baan en/of functie van werknemers, kunnen leiden tot een hogere productiviteit van oudere werknemers dan van jongere werknemers

De discussie start met de vaststelling dat de business case voor het HR beleid voor oudere medewerkers in organisaties van groot belang is om de betrokkenen van de noodzaak te doordringen. Pas als deze betrokkenen (dus zowel werknemers als werkgevers) zien wat het oplevert gaan ze actief handelen.

Daarna wordt gesproken over de rol van de overheid in deze problematiek. Allereerst is het van belang dat de overheid ruimer gaat denken over bestedingsmogelijkheden van uitkeringen. Zo zou een deel van deze uitkeringen kunnen worden aangewend om het ouderenbeleid in organisaties te stimuleren. Maar de overheid is daarnaast natuurlijk ook werkgever. In die rol zou ze meer moeten hervormen in de beloningsstructuur (salarisschalen). Bij de overheid is een min of meer leeftijdgebonden salaris nog steeds erg gebruikelijk. Dat brengt echter met zich mee dat oudere medewerkers extra onaantrekkelijk –immers: niet alleen (al dan niet gepercipieerd) minder productief, maar ook nog eens duurder – zijn. Dit pleit er voor dat iemands salaris meer afhankelijk is van zijn of haar huidige en toekomstige inzetbaarheid dan van iemands anciënniteit.

Een achteruitgang in salaris (zoals recentelijk bij Capgemini) wordt door de Denktankleden niet als een oplossing gezien vanwege de stigmatiserende en demotiverende werking van deze maatregel. Om in het geval van perspectiefsalaris voor de oudere medewerkers het gebrek aan salarisgroei te compenseren, zou je in plaats van financiële prikkels kunnen denken aan vakinhoudelijke prikkels. Daarbij kan een beloning op basis van KPI's of competenties een mogelijke oplossing zijn. Daarbij is maatwerk dan wel van groot belang, dus arbeidsvoorwaarden op maat.

Een andere factor van groot belang is dat werkgevers en medewerkers voortdurend in gesprek blijven. Een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) zou daarbij als een goed raamwerk kunnen fungeren, omdat een POP de betrokkenen dwingt om elk jaar de ontwikkelingen van de (oudere) medewerker consequent te monitoren. Toch gebeurt dit nog maar mondjesmaat, noch in het MKB, noch in grote ondernemingen. Ondernemingsraden zouden zich sterk moeten maken voor een dergelijke consequente monitoring van de ontwikkeling van medewerkers.

Vervolgens wordt er gesproken over het al dan niet bestaan van *best practices* t.a.v. de inzetbaarheid van oudere werknemers. Daarbij komt naar voren dat in Japan oudere medewerkers van grote bedrijven na hun 55^{ste} naar kleinere bedrijven gaan, waar hun ervaring en kennis van grote waarde is en ze meer in een adviserende rol aan de slag gaan. Ook Scandinavië wordt genoemd als een voorbeeld op dit terrein.

Na de bovenstaande constatering dat het ouderenbeleid in vrijwel alle organisaties nog onvoldoende van de grond komt, wordt nogmaals –nu meer expliciet – de vraag opgepakt hoe je de betrokkenen moet prikkelen. De overheid zou regels kunnen opstellen om zo werkgevers en werknemers te dwingen zich in te spannen. Maar regels lijken geen echte oplossing te kunnen bieden, omdat ze vaak pas opgesteld worden als het probleem onontkoombaar is en niet om potentiële toekomstige problemen proactief aan te pakken. Dit proactief handelen zal veel meer moeten komen van de bij de duurzame inzetbaarheid van mensen betrokken actoren, zoals vakbonden, brancheorganisaties, werkgeversorganisaties en de overheden, die op dit punt samen zullen moeten optrekken.

Van groot belang is om ook het MKB zover te krijgen. Ook daar lijken gezamenlijke initiatieven de grootste kans van slagen te hebben. Zo is er het Poortwachtercentrum in Weert waarin 60 MKB bedrijven gevestigd zijn, die faciliteiten delen. Daarbij kun je denken aan faciliteiten die voor een individueel MKB bedrijf te duur zijn. Zo zouden MKB bedrijven gezamenlijk een loopbaanbegeleider kunnen inhuren om het loopbaanbeleid ten aanzien van oudere medewerkers gestalte te geven.

Ook wordt gesteld dat werkgevers verder moeten gaan dan alleen een specifiek beleid voor oudere medewerkers. Ze moeten zich veel beter het belang van een goed personeelsbeleid realiseren. Ouderenbeleid is onderdeel van elk goed personeelsbeleid.

In het licht van het bovenstaande ontvouwt zich een discussie over de noodzaak tot het doen van experimenten in Limburg op het terrein van de duurzame inzetbaarheid van ouderen. Enerzijds zou een regionale CAO overwogen kunnen worden, vanwege de specifieke arbeidsmarktuitdagingen waarmee Limburg te maken heeft. Maar omdat er

eerder naar voren kwam dat maatwerk juist cruciaal is, lijkt een collectieve overeenkomst juist weer minder wenselijk. De betrokkenen in Limburg zouden eerder de vrijheid moeten krijgen om bepaalde rigide onderdelen van de CAO juist achterwege te laten.

Tot slot komt de vraag aan de orde hoe we het onderwerp kunnen agenderen. De volgende suggesties worden gedaan:

- Betrek grote spelers bij de kennisoverdracht naar het MKB; als grote bedrijven (zoals bijvoorbeeld Home Depot) doordrongen zijn van de noodzaak en ernaar gaan handelen, kunnen ze als voorbeeld dienen voor kleinere bedrijven;
 - Maak betrokken partijen expliciet duidelijk dat de halfwaardetijd van een geschoolde medewerker steeds korter wordt; dat spreekt tot de verbeelding.
 - Best practices in het MKB zijn nodig;
 - De Provinciale Overheid moet een actievere rol gaan spelen;
 - Het zou goed zijn als bijvoorbeeld Sijbesma van DSM het onderwerp in de publiciteit brengt (zoals eerder gedaan met duurzaamheid in het programma Buitenhof);
 - Peter Heesen van Media Groep Limburg is erg actief in dit onderwerp; Maurice Benneker zal met hem contact opnemen en hem de presentaties toezenden;
- Besloten wordt om, in tegenstelling tot de vorige Denktank bijeenkomsten, niet de publiciteit te zoeken via een opiniestuk in een dagblad, maar om andere media te proberen te bereiken (zie de laatste twee bullet points).

Afsluiting Andries de Grip

Andries de Grip dankt alle aanwezigen voor hun komst en blikkt alvast vooruit op de volgende Denktankbijeenkomst die waarschijnlijk in november zal worden georganiseerd. Als mogelijke onderwerpen voor die bijeenkomst worden 'teams' en 'netwerkbedrijven' (zoals het eerder besproken Poortwachtercentrum) geopperd.