Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau

Quickscan 2012

Opdrachtgever: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Rotterdam, 26 oktober 2012

Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau

Quickscan 2012

Opdrachtgever: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Irmgard Borghouts-van de Pas
Peter Donker van Heel

Met medewerking van Hilde Neels, Lisa van Beek en Ruud van der Aa

Rotterdam, 26 oktober 2012

ECORYS

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys Nederland voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO2-uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO2-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord 5

Samenvatting en conclusies 7

1 Inleiding 15
- 1.1 Inleiding 15
- 1.2 Analysekader 16
- 1.3 Onderzoeksverantwoording 17
- 1.4 Representativiteit 19
- 1.5 Opzet rapport 20

Deel I. Algemeen beeld duurzame inzetbaarheid 21

2 Algemeen beeld duurzame inzetbaarheid 23
- 2.1 Inleiding 23
- 2.2 Activiteiten op branche- en bedrijfsniveau 24
- 2.3 Inzet personeelsinstrumenten op bedrijfsniveau 26
- 2.4 Mate van voorkomen van het aantal instrumenten op bedrijfsniveau 27
- 2.5 Maatregelen om ouderen langer aan het werk te houden 32
- 2.6 Positie van Nederland internationaal 33
- 2.7 Conclusie 35

Deel II. Duurzame inzetbaarheid per pijler 37

3 Pijler I: vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden 39
- 3.1 Verbetering van de arbeidsomstandigheden 39
- 3.2 Veiligheidsvoorschriften 40
- 3.3 Aanpassen functie, taken of werkzaamheden 41
- 3.4 Bevorderen gezonde levensstijl van werknemers 42
- 3.5 Persoonlijke inzetbaarheidsscan, periodiek medisch onderzoek 45
- 3.6 Instrumenten gericht op psychosociale arbeidsbelasting 46
- 3.7 Andere instrumenten t.a.v. bevorderen vitaliteit en gezondheid 46

4 Pijler II: employability en scholing 49
- 4.1 Inleiding 49
- 4.2 Ontwikkelingsplannen 50
- 4.3 Loopbaanscans 52
- 4.4 Scholing cursus t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf 52
- 4.5 Scholing cursus met het oog op toekomstige andere functie buiten het bedrijf 53
- 4.6 Informeel leren 53
- 4.7 Erkenning Verworven Competenties (EVC) 54
- 4.8 Stages of detacheringen 55
- 4.9 Persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget 56
- 4.10 Scholing als instrument ter preventie van werkloosheid ten tijde van crisis 57

5 Pijler III: mobiliteit en preventiebeleid 59

5.1 Inleiding: instrumenten ter bevordering van interne en externe mobiliteit 59
5.2 Functieverbreding of taakroulatie 59
5.3 Aanbieden van een andere functie intern 61
5.4 Activiteiten en ondersteuning via mobiliteitspool 62
5.5 Van werk naar werk ondersteuning vanuit het bedrijf bij dreigend ontslag 63
5.6 Inschakeling van werk naar werk dienstverlening door publieke of private uitvoerders 65
5.7 Regionaal of sectoraal samenwerkingsverband om VWNW te realiseren 66

6 Pijler IV: arbeidskosten en productiviteit 67
6.1 Inleiding 67
6.2 Extra verlof/vakantie aan oudere werknemers 67
6.3 Vrijstelling van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten 67
6.4 Kortere werkweek, aanpassing werktijden op individuele basis, deeltijdpensioen 68
6.5 Mogelijkheid stapje terug te doen in functie 68

7 Pijler V: Re-integratie en werkhervatting oudere werklozen 71
7.1 Inleiding 71
7.2 In dienst nemen van 55 plussers 71
7.3 Aanbieden leerbanen of stageplaatsen aan 55 plussers 71

8 Conclusie duurzame inzetbaarheid per pijler 73

Deel III. Redenen om wel of niet te investeren in duurzame inzetbaarheid 77

9 Personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid 79
9.1 Inleiding 79
9.2 Relatie personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid 80
9.3 Motivatie van bedrijven 83
9.4 Capaciteit: beschikbare kennis, vaardigheden en middelen 87
9.5 Gelegenheid en randvoorwaarden 88
9.6 Conclusie 90

Bijlage 1 - Methodologische verantwoording 93

Bijlage 2 - Analysekader 99

Bijlage 3 - Totaal overzicht mate van voorkomen ontplooide activiteiten op bedrijfsniveau 103

Bijlage 4 - Geraadpleegde literatuur 107

Bijlage 5 - Geraadpleegde websites 113

Bijlage 6 - Vergelijking aantal activiteiten branches met en zonder informatie 115

Bijlage 7 - Deelnemers expertbijeenkomst 8 oktober 2012 SER-gebouw 117

Voorwoord

Duurzame inzetbaarheid staat op de politieke beleidsagenda van de overheid en sociale partners. In de beleidsagenda 2020 is door werkgevers en werknemers in de Stichting van de Arbeid ingezet op het maken van concrete afspraken over participatie en inzetbaarheid. Het rapport dat voor u ligt, geeft een eerste beeld van activiteiten die binnen bedrijven het afgelopen jaar zijn ondernomen op dit terrein.

De informatie voor deze quickscan is verzameld aan de hand van bronnenonderzoek, een telefonische enquête onder 427 werkgevers en focusgroepen georganiseerd in het SER gebouw. Een woord van dank is op zijn plaats aan de medewerkers van organisaties die ons hebben geholpen bij het verzamelen van relevante documenten. Het gaat dan om werkgevers- en werknemersorganisaties en paritaire organisaties zoals product- en bedrijfschappen, sectorraden, O&O fondsen, maar ook kenniscentra uit de verschillende sectoren. Ook de bedrijven die hebben meegewerkt aan de telefonische enquête en de deelnemers aan de focusgroepen willen we bedanken. Zonder hun inzet en medewerking was dit rapport niet tot stand gekomen.

Verder willen we onze erkentelijkheid betuigen voor de constructieve en prettige wijze waarop de volgende leden van de begeleidingscommissie het onderzoek hebben begeleid:

- De heer C. Jansen, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid;
- De heer H. Kroft, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid;
- De heer H. Geron, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid;
- De heer P. Sleegers, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid;
- Mevrouw A. Wortman, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid;
- De heer R. Slagmolen, VNO-NCW en MKB Nederland;
- De heer L. Harteveld, werkgeversvereniging AWVN;
- De heer P. van Kruining, vakcentrale FNV;
- Mevrouw H. de Geus, vakcentrale MHP;
- Mevrouw J. Mooren, Stichting van de Arbeid.

Tot slot willen wij mevrouw J. Steenbergen van de Stichting van de Arbeid bedanken voor het mede organiseren van de expertbijeenkomst op 8 oktober 2012 in het SER gebouw.

Rotterdam, 26 oktober 2012

Irmgard Borghouts – van de Pas
Peter Donker van Heel

Samenvatting en conclusies

Doel

Het vergroten van de participatie en inzetbaarheid van (nieuwe) werknemers is een belangrijke doelstelling van sociale partners en de overheid. Dit is vastgelegd in de Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid van de Stichting van de Arbeid. Het beleid bestaat uit de volgende vijf pijlers (Stichting van de Arbeid, 2011):

1. Vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden;
2. Employability en scholing;
3. Mobiliteit, preventiebeleid;
4. Arbeidskosten en productiviteit;
5. Re-integratie van en werkhervattingskansen voor oudere werklozen.

Het is de bedoeling dat het nationale en sectorale duurzame inzetbaarheidsbeleid tot uitvoering komt op het niveau van arbeidsorganisaties (bedrijven en instellingen). Er is tot nu toe geen zicht op wat er op bedrijfsniveau gebeurt op dit terrein. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft Ecorys daarom opdracht gegeven een onderzoek uit te voeren met het doel te inventariseren wat er binnen bedrijven concreet aan activiteiten en maatregelen wordt ondernomen die duurzame inzetbaarheid van werknemers kunnen vergroten. Dit onderzoek gaat niet in op de afspraken en plannen die zijn gemaakt op landelijke, branche- of cao-niveau, maar alleen op concrete activiteiten op bedrijfsniveau.

Vraagstelling en afbakening begrip duurzame inzetbaarheid

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal:

> Welke instrumenten op het gebied van het bevorderen van participatie en duurzame inzetbaarheid (zoals vervat in de Beleidsagenda 2020 bij het Pensioenakkoord) zijn binnen bedrijven het afgelopen jaar ingezet?

Dit onderzoek hanteert een ruime afbakening van het begrip duurzame inzetbaarheid waarin de vijf pijlers zijn vertegenwoordigd. Duurzame inzetbaarheid en participatie hebben betrekking op:

- Het gehele personeelsbeleid van bedrijven, wat ruimer is dan het nakomen van wettelijk en bovenwettelijke (cao) regelingen;
- Alle werknemers en alle potentiële werknemers (werkhervatting) en specifiek ouderen (55 jaar en ouder);
- Preventief en curatief beleid.

Onderzoeksmethode en representativiteit

Het onderzoek bestaat uit twee fasen: een meting in 2012 en een meting in 2013 met als doel een indicatie te krijgen van de activiteiten die er op bedrijfsniveau worden ontplooid om werknemers duurzaam inzetbaar te houden. De opzet in 2012 bestaat uit een deskresearch, een telefonische enquête onder werkgevers (netto 427) en een expertbijeenkomst met een drietal focusgroepen. In dit rapport doen we verslag van de meting in 2012. De deskresearch heeft geresulteerd in een verzameling van bijna 150 rapporten, documenten en ander schriftelijk materiaal. Gezien de opzet van de deskresearch (deze is vooral kwalitatief) en de tijd waarin de deskresearch plaatsvond (juli/augustus 2012) mag niet worden verwacht dat alle gevraagde informatie voor alle sectoren even compleet beschikbaar is gekomen.

De deskresearch geeft een goed kwalitatief beeld van activiteiten die binnen bedrijven in verschillende sectoren plaatsvinden. De telefonische enquête onder bedrijven geeft een goede indicatie van de ingezette activiteiten van bedrijven en instellingen in Nederland. Echter, de omvang is met 427 bedrijven te gering om gedetailleerde representatieve uitspraken te kunnen doen. De werknemers zijn niet in dit onderzoek geënquêteerd. Dit rapport geeft als geheel een goed indicatief beeld wat bedrijven naar eigen zeggen aan concrete activiteiten ondernemen die de duurzame inzetbaarheid van werknemers kunnen vergroten.

Situatie 2012: bijna alle ondervraagde bedrijven hebben in het afgelopen jaar instrumenten ingezet die de duurzame inzetbaarheid en participatie van (nieuwe) werknemers kunnen bevorderen

Dit onderzoek laat zien dat bijna alle geënquêteerde werkgevers in het afgelopen jaar personeelsinstrumenten hebben ingezet die de inzetbaarheid van werknemers kunnen bevorderen. Tabel 0-1 geeft per pijler een overzicht van de concrete personeelsinstrumenten die binnen bedrijven het afgelopen jaar zijn ingezet. De intensiteit, frequentie en het bereik van werknemers verschillen.

Tabel 0-1 Percentage bedrijven dat stelt de voorgelegde personeelsinstrumenten soms, vaak of heel vaak te hebben ingezet in het afgelopen jaar, 2012 (N=427)

	Inzet voorgelegde personeelsinstrumenten binnen het bedrijf in het afgelopen jaar (soms, vaak of heel vaak)	% bedrijven
Pijler 1: Vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden		
1	Instrumenten ter verbetering arbeidsomstandigheden	85
2	Verwijzing veiligheidsvoorschriften	81
3	Instrumenten gericht op bevorderen gezonde levensstijl van werknemer	51
4	Instrumenten gericht op psychosociale arbeidsbelasting	51
5	Aanpassen functies of werkplekken	42
6	Persoonlijk inzetbaarheidsscan of periodiek medisch onderzoek	41
Subtotaal pijler 1	Een of meer van bovengenoemde zes instrumenten van pijler 1 soms, vaak of heel vaak ingezet in het afgelopen jaar	**95**
Pijler 2: Employability en scholing		
7	Informeel leren	77
8	Ontwikkelingsplan of afspraken vastgesteld in een loopbaangesprek, functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek	75
9	Scholing of cursus t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf	69
10	Loopbaanscan	43
11	Persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget	40
12	Scholing of cursus t.b.v. toekomstige andere functie buiten het bedrijf	35
13	EVC trajecten	33
14	Sociaal plan of deel van financiële compensatie bij ontslag ingezet t.b.v. competentie of kennisverbetering boventallige medewerker	26
15	Stages of detacheringen bij andere bedrijven in dezelfde of andere functie	22
Subtotaal pijler 2	Een of meer van bovengenoemde negen instrumenten van pijler 2 soms, vaak of heel vaak ingezet in het afgelopen jaar	**93**
Pijler 3: Mobiliteit, preventiebeleid		
16	Taakroulatie	62

	Inzet voorgelegde personeelsinstrumenten binnen het bedrijf in het afgelopen jaar (soms, vaak of heel vaak)	% bedrijven
17	Functieverbreding	60
18	Aanbieden van andere functie intern	55
19	Van werk naar werk ondersteuning (VWNW) vanuit eigen bedrijf bij dreigend ontslag	34
20	Samenwerkingsverband met andere werkgevers op regionaal of sectoraal niveau om VWNW te realiseren	30
21	Activiteiten en ondersteuning via interne mobiliteitspool	25
22	Inschakeling VWNW dienstverlening door private uitvoerders	22
23	Inschakeling VWNW dienstverlening door publieke uitvoerders	17
Subtotaal pijler 3	Een of meer van bovengenoemde acht instrumenten van pijler 3 soms, vaak of heel vaak ingezet in het afgelopen jaar	**85**
Pijler 4: Arbeidskosten en productiviteit gericht op oudere werknemers (55+)		
24	Extra verlof/vakantie aan oudere werknemers (55+)	67*
25	Kortere werkweek/ aanpassing werktijden op individuele basis/deeltijd pensioen	50
26	Mogelijkheid stapje terug te doen in functie	45
27	Vrijstelling van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten	44*
Subtotaal pijler 4	Een of meer van bovengenoemde vier instrumenten van pijler 4 soms, vaak of heel vaak ingezet in het afgelopen jaar	**73**
Pijler 5: Re-integratie en werkhervattingskansen voor oudere werklozen (55+)		
28	In dienst nemen van oudere werkzoekenden (55+) door bedrijven die in het afgelopen jaar personeel hebben aangenomen	32**
29	Plaatsen van oudere werkzoekenden (55+) door bedrijven die in het afgelopen jaar stageplaatsen of leerwerkplekken hebben gecreëerd**	5***
Subtotaal pijler 5	Percentage bedrijven dat in het afgelopen jaar oudere werkzoekenden (55+) in dienst heeft genomen en/of geplaatst heeft op stageplaatsen of leerwerkplekken (N=427)	**23******

*In het verleden zijn in vele cao's specifieke en generieke ontziemaatregelen afgesproken die een functie hebben (gehad) om de inzetbaarheid en arbeidsparticipatie van oudere werknemers te verhogen. Inmiddels is op het terrein van arbeidsomstandigheden, inzetbaarheid en participatie veel gewijzigd met als gevolg dat in een aantal cao's de ontziemaatregelen inmiddels zijn aangepast. Om dit proces te bevorderen, heeft de Stichting van de Arbeid cao-partijen aanbevolen (Beleidsagenda 2020) om bestaande generieke ontziemaatregelen om te vormen als uit toetsing blijkt dat deze feitelijk geen bijdrage leveren aan de participatie en inzetbaarheid van oudere werknemers. De individuele keuzemogelijkheid is daarbij uitgangspunt evenals het feit dat de ombouw budgetneutraal dient plaats te vinden.

Bovenstaande betekent dat - in tegenstelling tot de overige vragen - geen directe conclusies te verbinden zijn aan het percentage bedrijven dat in toekomstige metingen bij vraag 24 en 27 wijzigingen meldt. Deze percentages moeten bezien worden in het licht van de vraag of de wijziging bijdraagt aan de inzetbaarheid en arbeidsparticipatie van oudere werknemers en wat ervoor in plaats is afgesproken.

**N=288. Het percentage van 32 procent heeft betrekking op de bedrijven die aangeven het afgelopen jaar personeel te hebben aangenomen. Wanneer we uitgaan van alle ondervraagde bedrijven (N=427) is het percentage werkgevers dat zegt een oudere in dienst te hebben genomen in het afgelopen jaar lager (21 procent).

***N=240.Het percentage van 5 procent heeft betrekking op bedrijven die aangeven in het afgelopen jaar leerbanen of stageplaatsen te hebben aangeboden aan werkzoekenden. Wanneer we uitgaan van alle ondervraagde bedrijven (N=427) is het percentage werkgevers dat zegt een oudere te hebben geplaatst op een leerwerkplek of stageplaats lager (3 procent) ***

***N=472. Dit percentage heeft betrekking op alle 427 geënquêteerde bedrijven. Er is hierbij dus geen voorselectie gemaakt of het bedrijf in het afgelopen jaar überhaupt personeel heeft aangenomen of stage/of leerwerplekken heeft aangeboden aan werkzoekenden.

Conclusies per pijler

Pijler 1: Vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden

Bijna al ondervraagde bedrijven zetten instrumenten in ter verbetering van de arbeidsomstandigheden en verwijzen naar veiligheidsvoorschriften

In het afgelopen jaar zeggen 8 van de 10 ondervraagde bedrijven activiteiten te hebben ontplooid te verbetering van de arbeidsomstandigheden of werknemers te hebben gewezen op veiligheidsvoorschriften. Daarnaast heeft de helft van de bedrijven naar eigen zeggen instrumenten ingezet die de gezonde levensstijl van werknemers kunnen bevorderen. Activiteiten of maatregelen gericht op de psychosociale arbeidsbelasting (zoals cursussen gericht op omgaan met werkdruk of agressie op de werkvloer) zijn eveneens door de helft van de ondervraagde bedrijven in het afgelopen jaar aangeboden.

Pijler 2: Employability en scholing

In 2012 investeert ongeveer drie kwart van de geënquêteerde bedrijven in scholingsactiviteiten gericht op het behoud van werknemers binnen het eigen bedrijf. Een derde van de bedrijven biedt scholing aan voor toekomstige functies buiten het bedrijf

Binnen bedrijven zijn scholingsinstrumenten doorgevoerd die ertoe kunnen bijdragen dat de inzetbaarheid van werknemers wordt vergroot. Het betreft vooral scholing voor (toekomstige) functies binnen het eigen bedrijf. Ruim een derde van de bedrijven geeft aan in het afgelopen jaar scholing voor toekomstige functies buiten het bedrijf te hebben toegepast. Verder komt informeel leren[1] bij een ruime meerderheid van de bedrijven voor. Een op de vijf bedrijven heeft medewerkers via stages of detacheringen bij andere bedrijven geplaatst in het afgelopen jaar.

Pijler 3: Mobiliteit

In 2012 heeft meer dan de helft van de bedrijven functieverbreding, taakroulatie of een andere interne functie aangeboden. Een derde bood ondersteuning bij Van Werk naar Werk (VWNW) transities buiten het bedrijf

Meer dan de helft van de ondervraagde bedrijven heeft in het afgelopen jaar functieverbreding, taakroulatie of een andere interne functie aangeboden aan een of meerdere werknemers. Door het verbreden of veranderen van functie binnen het bedrijf of door het verrichten van andere werkzaamheden kunnen werknemers (brede)re ervaring opdoen waardoor ze mogelijk langer inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt. Daarnaast kunnen bedrijven ondersteuning bieden wanneer externe mobiliteit aan de orde is. Het aanbieden van Van Werk naar Werk ondersteuning bij dreigend ontslag is door een derde van de bedrijven in het afgelopen jaar aangeboden. Drie op de tien bedrijven geven aan dat ze in het afgelopen jaar soms of (heel) vaak met andere werkgevers op regionaal of sectoraal niveau hebben samengewerkt om van werk naar werk te realiseren. In minder mate hebben bedrijven VWNW dienstverlening door private of publieke partijen ingeschakeld in het afgelopen jaar. Overigens zijn niet alle geënquêteerde bedrijven in het afgelopen jaar geconfronteerd met gedwongen ontslagen.

Pijler 4: Arbeidskosten en productiviteit

Extra verlof of vakantie aan oudere werknemers (55+) is de meest ingezette maatregel om oudere werknemers te ontzien

Twee derde van de bedrijven biedt oudere werknemers (55+) extra verlof of vakantie aan. De helft van de bedrijven geeft aan dat een kortere werkweek, aanpassing van de werktijden op individuele basis of de mogelijkheid tot deeltijd pensioen in het afgelopen jaar is toegepast binnen het bedrijf.

---

[1] Werknemers leren in de praktijk ook door activiteiten uit te voeren in werktijd zonder tussenkomst van een (onderwijs) organisatie. Informeel leren omvat dus activiteiten die werknemers verrichten gedurende de werktijd die niet georganiseerd plaatsvinden.

In tegenstelling tot de andere personeelsinstrumenten uit tabel 0-1 geldt voor ontziemaatregelen niet (per definitie) de vuistregel “hoe hoger het vermelde percentage, hoe beter”. De Stichting van de Arbeid beveelt in de beleidsagenda 2020 aan om bestaande generieke ontziemaatregelen (zoals extra verlof of vakantie voor oudere werknemers) om te vormen als “uit toetsing blijkt dat deze feitelijk geen bijdrage leveren aan de participatie en inzetbaarheid van oudere werknemers. De individuele keuzemogelijkheid is daarbij het uitgangspunt evenals het feit dat de ombouw budgetneutraal dient plaats te vinden”.[2]

Pijler 5: Re-integratie en werkhervattingkansen voor oudere werklozen

Het aannemen van oudere werkzoekenden (55+) gebeurt niet massaal

Pijler 5 blijft in vergelijking met de andere pijlers van duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau achter. Van de bedrijven die nieuw personeel hebben aangenomen in het afgelopen jaar, geeft een derde aan dat ze een of meerdere werkzoekenden van 55 jaar of ouder in dienst heeft genomen. Het plaatsen van oudere werkzoekenden op stageplaatsen of leerwerkplekken gebeurt in de praktijk zelden.

Het merendeel van de bedrijven heeft in het afgelopen jaar meerdere instrumenten ingezet

In het afgelopen jaar heeft het merendeel van de bedrijven naar eigen zeggen meerdere personeelsinstrumenten ingezet die de participatie en duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen. Een ruime meerderheid van de geënquêteerde werkgevers heeft zes of meer van de in Tabel 0-1 genoemde instrumenten in het afgelopen jaar ingezet en bijna een derde van de bedrijven 16 of meer instrumenten. Een zeer beperkt deel van de werkgevers geeft aan in het afgelopen jaar een of helemaal geen activiteiten of maatregelen te hebben getroffen om werknemers langer aan het werk te houden.

In de praktijk blijkt dat veel bedrijven op allerlei manieren bezig zijn met (vormen van) duurzame inzetbaarheid. Soms maakt dit deel uit van een expliciet beleid rondom duurzame inzetbaarheid en soms gaat het om op zichzelf staande activiteiten, die bedrijven uitoefenen omdat deze activiteiten de organisatie en/of medewerkers ten goede komen, zonder dat werkgevers op deze activiteiten het label ‘duurzame inzetbaarheid’ plakken of dat de activiteiten onderdeel uitmaken van strategisch personeelsbeleid

We zien dat op een open gestelde vraag (wat doet uw bedrijf concreet om werknemers duurzaam inzetbaar te houden?), bijna een derde van de bedrijven antwoordt “er gebeurt niets binnen het bedrijf om werknemers duurzaam inzetbaar te houden”. Bij het voorleggen van verschillende instrumenten waarbij werkgevers gevraagd werd aan te geven in welke mate deze activiteit of maatregel in het afgelopen jaar voorkwam binnen het bedrijf, blijkt toch dat het merendeel van de werkgevers deze instrumenten heeft ingezet. Een mogelijke verklaring voor deze discrepantie is dat werkgevers zich verantwoordelijk voelen voor de continuïteit van het bedrijf en het welzijn van de medewerkers, maar dat dit in de praktijk niet resulteert in het opstellen van (strategisch) duurzaam inzetbaarheidsbeleid. De ontplooide activiteiten of getroffen maatregelen maken onderdeel uit van de normale bedrijfsvoering en *kunnen* de duurzame participatie en inzetbaarheid vergroten, maar zijn vanuit werkgeversperspectief niet perse vanuit dat doel opgezet. Op basis van dit onderzoek (deskresearch en een telefonische enquête onder 427 werkgevers) kunnen we geen uitspraken doen of de toegepaste maatregelen ook daadwerkelijk leiden tot het langer aan het werk houden van medewerkers. Dat zal moeten worden nagegaan in aanvullend onderzoek.

[2] Stichting van de Arbeid, 9 juni 2011, Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid.

Grote bedrijven zetten vaker en meer personeelsinstrumenten in die duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen dan kleine bedrijven

De mate waarin personeelsinstrumenten zijn ingezet die kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid, verschilt tussen grote en kleine bedrijven. Grote bedrijven hebben naar verhouding meer en vaker instrumenten in het afgelopen jaar ingezet die de inzetbaarheid van het personeel kunnen vergroten dan kleine bedrijven. Onbekend is echter in hoeverre er verschillen zijn tussen grote en kleine bedrijven wat betreft het aantal werknemers dat met een instrument wordt bereikt. Ook verschillen in intensiteit en de frequentie van de inzet van de instrumenten zijn onvoldoende bekend. Het voert daarom te ver om te stellen dat grote bedrijven meer doen op het gebied van duurzame inzetbaarheid dan kleine bedrijven. Wel is het zo dat het aandeel bedrijven dat aangeeft meerdere instrumenten in te zetten hoger is bij grote bedrijven dan bij kleine bedrijven.

Twee derde van bedrijven met een personeelsfunctionaris zegt dat de HR functionaris beleid ontwikkelt gericht op duurzame inzetbaarheid

De mate waarin (strategisch) personeelsbeleid is ontwikkeld verschilt tussen bedrijven. Duurzame inzetbaarheid gaat verder dan alleen personeelsbeheer (personeels- en salarisadministratie). Uit een telefonische enquête afgenomen in augustus 2012 blijkt dat bij ruim twee derde van de 427 ondervraagde bedrijven een personeelsmanager of personeelsverantwoordelijke aanwezig is die zich voltijds of deeltijds bezig houdt met personeelsbeleid. Zoals te verwachten hebben grote bedrijven vaker een dergelijke personeelsfunctionaris in dienst dan kleine bedrijven. Twee derde van de bedrijven met een personeelsfunctionaris geeft aan dat de HR functionaris beleid ontwikkelt om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden.

Redenen om te investeren in duurzame inzetbaarheid

De belangrijkste reden die bedrijven aangeven in de telefonische enquête om in het afgelopen jaar te investeren in activiteiten die de duurzame inzetbaarheid van de werknemer kunnen bevorderen, is dat bedrijven ‘goed willen zijn’ voor hun personeel al dan niet in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen (een derde van de geënquêteerde bedrijven noemt dit als reden). Bij een op de zes bedrijven spelen financiële motieven een rol: gezond en vitaal personeel leidt in de ogen van de werkgevers tot een hogere productiviteit en/of een lager ziekteverzuim. Ongeveer een op de tien bedrijven geeft aan dat men in de toekomst een tekort aan personeel verwacht en ziet dat als motief om te investeren in duurzame inzetbaarheid van het personeel. Uit onderzoek naar *labour hoarding* is naar voren gekomen dat er tijdens de recente economische crisis door bedrijven extra is geïnvesteerd in scholing van zittend personeel, ondanks dat er sprake was van een overcompleet personeelbestand (Van der Ende, et al., 2010). Een andere reden die bedrijven noemen om in duurzame inzetbaarheid te investeren is dat de implementatie conform bijvoorbeeld wet- en regelgeving, gemaakte afspraken in cao’s, eisen vanuit verzekeringen of het opgestelde beleid van de moederorganisatie is. Verder ontplooien bedrijven deze activiteiten vanuit het bedrijfsbelang. Werkgevers willen kennis behouden voor het bedrijf. De genomen maatregelen kunnen bijdragen aan de continuïteit van het bedrijf.

Financiële middelen belangrijke randvoorwaarde om te kunnen investeren in duurzame inzetbaarheid

Een belangrijke randvoorwaarde die door werkgevers is genoemd om activiteiten te kunnen ontplooien die bij kunnen dragen aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers is dat er voldoende financiële middelen moeten zijn binnen het bedrijf. Een meerderheid van de bedrijven heeft naar eigen zeggen ook voldoende financiële middelen in huis om activiteiten op het terrein van duurzame inzetbaarheid te ontplooien. Wel zien we een duidelijk verschil tussen de mate van voldoende beschikbare middelen tussen grote en kleine bedrijven. Het percentage kleine bedrijven

(< 20 werknemers) dat zegt voldoende middelen te hebben is, lager dan bij grote bedrijven. Verder is het belangrijk dat er voldoende draagvlak is binnen de organisatie om activiteiten op het terrein van duurzame inzetbaarheid in te voeren. Dit geldt zowel voor leidinggevenden, de personeelsvertegenwoordiging als voor werknemers zelf.

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Het vergroten van participatie en inzetbaarheid van werknemers vormt een belangrijke doelstelling van sociale partners, zoals blijkt uit de Beleidsagenda bij het Pensioenakkoord[3], maar vooral ook uit de cao's. Onderzoek van de AWVN wijst uit dat in 2011 410 cao-akkoorden zijn afgesloten door cao-partijen die 2,6 miljoen werknemers vertegenwoordigen (Harteveld et al., 2012). Daarin zijn er volgens dit onderzoek in het seizoen 2011 meer afspraken gemaakt over duurzame inzetbaarheid dan in de voorgaande jaren. In 80 procent van de onderzochte akkoorden komt tenminste één afspraak voor, terwijl dat een jaar eerder 70 procent was. De AWVN concludeert dat in 2011 duidelijke stappen zijn gezet richting duurzame inzetbaarheid. De afspraken zijn concreter van aard en maken deel uit van een breder pakket dan voorheen. Eind dit jaar zal het ministerie van SZW een cao rapportage publiceren waarin voor 2012 een beeld wordt geschetst van de stand van zaken in cao's met betrekking tot o.a. duurzame inzetbaarheid.

Het beleid van sociale partners is niet alleen gericht op zittende werknemers, maar voor een deel ook op re-integrerende werknemers en werklozen. Het beleid heeft macrodoelstellingen die sterk door de overheid worden onderschreven. Het duurzame inzetbaarheidsbeleid van sociale partners en de overheid samen bestaat uit vijf pijlers, waarbij de eerste vier gericht zijn op zittende werknemers en de vijfde op werklozen en werkzoekenden:

1. **Vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden:** gezond en veilig werken;
2. **Employability en scholing:** het behoud en ontwikkelen van de juiste kennis en vaardigheden;
3. **Mobiliteit, preventiebeleid:** het behoud en ontwikkelen van voldoende flexibiliteit om binnen het eigen werk nieuwe taken eigen te kunnen maken en mobiel op de arbeidsmarkt te kunnen zijn;
4. **Arbeidskosten en productiviteit:** het behoud en ontwikkelen van een goede verhouding tussen de kosten en de productiviteit van de werknemer en het in dat licht kritisch bezien van afspraken of regelingen die ouderen onnodig ontzien en daardoor relatief duur maken;
5. **Re-integratie en werkhervattingskansen** voor oudere werklozen: het weer (terug) toeleiden van oudere werkzoekenden naar de arbeidsmarkt.

Het is de bedoeling dat het beleid tot uitvoering komt op het niveau van arbeidsorganisaties (bedrijven en instellingen), waarbij zowel werkgevers als werknemers een bijdrage leveren. Voor een deel worden werkgevers hiertoe gestimuleerd door prikkels (bijvoorbeeld via fiscale regelingen in wetgeving) en door materiële en immateriële afspraken in cao's (bovenwettelijke regelingen). In een ruimer kader gaat het om activiteiten onderdeel uitmakend van het reguliere bedrijfsbeleid en specifiek het personeelsbeleid op bedrijfsniveau, wat slechts gedeeltelijk voortkomt uit cao-afspraken. Er bestaat nog geen systematisch inzicht in de daadwerkelijke activiteiten op bedrijfsniveau. Het ministerie van SZW heeft Ecorys opdracht gegeven een onderzoek uit te voeren naar wat er binnen bedrijven daadwerkelijk gebeurt op het terrein van duurzame inzetbaarheid.

De probleemstelling van het onderzoek luidt:

> Welke instrumenten op het gebied van het bevorderen van participatie en duurzame inzetbaarheid (zoals vervat in de Beleidsagenda 2020 bij het Pensioenakkoord) zijn binnen bedrijven het afgelopen jaar ingezet?

[3] Stichting van de Arbeid, 9 juni 2011, *Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid.*

De probleemstelling valt uiteen in de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke activiteiten zijn binnen bedrijven daadwerkelijk ondernomen op het gebied van vitaliteit, scholing, mobiliteit, arbeidskosten en werkhervatting en hoe zijn deze activiteiten inhoudelijk te typeren?
2. Wat kan worden gezegd over het bereik van deze activiteiten?
3. Hoe zijn deze activiteiten nader te typeren naar intensiteit? In welke mate worden deze activiteiten en maatregelen door bedrijven toegepast?
4. Welke belemmeringen ondervinden bedrijven en werknemers bij het uitvoeren van deze activiteiten? Welke succesfactoren (randvoorwaarden) zijn er eventueel te benoemen?

1.2 Analysekader

Binnen de opzet van dit onderzoek voert het te ver om een uitgebreid theoretisch kader te ontwikkelen. Wel is het nodig een kader te ontwikkelen voor de analyse van de te verzamelen gegevens. Het analysekader gaat uit van de door het ministerie en sociale partners vastgestelde vijf pijlers van duurzame inzetbaarheid: vitaliteit, scholing, mobiliteit, arbeidskosten en werkhervatting.

Bestaande definities zijn bruikbaar maar zijn soms te nauw geformuleerd voor dit onderzoek. Een voorbeeld is de volgende: “Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren” (Van der Klink et al., 2010). Dit onderzoek betreft immers ook potentiële werknemers en andere onderwerpen. De nadruk op gezondheid en welzijn is te beperkt voor ons onderzoek.

In dit onderzoek gaat het om een zo ruim mogelijke afbakening van het begrip. Duurzame inzetbaarheid van personeel heeft betrekking op:

- Het gehele personeelsbeleid van bedrijven, wat ruimer is dan het nakomen van wettelijk en bovenwettelijke (cao) regelingen;
- Alle werknemers en alle potentiële werknemers (werkhervatting) en specifiek ouderen (55 jaar en ouder);
- Preventief en curatief beleid.

Inhoudelijk zijn de vijf pijlers van duurzame inzetbaarheid te herleiden tot begrippen die al langer gangbaar zijn. Dat is ten eerste het begrip kwaliteit van de arbeid. De kwaliteit van de arbeid omvat arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen. Als vijfde ‘A’ kan arbeidsvoorziening worden toegevoegd. Er bestaat een duidelijke parallel tussen de vijf pijlers en de vijf A’s van het concept van de kwaliteit van de arbeid, zoals in de onderstaande tabel is te zien. Deze parallel betekent dat theoretische noties over het begrip kwaliteit van de arbeid zouden kunnen worden gebruikt in de beleidsdiscussie over duurzame inzetbaarheid. De hoofdlijn hiervan is kort als volgt samen te vatten; investeren in de kwaliteit van de arbeid voorkomt ongewenste uitstroom, vergroot de arbeidssatisfactie en daarmee de productiviteit en verbetert het imago van een bedrijf (en sector), zodat nieuwe instroom eenvoudiger is te realiseren.

Ten tweede is er een relatie te leggen naar de inhoud van de cao’s. In de derde kolom van de onderstaande tabel zijn onderwerpen genoemd van cao-afspraken zoals die nu voorkomen, zodanig ingedeeld dat deze samen volledig en wederzijds uitsluitend zijn (indeling Ecorys).[4] Deze

[4] Deze indeling is succesvol toegepast bij de integrale analyse van de inhoud van bedrijfstak-cao’s (Donker van Heel en Koolmees, 2002). Codering van de gehele inhoud van cao’s is op basis hiervan mogelijk gebleken. Deze indeling is

parallel betekent dat er een relatie gelegd kan worden tussen de cao-afspraken over duurzame inzetbaarheid zoals deze door het ministerie van SZW worden gevolgd en de activiteiten van bedrijven zoals deze blijken uit dit onderzoek. Bovendien is een systematische analyse en vergelijking mogelijk, omdat de onderliggende begrippen wederzijds uitsluitend en samen volledig zijn. Dit komt de beleidsdiscussie ten goede.

Tabel 1.1 De vijf pijlers van duurzame inzetbaarheid en de vijf A's (kwaliteit van de arbeid)

Vijf pijlers van duurzame inzetbaarheid	Kwaliteit van de arbeid	Inhoud van cao's (indeling Ecorys)
1. Vitaliteit, gezondheid, arbeidsomstandigheden.	Arbeidsomstandigheden.	Arbeidsomstandigheden: veiligheid, gezondheid en welzijn (VGW).
2. Employability en scholing.	Arbeidsinhoud.	Arbeidsinhoud, beroepsopleiding en scholing.
3. Mobiliteit en preventiebeleid.	Arbeidsverhoudingen.	Arbeidsverhoudingen, interne en externe flexibilisering, emancipatorische maatregelen, personeelsbeleid.
4. Arbeidskosten en productiviteit.	Arbeidsvoorwaarden.	Arbeidsvoorwaarden: beloningen en vergoedingen, arbeidsduur en verloven.
5. Re-integratie en werkhervatting oudere werklozen.	Arbeidsvoorziening.	Arbeidsvoorziening: werving, additionele werkgelegenheid, re-integratie.

In bijlage 2 zijn de verschillende indelingen van mogelijke duurzame inzetbaarheidsactiviteiten samengevoegd in een analysekader, waarbij is toegevoegd alle mogelijke instrumenten zoals deze door het ministerie van SZW zijn onderscheiden bij het volgen van de inhoud van cao's. Dit kader heeft als basis gediend voor het verdere onderzoek, vooral bij het interpreteren en classificeren van bestaande onderzoeken (zie 1.3). In het verleden zijn in vele cao's specifieke en generieke ontziemaatregelen afgesproken die een functie hebben (gehad) om de inzetbaarheid en arbeidsparticipatie van oudere werknemers te verhogen. Inmiddels is op het terrein van arbeidsomstandigheden, inzetbaarheid en participatie veel gewijzigd met als gevolg dat in een aantal cao's de ontziemaatregelen inmiddels zijn aangepast. Om dit proces te bevorderen, heeft de Stichting van de Arbeid cao-partijen aanbevolen (Beleidsagenda 2020) om bestaande generieke ontziemaatregelen om te vormen als uit toetsing blijkt dat deze feitelijk geen bijdrage leveren aan de participatie en inzetbaarheid van oudere werknemers. De individuele keuzemogelijkheid is daarbij uitgangspunt evenals het feit dat de ombouw budgetneutraal dient plaats te vinden.

1.3 Onderzoeksverantwoording

Opzet

Het onderzoek bestaat uit twee fasen: een meting in 2012 en een meting in 2013. De opzet in 2012 bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Deskresearch;
2. Telefonische enquête onder werkgevers (netto 427);
3. Expertbijeenkomst met drie focusgroepen;
4. Analyse en rapportage.

toegepast in onderzoek, zoals onder andere een onderzoek naar de knelpunten die MKB-ondernemers ondervinden bij de toepassing van de eigen cao's (Donker van Heel en Deckers, 2009).

Deskresearch

De eerste stap in dit onderzoek betreft een deskresearch. De deskresearch bestaat uit het verzamelen en analyseren van kwalitatieve en kwantitatieve bronnen, zoals onderzoeksrapporten literatuur en ander schriftelijk materiaal. Het doel hiervan is een eerste beeld te krijgen van maatregelen en activiteiten die op bedrijfsniveau worden genomen. Verschillende bronnen zijn bekeken waarbij twee benaderingen zijn gevolgd: top down en bottom up. Met top down informatie bedoelen wij informatie die betrekking heeft op heel Nederland en vergelijkbaar is voor sectoren en werkgevers. Onder andere hebben wij gebruik gemaakt van het SCP vraagpanel en de door TNO uitgevoerde Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA 2011) en de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA 2010). Met bottom up informatie bedoelen wij informatie die betrekking heeft op specifieke sectoren, bedrijfstakken of branches. De aard van de informatie die beschikbaar is met betrekking tot daadwerkelijk ontplooide activiteiten die gericht zijn op duurzame inzetbaarheid binnen bedrijven verschilt per sector. In juli en augustus 2012 hebben de onderzoekers 87 organisaties uit verschillende sectoren/branches telefonisch en via email benaderd met de vraag of zij bekend zijn met onderzoeksrapporten, documenten of andere informatie die relevant is voor het onderzoek. Het gaat om werkgevers- en werknemersorganisaties, paritaire organisaties zoals product- en bedrijfschappen, sectorraden en O&O-fondsen. Ook is de vraag uitgezet via leden van de begeleidingscommissie die namen en contactgegevens hebben doorgegeven van cao-onderhandelaars en cao-coördinatoren die vervolgens de vraag weer hebben doorgeleid binnen de verschillende organisaties. In totaal zijn er bijna 150 verschillende documenten verzameld die samen betrekking hebben op ongeveer 50 procent van de werknemers in Nederland (schatting gebaseerd op basis van aantallen werknemers in bedrijfstakcao's).

Telefonische enquête werkgevers

In augustus 2012 is een telefonische vragenlijst uitgezet, waarmee netto 427 werkgevers zijn bereikt. Het doel van de telefonische enquête is op vergelijkbare wijze aanvullende inzichten te verkrijgen met betrekking tot activiteiten en maatregelen die binnen bedrijven in het afgelopen jaar zijn uitgevoerd, alsmede verklaringen op te sporen waarom werkgevers activiteiten of maatregelen wel of niet nemen.

Met bruto 967 bedrijven is telefonisch contact geweest met de vraag of zij bereid zijn deel te nemen aan het onderzoek. De respons van 47 procent is goed. Als steekproefkader is gebruik gemaakt van LISA. Er is gestratificeerd naar 21 sectoren (ingedeeld op basis van de SBI 2008) en vier grootteklassen (aantallen werknemers). Er is niet gewogen. Er is gekozen om vanuit zowel kleine als grote bedrijven een even groot aantal respondenten te verkrijgen om een indicatief beeld te krijgen van de ingezette de duurzame inzetbaarheidsactiviteiten door grote en kleine bedrijven. Dit betekent dat de resultaten niet representatief zijn voor de werkelijke verdeling naar bedrijfsgrootte (zie verder paragraaf 1.4). Bijlage 1 bevat een uitgebreide methodologische verantwoording. Het veldwerk is uitgevoerd door het bureau USP in Rotterdam.

Expertbijeenkomst met focusgroepen

Op 8 oktober 2012 heeft Ecorys in samenwerking met de Stichting van de Arbeid een expertbijeenkomst georganiseerd in het SER gebouw. Het doel van deze bijeenkomst is toetsing van de voorlopige resultaten van het onderzoek en het maken van een verdiepingsslag. De verdiepingsslag is gericht geweest op een inventarisatie en analyse van de motieven van bedrijven om wel of niet te investeren in duurzame inzetbaarheid (zie hoofdstuk 9). Hierbij zijn ook randvoorwaarden aan de orde gekomen. De groep van 40 deelnemers aan de expertbijeenkomst bestond uit afgevaardigden van bedrijven en vertegenwoordigers van branche- en werknemersorganisaties (zie bijlage 7). Het betreft personen die een concreet inzicht hebben in de activiteiten die bedrijven en instellingen ondernemen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Er hebben drie deelsessies plaatsgevonden:

Focusgroep 1: Vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden;
Focusgroep 2: Employability en scholing;
Focusgroep 3: Mobiliteit.

Analyse en rapportage

Nadat documenten, literatuur en overige datamateriaal is verzameld via de top down en bottom up benadering is het beschikbare materiaal met elkaar vergeleken. Hierbij is gebruik gemaakt van het begrippenkader zoals hierboven is beschreven (zie ook bijlage 2). Bestaande onderzoeken hanteren niet altijd de begrippen die gangbaar zijn binnen het beleid van duurzame inzetbaarheid, maar gaan bijvoorbeeld over de kwaliteit van de arbeid of over cao-specifieke zaken. Aan de hand van het begrippenkader zijn de onderzoeksresultaten thematisch geclassificeerd onder één van de vijf pijlers. Vervolgens is de kwalitatieve informatie uit de deskresearch geconfronteerd met de kwantitatieve resultaten uit de telefonische enquête en geanalyseerd aan de hand van het analysekader zoals beschreven in bijlage 2.

Het rapport geeft een indicatief beeld van wat er op het niveau van bedrijven en instellingen gebeurt aan activiteiten die de duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen (zie ook paragraaf 1.4 waarin we nader ingaan op de representativiteit van dit onderzoek). We spreken daarom in de navolgende hoofdstukken over bijna alle bedrijven wanneer het percentage bedrijven uit de telefonische enquête onder 427 werkgevers hoger is dan 85 procent. Ligt het percentage tussen de 70 en 85 procent dan spreken we over een *ruime* meerderheid van bedrijven en bij een percentage tussen de 60 en 70 spreken we over een meerderheid van bedrijven. We spreken over ongeveer de helft wanneer het percentage bedrijven tussen de 40 en 60 procent ligt. Wanneer we rapporteren dat een minderheid van de bedrijven een bepaalde maatregel toepast, ligt het percentage tussen de 40 en 30 procent. Als het percentage tussen de 30 en 15 procent ligt spreken we over een *ruime* minderheid. Ligt het percentage onder de 15 procent dan spreken we over bijna geen bedrijven.

1.4 Representativiteit

De telefonische enquête geeft een goede indicatie van de activiteiten van bedrijven en instellingen in Nederland in brede zin. Echter, de omvang is met 427 te gering om gedetailleerde, representatieve uitspraken te kunnen doen.

De deskresearch is zo compleet mogelijk, gegeven de omstandigheden (korte tijdspanne, vakantieperiode). Het is echter niet uit te sluiten dat informatie van bepaalde branches niet is gevonden. De kwalitatieve informatie heeft betrekking op ongeveer de helft van alle werknemers. Het betreft onder andere representatieve onderzoeken van bepaalde branches, soms van substantiële omvang in termen van netto respons. Het feit dat er tijdens de fase van de deskresearch geen informatie beschikbaar is gekomen van een bepaalde sector, wil niet zeggen dat er niets gebeurt in die sector. We hebben de gegevens ten aanzien van het wel of niet beschikbaar komen van schriftelijke informatie in de deskresearch fase geconfronteerd met de resultaten uit de telefonische enquête om te toetsen of bedrijven behorend tot sectoren waar weinig informatie over duurzame participatie en inzetbaarheid boven tafel is gekomen in de praktijk ook minder activiteiten op dit terrein uitvoeren in vergelijking met bedrijven behorend tot sectoren waarvan wel documentatie beschikbaar is gekomen.

Met behulp van een onafhankelijke T-test hebben we de gemiddelde score van het aantal uitgevoerde activiteiten van de bedrijven behorend tot branches waar we wel informatie over duurzame inzetbaarheid beschikbaar was, vergeleken met de gemiddelde score van bedrijven uit

sectoren waarvan geen informatie beschikbaar was of onbekend was of er informatie bestaat. De bedrijven waarvan wel informatie beschikbaar is gekomen tijdens de deskresearchfase hebben gemiddeld 13,4 activiteiten in het afgelopen jaar ontplooid, terwijl bedrijven waarvan geen informatie beschikbaar was of onbekend is of er schriftelijk materiaal is gemiddeld 11,9 activiteiten uitvoeren. Hoewel dit een klein verschil lijkt, is het verschil tussen beide groepen bedrijven wel statistisch significant (zie bijlage 6). Het ontbreken van informatie over bepaalde branches betekent niet dat er niets gebeurt in die branches. In dat geval zou het aantal activiteiten bij deze branches veel lager moeten zijn dan de branches waarover wel informatie bekend is. Weliswaar liggen de activiteiten bij de eerstgenoemde branches op een significant lager niveau, maar niet substantieel.

1.5 Opzet rapport

Dit rapport bestaat verder uit drie delen. Deel I gaat in op algemene beeld van duurzame inzetbaarheid in Nederland (hoofdstuk 2).

In deel II van dit rapport gaan we in op de specifieke instrumenten en activiteiten die bedrijven naar eigen zeggen het afgelopen jaar hebben ingezet voor elk van de vijf pijlers: vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden (hoofdstuk 3), employability en scholing (hoofdstuk 4), mobiliteit en preventiebeleid (hoofdstuk 5), arbeidskosten productiviteit (hoofdstuk 6) en re-integratie en werkhervatting oudere werklozen (hoofdstuk 7). Deel II sluiten we af met een concluderend hoofdstuk (hoofdstuk 8).

In deel III bespreken we mogelijke verklarende factoren waarom bedrijven wel of niet investeren in activiteiten die de duurzame inzetbaarheid van het personeel kunnen vergroten en de rol die het personeelsbeleid daarbij speelt (hoofdstuk 9).

Deel I. Algemeen beeld duurzame inzetbaarheid

2 Algemeen beeld duurzame inzetbaarheid

2.1 Inleiding

Tabel 2.1 geeft een overzicht van het percentage bedrijven dat bepaalde personeelsinstrumenten inzet die de duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen. De bron is de telefonische enquête onder 427 bedrijven. In deel II (hoofdstukken 3 tot en met 7) zoomen we verder in op de activiteiten per pijler.

Tabel 2.1 Aandeel bedrijven dat in het afgelopen jaar personeelsinstrumenten heeft ingezet die duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen, 2012 (N=427)

	Inzet personeelsinstrumenten binnen het bedrijf in het afgelopen jaar (soms, vaak of heel vaak)	% bedrijven
1	Instrumenten ter verbetering arbeidsomstandigheden.	85
2	Verwijzing veiligheidsvoorschriften.	81
3	Informeel leren.	77
4	Ontwikkelingsplan of afspraken vastgesteld in een loopbaangesprek, functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek.	75
5	Scholing of cursus t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf.	69
6	Extra verlof/vakantie aan oudere werknemers (55+).	67
7	Taakroulatie.	62
8	Functieverbreding.	60
9	Aanbieden van andere functie intern.	56
10	Instrumenten gericht op psychosociale arbeidsbelasting.	51
11	Instrumenten gericht op het bevorderen van gezonde levensstijl van werknemer.	51
12	Kortere werkweek/ aanpassing werktijden op individuele basis/deeltijd pensioen.	50
13	Mogelijkheid stapje terug te doen in functie.	45
14	Vrijstelling van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten.	44
15	Loopbaanscan.	43
16	Aanpassen functies of werkplekken.	42
17	Persoonlijk inzetbaarheidsscan of periodiek medisch onderzoek.	41
18	Persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget.	40
19	Scholing of cursus t.b.v. toekomstige andere functie buiten het bedrijf.	35
20	Van werk naar werk ondersteuning vanuit eigen bedrijf bij dreigend ontslag.	34
21	EVC trajecten.	33
22	In dienst nemen van oudere werkzoekenden (55+) door bedrijven die in het afgelopen jaar personeel hebben aangenomen.	32
23	Samenwerkingsverband met andere werkgevers op regionaal of sectoraal niveau om VWNW te realiseren.	30
24	Sociaal plan of deel van financiële compensatie bij ontslag ingezet t.b.v. competentie of kennisverbetering boventallige medewerker.	26
25	Activiteiten en ondersteuning via interne mobiliteitspool.	25
26	Stages of detacheringen bij andere bedrijven in dezelfde of andere functie.	22
27	Inschakeling VWNW dienstverlening door private uitvoerders.	22
28	Inschakeling VWNW dienstverlening door publieke uitvoerders.	17

	Inzet personeelsinstrumenten binnen het bedrijf in het afgelopen jaar (soms, vaak of heel vaak)	% bedrijven
29	Plaatsen van oudere werkzoekenden (55+) door bedrijven die in het afgelopen jaar stageplaatsen of leerwerkplekken hebben gecreëerd.	5

Bron: Ecorys, 2012.

2.2 Activiteiten op branche- en bedrijfsniveau

In augustus 2012 heeft Ecorys een telefonische enquête afgenomen bij 427 bedrijven. Er zijn aan het begin van deze enquête twee open vragen gesteld waarbij bedrijven is gevraagd aan te geven welke concrete activiteiten er binnen *de branche* (zie tabel 2.2) en binnen *het eigen bedrijf* worden uitgevoerd om werknemers duurzaam inzetbaar te houden (zie tabel 2.3). Ongeveer de helft van de geënquêteerde bedrijven geeft aan dat er niets op brancheniveau gebeurt en bijna een op de zeven bedrijven zegt niet te weten wat er op brancheniveau aan concrete activiteiten worden ontplooid om werknemers langer aan het werk te houden.

Tabel 2.2 Wat gebeurt er volgens bedrijven aan activiteiten binnen de branche om werknemers langer aan het werk te houden? (open vraag), 2012 (N=427)

Wat gebeurt er binnen uw *branche* aan concrete activiteiten om werknemers langer aan het werk te houden? (Meerdere antwoorden mogelijk)	% bedrijven dat deze activiteit spontaan noemt
Niets (geen activiteiten)	42
Weet niet	16
Activiteiten gericht op behoud en ontwikkeling van juiste kennis en vaardigheden (scholing/employability)	13
Activiteiten gericht op behoud of het bevorderen van gezondheid/vitaliteit van werknemers	12
Anders	7
(Wijzigingen) in arbeidsvoorwaarden/regelingen	7
Functieroulatie/taakverbreding	5
Sociale innovatie bv: slimmer werken, meer doen met minder mensen, medewerkers betrekken bij betere organisatie van het werk, zelfsturende teams	4
Actief werken en vergroten betrokkenheid en motivatie (engagement) van medewerkers en daarmee verhogen van productiviteit	3
Activiteiten gericht op mobiliteit binnen en buiten de sector	2
Demotie	2
Activiteiten gericht op het aan het werk helpen van oudere werkzoekenden	2

Bron: Ecorys, 2012.

Op de vraag wat bedrijven zelf concreet aan activiteiten uitzetten om werknemers duurzaam inzetbaar te houden, wordt het voeren van loopbaangesprekken, functionerings- of beoordelingsgesprekken door 15 procent van de bedrijven spontaan genoemd, gevolgd door activiteiten en maatregelen gericht op het bevorderen van de gezondheid en vitaliteit van de medewerker (13 procent) (zie tabel 2.3).

Tabel 2.3 Wat gebeurt er volgens bedrijven aan activiteiten binnen het eigen bedrijf om werknemers langer aan het werk te houden? (open vraag), 2012 (N=427)

Wat doet *uw bedrijf* concreet om werknemers duurzaam inzetbaar te houden? (Meerdere antwoorden mogelijk)	% bedrijven dat deze activiteit spontaan noemt
Niets (geen activiteiten)	30
Voeren van loopbaangesprekken/functionerings-of beoordelingsgesprekken	15
Activiteiten/ondersteuning t.a.v. bevorderen gezondheid/vitaliteit van de medewerkers	13
Anders	9
Taakroulatie/aanpassing	8
Preventief gezondheidsmanagement gericht op huidige functie	7
Functieroulatie/aanpassing/ taakverbreding	7
Activiteiten gericht op behoud en ontwikkeling kennis en vaardigheden (scholing, employability)	7
Coaching	5
Gezondheidscheck/vitaliteitscheck	4
Weet niet/geen mening	4
Wijzigingen in arbeidsvoorwaarden/regelingen	4
Demotie	3
Persoonlijk ontwikkelingsplan medewerker	2
Persoonlijk ontwikkelingsbudget	2
Werkervaringsplaatsen	2
Sociale innovatie: slimmer werken, meer doen met minder mensen, medewerkers betrekken bij betere organisatie van het werk, zelfsturende teams	2
Loopbaanscan	2
Loopbaan activiteiten	2
(periodiek) Medisch onderzoek	2
Motivatieonderzoek/engagement survey	1

Bron: Ecorys, 2012.

Op de open vraag wat er volgens de werkgevers binnen het bedrijf gebeurt aan concrete activiteiten om werknemers langer aan het werk te houden, antwoordt in eerste instantie ongeveer een op de drie bedrijven met het antwoord ‘er gebeurt niets binnen ons bedrijf’ (zie tabel 2.3). Opvallend is dat wanneer de interviewer een concrete activiteit voorlegt het blijkt dat een aantal bedrijven, die in eerste instantie bij de open vraag aangeven dat er ‘niets’ in het bedrijf gebeurt, toch aangeven dat de voorgelegde activiteit in enige mate (soms, vaak of heel erg vaak) in het afgelopen jaar is ingezet door het bedrijf. In de navolgende hoofdstukken zullen we de afzonderlijk voorgelegde activiteiten per pijler van duurzame inzetbaarheid bespreken (zie verder hoofdstukken 3 tot en met 7).

2.3 Inzet personeelsinstrumenten op bedrijfsniveau

Uit de Werkgevers Enquête 2010 uitgevoerd door TNO blijkt dat 62 procent van de werkgevers geen maatregelen heeft getroffen om langer werken mogelijk te maken. Het treffen van maatregelen hangt sterk samen met de grootte van het bedrijf en het type bedrijf (zie tabel 2.4). TNO concludeerde in 2010 dat grotere bedrijven vaker maatregelen treffen dan kleinere bedrijven om langer doorwerken mogelijk te maken. De bedrijven in de non-profit sector zijn volgens het TNO onderzoek actiever op dit punt in vergelijking met profit organisaties.

Tabel 2.4 Percentage werkgevers dat daadwerkelijk maatregelen/voorzieningen heeft getroffen om langer doorwerken mogelijk te maken, (2010)

		Vestigingsgrootte							
% werkgevers dat aangeeft:	Totaal	2-4	5-9	10-49	50-99	100+	Profit	Mixed	Non-profit
Geen maatregelen of voorzieningen te hebben getroffen om werknemers langer te kunnen doorwerken. N=5.518	62	74	60	36	19	11	65	65	35

Bron: WEA 2010, TNO.

Om het begrip duurzame inzetbaarheid concreet te maken hebben wij bedrijven gevraagd naar de inzet van personeelsinstrumenten. Een personeelsinstrument is een concrete activiteit of maatregel die de participatie en inzetbaarheid kunnen vergroten. In totaal zijn 29 verschillende personeelsinstrumenten aan de bedrijven voorgelegd. De instrumenten vloeien voort uit de beleidsagenda 2020. Tabel 2.5 geeft een overzicht van het aantal instrumenten dat bedrijven hebben toegepast in het afgelopen jaar. Gemiddeld hebben de onderzochte bedrijven 12 van de voorgelegde 29 instrumenten het afgelopen jaar toegepast. Bijna een derde van de bedrijven heeft 16 of meer van de 29 voorgelegde instrumenten in het afgelopen jaar ingezet. Grote bedrijven hebben gemiddeld meer activiteiten of maatregelen toegepast die de duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen dan kleine bedrijven.

Tabel 2.5 Aantal personeelsinstrumenten dat bedrijven in het afgelopen jaar soms of (heel) vaak hebben toegepast in het afgelopen jaar (in % bedrijven en per grootteklasse), 2012 (N=427)

Kolompercentages	Grootteklasse (aantal werknemers)				% Bedrijven
	2-19	20-49	50-99	≥100	Totaal
geen of 1 instrument(en)	8	1	0	0	2
2 t/m 5 instrumenten	25	11	8	3	11
6 t/m 10 instrumenten	38	35	24	12	26
11 t/m 15 instrumenten	18	32	40	27	28
16 t/m 20 instrumenten	9	17	23	32	21
21 t/m 24 instrumenten	2	4	3	20	9
25 t/m 29 instrumenten	0	0	3	6	3
Totaal	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Gemiddeld aantal instrumenten	8	11	13	17	12

Bron: Ecorys, 2012.

De aanwezigheid van een personeelsfunctionaris die voltijds of deeltijds bezig is met de ontwikkeling van personeelsbeleid gaat samen met een inzet van een hoger aantal personeelsinstrumenten, wat voor de hand ligt (zie tabel 2.6).

Tabel 2.6 Aantal personeelsinstrumenten ingezet binnen het bedrijf in het afgelopen jaar, uitgesplitst naar bedrijven met en zonder HR functionaris, personeelsmanager of personeelsverantwoordelijke die voltijds of deeltijds bezig is met personeelsbeleid, (in % bedrijven) 2012, N=426 (1 missing)

Rijpercentages	HR functie, personeelsmanager of personeelsverantwoordelijke aanwezig?		% Bedrijven
	Ja	Nee	Totaal
geen of 1 instrument(en)	10	90	100
2 t/m 5 instrumenten	33	67	100
6 t/m 10 instrumenten	53	46	100
11 t/m 15 instrumenten	73	28	100
16 t/m 20 instrumenten	94	6	100
21 t/m 24 instrumenten	95	5	100
25 t/m 29 instrumenten	91	9	100
Totaal	**69**	**31**	**100**

Bron: Ecorys.

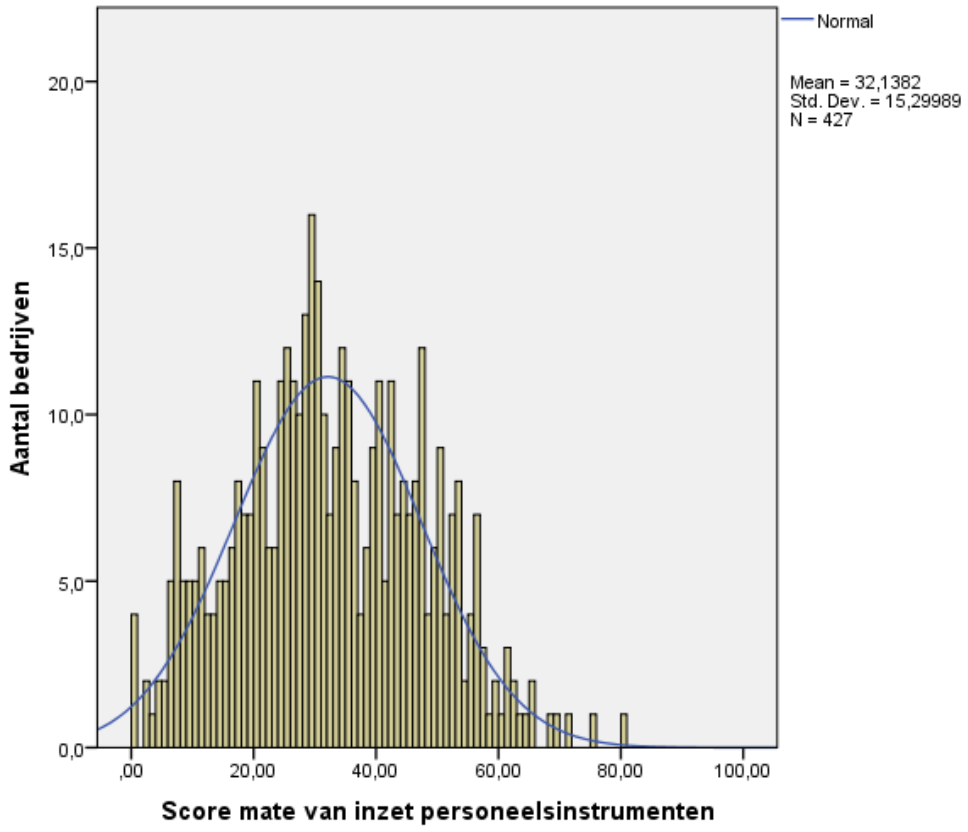
2.4 Mate van voorkomen van het aantal instrumenten op bedrijfsniveau

Het bereik van de inzet van een instrument kan verschillen. Soms betreft dat een enkele werknemer, soms een deel en soms alle werknemers. De intensiteit en frequentie van de activiteiten kan ook verschillen. Via de gekozen onderzoeksopzet is het niet mogelijk om een dergelijk scherp beeld te verkrijgen. Wel is nagegaan in hoeverre de personeelsinstrumenten soms, vaak of heel vaak zijn ingezet. Op basis van de antwoorden hebben we de mate van voorkomen van 25 van de 29 voorgelegde instrumenten op bedrijfsniveau berekend.[5] Deze score loopt van 0 (het bedrijf geeft bij alle voorgelegde instrumenten aan dat men deze in het afgelopen jaar nooit heeft uitgevoerd) tot maximaal 100 (het bedrijf geeft op alle voorgelegde instrumenten aan dat men deze in het afgelopen jaar heel vaak heeft uitgevoerd).[6] De resultaten zijn weergegeven in figuur 2.1.

[5] De ontziemaatregelen “extra verlof/vakantie aan ouder werknemers (55+)” en “Vrijstelling van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten” zijn niet meegenomen in deze analyse. De twee instrumenten die betrekking hebben op werkhervattingskansen voor ouder werkzoekenden (55+) zijn ook niet meegenomen in de analyse omdat de antwoordcategorie geen 5 puntschaal betreft, maar een absoluut aantal.

[6] De instrumenten zijn gewaardeerd aan de hand van de inzet (een 0 bij ‘nooit’, een 1 bij ‘zelden’, een 2 bij ‘soms’, een 3 bij ‘vaak’ en een 4 bij ‘heel vaak’). De maximale score is 100 (25 maal 4 punten). Bijvoorbeeld een bedrijf dat vijf instrumenten heel vaak het afgelopen jaar heeft ingezet (5*4=20), 10 instrumenten vaak heeft ingezet (10*3=30), vijf instrumenten soms heeft ingezet (5*2=10) en 5 instrumenten zelden heeft ingezet (5*1=5) heeft op de x-as een score van 65. Bij een dergelijke verdeling valt 35 procent van de ondervraagde bedrijven (N=150) in de groep die bovengemiddeld scoort en 65 procent in de groep die gemiddeld of onder het gemiddelde scoort (N=277).

Figuur 2.1 Mate van inzet van personeelsinstrumenten die duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen op bedrijfsniveau gebaseerd op 25 personeelsinstrumenten



De gemiddelde score van de mate van inzet van de personeelsinstrumenten is 32. Er zijn bedrijven die boven het gemiddelde scoren en bedrijven die gemiddeld of onder het gemiddelde scoren. Bovengemiddelde bedrijven zijn gedefinieerd als bedrijven die een score van 38 of hoger hebben qua mate van inzet van de verschillende personeelsinstrumenten.[7] We hebben de groep van bovengemiddeld scorende bedrijven en de groep gemiddeld of onder het gemiddelde scorende bedrijven met elkaar vergeleken om te zien op welke kenmerken zij relatief van elkaar verschillen en om te bekijken of bovengemiddelde bedrijven andere personeelsinstrumenten inzetten (zie tabel 2.7).

Tabel 2.7 Bovengemiddeld scorende bedrijven en gemiddeld/onder het gemiddelde scorende bedrijven naar type bedrijfskenmerken en ingezette instrumenten, 2012 (% percentage bedrijven) (N=427)

Variabele	Antwoord	% gemiddeld of onder het gemiddelde scorende bedrijven (N=277)	% bovengemiddeld scorende bedrijven (N=150)
Tot welke sector behoort het bedrijf?*	Geen Overheid	77	58
	Overheid	23	42
Heeft het bedrijf een cao?*	Ja	73	83
Hoeveel werknemers heeft het bedrijf?*	<= 100 wn	81	41

[7] Wanneer goed gekeken wordt naar figuur 2.1, kunnen twee normale verdelingen worden waargenomen. De eerste normaal verdeling loopt van de score 0 tot 38 en de tweede normale verdeling loopt vanaf score 38. Dit is de reden waarom we de grens van 38 hebben genomen bij de indeling van de twee groepen bedrijven: bovengemiddeld scorende bedrijven en bedrijven die gemiddeld of onder het gemiddelde scoren.

Variabele	Antwoord	% gemiddeld of onder het gemiddelde scorende bedrijven (N=277)	% bovengemiddeld scorende bedrijven (N=150)
	100 =>wn	19	59
Heeft het bedrijf een personeelsfunctionaris?*	Ja	56	92
Heeft het bedrijf de kennis in huis om activiteiten m.b.t duurzame participatie te ontplooien?*	Ja	59	89
Heeft het bedrijf de middelen in huis om activiteiten m.b.t duurzame participatie te ontplooien?*	Ja	62	83
Zijn er het afgelopen jaar werknemers aangenomen?*	Ja, 1 of meer	69	87
Hoeveel van deze werknemers waren 55 jaar of ouder?*	Geen	76	55
	1 of meer	24	45
Zijn er het afgelopen jaar werknemers voor leer- of stageplaatsen aangenomen?*	Geen	49	19
	1 of meer	51	82
Hoeveel van deze werknemers waren 55 jaar of ouder?	Geen	97	91
	1 of meer	3	9
Verwijzing naar veiligheidsvoorschriften*.	Ja	75	91
Uitvoeren van persoonlijke inzetbaarheidsscan of periodiek medisch onderzoek*.	Ja	28	64
Activiteiten/maatregelen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden*.	Ja	77	98
Activiteiten om gezonde levensstijl van werknemer te bevorderen: bv fitnessregeling of cursus stoppen met roken*.	Ja	38	73
Activiteiten/maatregelen gericht op psychisch sociale arbeidsbelasting: bv cursussen gericht op omgaan met werkdruk, stress of agressie*.	Ja	36	78
Functie of werkplek aanpassingen om medewerkers langer inzetbaar te houden binnen uw organisatie?*	Ja	26	70
Persoonlijk ontwikkelingsplan*.	Ja	63	97
Loopbaanscan*.	Ja	28	69
Scholing/cursussen t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf*.	Ja	57	92
Scholing/cursussen met het oog op (toekomstige) functies buiten het bedrijf*.	Ja	19	63
Informeel leren*.	Ja	68	95
EVC trajecten*.	Ja	19	60
Stage of detacheringen bij andere bedrijven in dezelfde functie of andere functie*.	Ja	11	44
Sociaal plan of deel van financieel compensatie bij ontslag ingezet t.b.v. competentie of kennisverbetering boventallige medewerker*.	Ja	13	51
Persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget*.	Ja	29	64
Mogelijkheid tot functieverbreding*.	Ja	47	84
Taakroulatie*.	Ja	52	79

Variabele	Antwoord	% gemiddeld of onder het gemiddelde scorende bedrijven (N=277)	% bovengemiddeld scorende bedrijven (N=150)
Aanbieden van een andere functie intern*.	Ja	39	86
Activiteiten en ondersteuning via interne mobiliteitspool*.	Ja	14	46
Van werk naar werkondersteuning vanuit het bedrijf bij dreigend ontslag*.	Ja	19	61
Inschakeling van werk naar werk dienstverlening door publieke uitvoerders bij dreigend ontslag*.	Ja	6	37
Inschakeling van werk naar werk door private intermediair of uitvoerder bij dreigend ontslag*.	Ja	10	43
Samenwerkingsverband met andere werkgevers op regionaal of sectoraal niveau om van werk naar werk te realiseren*.	Ja	17	55
Extra verlof of vakantie aan oudere werknemers*.	Ja	59	78
Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten*.	Ja	33	59
Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis, deeltijdpensioen*.	Ja	35	74
Mogelijkheid stapje terug doen in functie*.	Ja	31	67

Chi kwadraat toets *= significant bij 0.05.

Uit tabel 2.7 is op te maken dat bovengemiddeld scorende bedrijven en gemiddeld of onder het gemiddelde scorende bedrijven sterk van elkaar verschillen op zowel bedrijfskenmerken als inzet van instrumenten te bevordering van de duurzaamheid. Zo behoren bedrijven uit de overheidssector relatief vaker tot de bovengemiddeld scorende bedrijven, terwijl niet-overheidsbedrijven vaker tot de gemiddelde of onder het gemiddelde scorende bedrijven behoren. Tijdens de expertbijeenkomst is naar voren gekomen dat “voorbeeldwerking” een belangrijk motief is van de overheid om te investeren in duurzame inzetbaarheid. Verder werken bovengemiddelde bedrijven vaker volgens een cao, hebben zij vaker meer dan 100 werknemers (59 procent tegenover 19 procent) en, niet geheel onverwacht, hebben zij vaker de kennis en middelen in huis om activiteiten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid te ontplooien. Waar de bovengemiddeld scorende bedrijven significant positief in afwijken van de andere groep bedrijven is niet alleen het aannemen van personeel in het afgelopen jaar, maar ook het aannemen van personeel dat de 55 jaar reeds is gepasseerd (45 procent tegenover 24 procent). De twee groepen verschillen niet significant in het aannemen van 55 plussers voor leerplekken en stageplaatsen. Dit percentage is bij beide groepen bedrijven relatief laag (3 procent en 9 procent).

Tabel 2.8 Typering bedrijven (bovengemiddeld scorende bedrijven en gemiddeld/onder het gemiddelde scorende bedrijven) naar grootteklasse in % bedrijven, 2012 (N=427)

Rijpercentages	Grootteklasse (aantal werknemers)				% Bedrijven
	2-19	20-49	50-99	≥100	Totaal
Gemiddeld of onder het gemiddelde scorende bedrijven	36	26	18	20	100
Bovengemiddeld scorende bedrijven	8	14	17	61	100
Totaal	**26 N=111**	**22 N=94**	**18 N=75**	**34 N=147**	**100 N=427**

Bron: Ecorys.

De bovenstaande tabel gaat iets specifieker in op de bedrijfsomvang. Er blijkt nogmaals een duidelijke samenhang tussen de omvang van een bedrijf en de inzet van personeelsinstrumenten; hoe groter het bedrijf hoe meer instrumenten worden ingezet, of - anders geformuleerd – bovengemiddeld scorende bedrijven zijn vaker grote bedrijven (zie tabel 2.8). Bij de interpretatie moet er rekening mee worden gehouden dat er – per maatregel – verschillen tussen bedrijven zijn wat betreft het bereik van het aantal werknemers en de intensiteit van een maatregel.

Het blijkt dat de keuze van personeelsinstrumenten verschilt tussen de groep bovengemiddeld scorende bedrijven en de groep gemiddeld of onder het gemiddelde scorende bedrijven (zie tabel 2.9). Het verschil is het grootst bij het aanbieden van een andere functie intern (47 procentpunten). Daarna is het verschil het grootst bij het aanpassen van functies of werkplekken en scholing met het oog op (toekomstige functie) binnen het eigen bedrijf (beide 44 procentpunten verschil), gevolgd door van werk naar werk ondersteuning vanuit het bedrijf bij dreigend ontslag en instrumenten gericht op psychische sociale arbeidsbelasting (beide 42 procentpunten verschil). Ook andere scholingsinstrumenten worden door bovengemiddeld scorende bedrijven meer ingezet, zoals EVC trajecten en het inzetten van een loopbaanscan (beide 41 procentpunten verschil).

Tabel 2.9 Verschillen tussen bovengemiddeld scorende bedrijven en gemiddeld/onder het gemiddelde scorende bedrijven naar en ingezette instrumenten (% bedrijven), 2012 (N=427)

Inzet personeelsinstrument (% bedrijven)	% Gemiddeld of onder het gemiddelde scorende bedrijven	% Boven-gemiddeld scorende bedrijven	Verschil in procentpunten	Pijler
Aanbieden van een andere functie intern*.	39	86	47	3
Functie of werkplek aanpassingen om medewerkers langer inzetbaar te houden binnen uw organisatie?*	26	70	44	1
Scholing/cursussen met het oog op (toekomstige) functies buiten het bedrijf*.	19	63	44	2
Activiteiten/maatregelen gericht op psychisch sociale arbeidsbelasting: bv cursussen gericht op omgaan met werkdruk, stress of agressie*.	36	78	42	1
Van werk naar werkondersteuning vanuit het bedrijf bij dreigend ontslag*.	19	61	42	3
EVC trajecten*.	19	60	41	2
Loopbaanscan*.	28	69	41	2

Inzet personeelsinstrument (% bedrijven)	% Gemiddeld of onder het gemiddelde scorende bedrijven	% Boven-gemiddeld scorende bedrijven	Verschil in procentpunten	Pijler
Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis, deeltijdpensioen*.	35	74	39	4
Sociaal plan of deel van financieel compensatie bij ontslag ingezet t.b.v. competentie of kennisverbetering boventallige medewerker*.	13	51	38	2
Samenwerkingsverband met andere werkgevers op regionaal of sectoraal niveau om van werk naar werk te realiseren*.	17	55	38	3
Mogelijkheid tot functieverbreding*.	47	84	37	3
Uitvoeren van persoonlijke inzetbaarheidsscan of periodiek medisch onderzoek*.	28	64	36	1
Mogelijkheid stapje terug doen in functie*.	31	67	36	4
Activiteiten om gezonde levensstijl van werknemer te bevorderen: bv fitnessregeling of cursus stoppen met roken*.	38	73	35	1
Scholing/cursussen t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf*.	57	92	35	2
Persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget*.	29	64	35	2
Persoonlijk ontwikkelingsplan*.	63	97	34	2
Stage of detacheringen bij andere bedrijven in dezelfde functie of andere functie*.	11	44	33	2
Inschakeling van werk naar werk door private intermediair of uitvoerder bij dreigend ontslag*.	10	43	33	3
Activiteiten en ondersteuning via interne mobiliteitspool*.	14	46	32	3
Inschakeling van werk naar werk dienstverlening door publieke uitvoerders bij dreigend ontslag*.	6	37	31	3
Informeel leren*.	68	95	27	2
Taakroulatie*.	52	79	27	3
Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten*.	33	59	26	4
Activiteiten/maatregelen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden*.	77	98	21	1
Extra verlof of vakantie aan oudere werknemers*.	59	78	19	4
Verwijzing naar veiligheidsvoorschriften*.	75	91	16	1

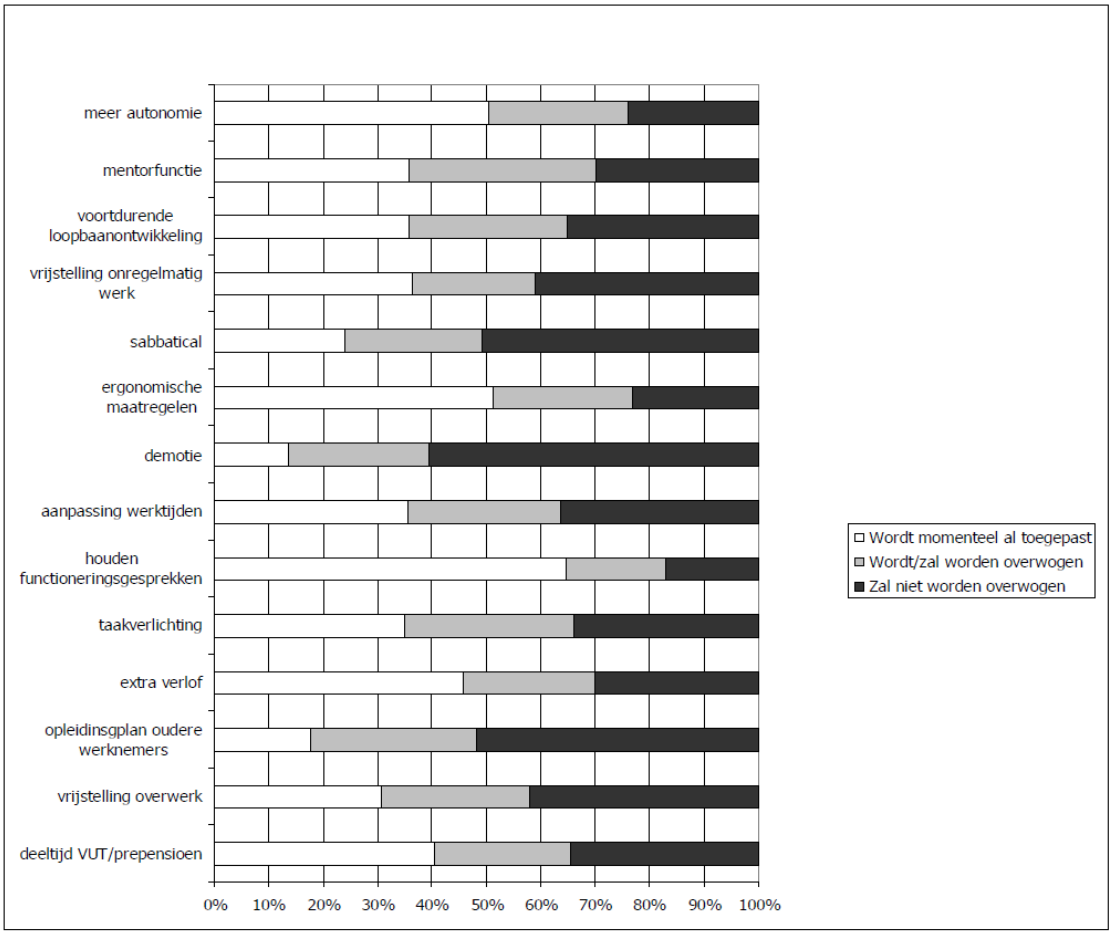
Bron: Ecorys.

2.5 Maatregelen om ouderen langer aan het werk te houden

Ouderen vormen een specifieke doelgroep van het duurzame inzetbaarheidsbeleid. In 2010 heeft het expertisecentrum LEEFtijd een onderzoek uitgevoerd naar de maatregelen die organisaties nemen of overwegen te nemen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Er is toen specifiek gevraagd naar welke maatregelen bedrijven treffen voor het behoud van oudere

werknemers (zie figuur 2.2). Op dat moment lagen de meest toegepaste maatregelen voor het langer aan het werk houden van ouderen in de sfeer van functioneringsgesprekken (65 procent), ergonomische maatregelen (51 procent) en meer autonomie (50 procent). Dit wordt gevolgd door een groep van maatregelen die vaak als ontziebeleid worden getypeerd. Het gaat hier om maatregelen als extra verlof (46 procent), vrijstellingen onregelmatig werk (36 procent), aanpassing werktijden (36 procent), taakverlichting (35 procent) en vrijstelling overwerk (31 procent). Bijna altijd betreft dit maatregelen waarover in cao's afspraken zijn gemaakt en die een min of meer verlichtend karakter hebben. De onderzochte sectoren onderscheiden zich niet of nauwelijks van elkaar, zij het dat in de gezondheidszorg en de bouw relatief vaak extra verlof voor ouderen wordt toegepast. Het expertisecentrum LEEFtijd concludeert verder dat werkgevers zich vooral richten op werving van jongeren en het behoud van jongeren dan op ouderen. (Goedhart et al., 2011).

Figuur 2.2 Maatregelen die in 2010 werden toegepast of werden overwogen voor het behoud van oudere werknemers



Bron: Goedhart, Lokhorst en Schippers, 2011.

2.6 Positie van Nederland internationaal

Recent is een studie gepubliceerd waarin Europese werkgevers hun visie geven ten aanzien van het thema langer doorwerken van oudere werknemers (Van Dalen et al., 2012). Tabel 2.10 geeft een overzicht van maatregelen die werkgevers nemen om oudere werknemers te behouden waarbij Nederland is vergeleken met zeven andere Europese landen (Duitsland, Denemarken, Frankrijk, Italië, Polen, Verenigd Koninkrijk en Zweden). We hebben deze maatregelen ingedeeld naar vier van de vijf pijlers: vitaliteit, scholing, mobiliteit en arbeidskosten. In dit onderzoek is de vijfde pijler

werkhervatting niet meegenomen. Tevens hebben we het type maatregel aangegeven, waarbij onderscheid is gemaakt tussen ontzie- en ontwikkelmaatregelen.

Een ontziemaatregel is gericht op het fysiek ontlasten van de oudere werknemer. Naarmate werknemers ouder worden kan de belastbaarheid verminderen. Werknemers kunnen naarmate ze ouder worden problemen krijgen met nachtwerk, of hebben meer tijd nodig om te herstellen na geleverde inspanning. Ook kan de fysieke kracht afnemen (Josten et al, 2012). Minder uren werken, deeltijdpensioen en extra verlofdagen zijn voorbeelden van ontziemaatregelen. Ontwikkelmaatregelen zijn bedoeld te blijven investeren in de inzetbaarheid van de werknemers, zoals: het bieden van scholing of opleidingen gericht op het op peil houden van kennis en vaardigheden, omscholingsactiviteiten naar ander type werk wanneer de werknemer lichamelijk of geestelijk niet langer meer in staat is in de huidige baan nog lang door te werken. Het kan daarbij gaan om activiteiten die interne of externe mobiliteit bevorderen.

Tabel 2.10 Maatregelen die organisaties toepassen om oudere werknemers te behouden, Nederland versus 7 andere Europese landen (% werkgevers dat stelt maatregel toe te passen)

Toegepaste maatregelen volgen werkgevers	Type maatregel	Nederland	Europa (excl. Nederland
Vitaliteit			
Ergonomische maatregelen	Ontzie	28	26
Taakverlichting voor oudere werknemers	Ontzie	25	16
Flexibele werktijden	Ontzie	32	30
Scholing			
Voortdurende loopbaanontwikkeling	Ontwikkel	25	21
Opleidingsplan voor oudere werknemers	Ontwikkel	8	20
Mobiliteit			
Bevordering interne mobiliteit	Ontwikkel/ontzie	16	21
Arbeidskosten en productiviteit			
Vervroegd pensioen	Ontzie	32	17
Parttime pensioen	Ontzie	29	21
Extra verlofmogelijkheden voor oudere werknemers	Ontzie	31	14
Teruggang in functie en salaris	Ontzie	3	7

Bron: ASPA[8] werkgevers onderzoek (2009)/ NIDI in Van Dalen et al. (2012). Bewerking Ecorys.

Het NIDI geeft aan dat de maatregelen veelal informele regelingen zoals in cao's zijn vastgelegd, maar dat de bekendheid van deze regelingen niet op voorhand duidelijk hoeft te zijn. De studie van het NIDI besteedt daarom ook aandacht aan de ervaring van werknemers. In het NIDI werknemersonderzoek (2011) is aan werknemers de vraag voorgelegd hoe eenvoudig het is om van de verschillende faciliteiten of regelingen gebruik te maken in de eigen arbeidsorganisatie. De conclusie is dat 70 procent van de ondervraagde werknemers aangeeft dat het relatief makkelijk is parttime te gaan werken, 60 procent geeft aan dat het eenvoudig is langdurig verlof te krijgen, een gesprek over de loopbaanontwikkeling te voeren of ergonomische maatregelen door te voeren die de gezondheid en vitaliteit van werknemers ten goede komt. De meeste restricties ervaren de werknemers als het gaat om taakverlichting en de mogelijkheid om thuis te werken (Van Dalen et al., 2012).

[8] Werkgevers onderzoek Activating Senior Potential in Ageing Europe (ASPA). Dit onderzoek wordt gecoördineerd door het NIDI en de Universiteit van Utrecht in het kader van het door de EU gesubsidieerde 7e Kader onderzoeksprogramma.

Het Nederlandse overheidsbeleid zet zich sinds eind jaren negentig in op het langer doorwerken (Josten et al., 2012) en probeert ontziemaatregelen te ontmoedigen. Dit met het oog op de vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking (Euwals en Folmer, 2009). Het nadeel van collectieve ontziemaatregelen (bijvoorbeeld aan extra vrije dagen, arbeidsduurverkorting met behoud van salaris), die bedrijven kunnen toepassen is dat ze de oudere werknemers duurder maken en daardoor minder aantrekkelijk voor andere werkgevers. Uit het NIDI onderzoek kan worden geconcludeerd dat Nederlandse werkgevers vaker ontziemaatregelen toepassen in de praktijk in vergelijking met de andere zeven onderzochte landen. Het percentage werknemers dat in Nederland ontziemaatregelen toepast, is de afgelopen jaren wel gedaald blijkt uit metingen van het vraagpanel van SCP (Josten et al., 2009). Het SCP concludeert dat het aantal werkgevers dat oudere werknemers vrijstelt van overwerk tussen 2001 en 2009 is afgenomen van 27 procent naar 18 procent. Het percentage werkgevers dat ouderen vrijstellingen biedt van onregelmatige of ploegendienst is tussen 2003 en 2009 gedaald van 34 procent naar 24 procent. In deze periode is ook het percentage werkgevers dat een ander takenpakket als ontziemaatregel toepast, gedaald van 35 procent in 2003 naar 25 procent in 2009. Het SCP neemt een significante daling waar van de ontziemaatregelen 'extra vrije dagen voor ouderen' en een 'kortere werkweek'. Deze maatregelen worden respectievelijk door ongeveer 75 procent en 40 procent van de werkgevers toegepast. Volgens het SCP doet de daling van ontziemaatregelen zich in alle sectoren voor. Wel zijn er verschillen tussen de sectoren. In de sectoren industrie, bouwnijverheid, zorg en welzijn en overheid worden de meeste ontziemaatregelen toegepast. Volgens SCP kan dit mogelijk worden verklaard doordat de bouw, industrie en zorg en welzijnssector zich kenmerken door relatief veel lichamelijk zwaar werk. In de sectoren industrie, zorg en welzijn wordt bovendien veel in nacht- en onregelmatige diensten gewerkt, waardoor de ontziemaatregel vrijstelling van ploegendienst er vrij veel voorkomt. De toepassing van de maatregel 'demotie' is volgens SCP over de jaren heen vrij constant en wordt weinig toegepast, slechts 5 procent van de werkgevers geeft aan een teruggang in functie en salaris in de praktijk toe te passen bij oudere werknemers.

Het afgenomen gebruik van ontziemaatregelen zal onder meer liggen aan wijzigingen in cao-afspraken. Uit onderzoek van Smits et al. (2010) blijkt dat in 2006 voor 48 procent van de werknemers in de onderzochte cao's er een mogelijkheid was om de arbeidsduur aan te passen terwijl dit in 2010 41 procent bedroeg. Uit de najaarsrapportage cao afspraken 2011 zien we dat dit percentage verder is gedaald naar 36 procent (Ministerie SZW, 2011). Er is ook een afname te zien in de mogelijkheid voor extra vakantieverlof voor oudere medewerkers. Waar in 2006 nog 78 procent van de werknemers hier aanspraak op kon maken, was dit in 2008 gedaald naar 70 procent, in 2009 naar 69 procent, in 2010 naar 58 procent en 51 procent in 2011 (Smits et al., 2010, Ministerie SZW, 2011).

2.7 Conclusie

In de telefonische enquête onder 427 bedrijven is de volgende open vraag gesteld: 'Wat gebeurt er binnen uw eigen bedrijf concreet om werknemers langer aan het werk te houden?'. Bijna een op de drie werkgevers geeft het antwoordt: "er gebeurt niets binnen ons bedrijf". Dat dit genuanceerd moet worden blijkt wanneer er specifieke personeelsinstrumenten aan werkgevers worden voorgelegd met de vraag in welke mate ze deze binnen het bedrijf in het afgelopen jaar hebben uitgevoerd. Dan blijken bijna alle bedrijven in het afgelopen jaar twee of meer personeelsinstrumenten te hebben ingezet die duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen, 87 procent zes of meer en bijna een derde van de bedrijven 16 of meer. Een zeer beperkt deel van de ondervraagde bedrijven heeft geen van de voorgelegde instrumenten in het afgelopen jaar ingezet. Gemiddeld hebben de onderzochte bedrijven 12 van de voorgelegde 29 instrumenten het afgelopen jaar toegepast.

Hoe groter het bedrijf hoe groter de kans om tot een bovengemiddeld scorend bedrijf ten aanzien van duurzame inzetbaarheid te worden gerekend, dat wil zeggen een bedrijf dat bovengemiddeld veel instrumenten heeft ingezet die de duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen. Bovengemiddeld scorende bedrijven hebben vaker meer dan 100 werknemers in dienst dan de bedrijven die gemiddeld of onder het gemiddelde scoren (59 procent tegenover 19 procent). Overheidsbedrijven behoren relatief vaker tot de bovengemiddeld scorende bedrijven. Het blijkt dat de keuze van personeelsinstrumenten verschilt tussen bovengemiddeld scorende bedrijven en de groep bedrijven die gemiddeld of onder gemiddeld scoren. De grootste verschillen zijn te zien bij het aanbieden van een andere functie intern (47 procentpunten), het aanpassen van functies of werkplekken en scholing met het oog op (toekomstige functie) binnen het eigen bedrijf (beide 44 procentpunten verschil).

Het Nederlandse overheidsbeleid zet sinds een aantal jaren vooral in op het langer doorwerken. Op basis van de literatuur kunnen we concluderen dat de toepassing van ontziemaatregelen gedaald is in de afgelopen jaren, maar dat er wel een verschil is qua toepassing binnen sectoren. Ten opzichte van andere Europese landen is het aandeel Nederlandse bedrijven dat ontziemaatregelen toepast hoger.

Deel II. Duurzame inzetbaarheid per pijler

3 Pijler I: vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden

Bedrijven kunnen verschillende instrumenten inzetten gericht op veiligheid, vitaliteit en gezondheid waardoor werknemers langer inzetbaar zijn. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen activiteiten en maatregelen gericht op de werkvloer (zoals: arbeidsomstandigheden, veiligheid of het aanpassen van functies of taken) en instrumenten die gericht zijn op de werknemer met het doel het personeel langer vitaal en gezond te houden (zoals maatregelen gericht op een gezonde leefstijl, periodiek medisch onderzoek of persoonlijke inzetbaarheidsscans).

3.1 Verbetering van de arbeidsomstandigheden

Ongeveer de helft van de ondervraagde werkgevers geeft aan dat zij in het afgelopen jaar (heel) vaak instrumenten hebben ingezet ter verbetering van de arbeidsomstandigheden. Grotere bedrijven zijn actiever op dit gebied (zie tabel 3.1).

Tabel 3.1 Mate waarin instrumenten ter verbetering van de arbeidsomstandigheden door bedrijven in het afgelopen jaar zijn ingezet, percentage bedrijven, 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Instrumenten ter verbetering van de arbeidsomstandigheden	Nooit	23	6	4	3	9
	Zelden	7	9	5	3	6
	Soms	28	32	37	26	30
	Vaak	32	45	43	54	44
	Heel vaak	9	6	11	14	10
	Weet niet/geen mening	1	2	0	0	1
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

Werken in de ene sector of branche kan meer risico's met zich meebrengen dan in een andere sector. De bouwnijverheid is bijvoorbeeld een bedrijfstak die wordt gekenmerkt door een hoge mate van fysieke belasting als gevolg van zwaar lichamelijke arbeid, ongunstige werkhoudingen en blootstelling aan stof. Meer dan de helft van het bouwplaats personeel heeft hierover klachten. Ook is er sprake van fysische factoren die van invloed zijn op de gezondheid zoals lawaai tocht, koude en temperatuurwisselingen (Arbouw, 2011).

Voorbeeld Bouw:

Verschillende werkgevers- en werknemersorganisaties in de bouw (Arbouw, Bouwend Nederland, FOSAG, FNV Bouw, CNV Vakmensen, NOA, OBN, Centrum Natuursteen en de Aannemersfederatie Nederland) zijn de campagne Lichter werk(t) gestart. Twee jaar lang worden praktische tips gegeven om de fysieke belasting in de sector te verminderen. Er wordt vooral gewezen op de beschikbaarheid van Arbo vriendelijke hulpmiddelen, lichtere bouwmaterialen, ergonomisch handgereedschap en de inrichting van bouwplaatsen. In 2011 zijn werkgevers en werknemers bereikt via een website, radio commercial, beurzen en een terugkerend katern in Arbouw Magazine, gastlessen en nieuwsbrieven (Arbouw, 2012).

Voorbeeld Zorg en Welzijn

In de periode december 2011-januari 2012 is in het kader van het onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang (WJK) een telefonische enquête gehouden onder werkgevers in deze sectoren. In totaal zijn 922 interviews afgenomen. Een van de vragen in deze enquête betreft de mate waarin er beleid bestaat rondom de duurzame inzetbaarheid van personeel en in hoeverre het beleid al binnen de organisaties is geïmplementeerd. Uit de werkgeversenquête blijkt dat 70 procent van de werkgevers in de zorg arbobeleid al daadwerkelijk binnen de organisatie heeft geïmplementeerd. Ook op het terrein van gezondheidsmanagement, waaronder maatregelen ter preventie van ziekteverzuim, heeft het merendeel (69 procent) het beleid reeds omgezet in concrete maatregelen en activiteiten. In de WJK sector zijn deze percentages respectievelijk, 68 procent en 65 procent.

3.2 Veiligheidsvoorschriften

Werkgevers en werknemers dienen zich te houden aan wettelijke voorschriften voor veilig en gezond werken. De arbocatalogus is een door sociale partners in een bepaalde sector of branche erkend en gedragen document dat als hulpmiddel kan dienen voor het voldoen aan de voorschriften zoals vastgelegd in de Arbowet. Eind 2010 heeft ITS in opdracht van de Commissie Begeleiding Arbeidscatalogi van de Stichting van de Arbeid een onderzoek uitgevoerd naar een vierjarig project waarin arbocatalogi tot stand zijn gekomen. Uit dit onderzoek blijkt dat 43 procent van de bedrijven weet wat een arbocatalogus is en ruim een derde van de bedrijven weet dat er een specifiek catalogus is voor de eigen branche. ITS concludeert dat er ondanks dat er in de praktijk verschillende manieren worden gebruikt om aandacht te geven aan de arbocatalogus, het lijkt dat de arbocatalogus nog onvoldoende geland is in de ondernemingen (ITS, 2011).

In de telefonische enquête onder 427 bedrijven die wij in augustus 2012 hebben uitgezet, zijn vragen gesteld in hoeverre de werkgever in het afgelopen jaar instrumenten heeft ingezet gericht op het behoud van de gezondheid en vitaliteit van de werknemer, zodat ze langer kunnen doorwerken. Specifiek is gevraagd in hoeverre werkgevers het afgelopen jaar hebben verwezen naar veiligheidsvoorschriften. De helft van de ondervraagde werkgevers zeg dit (heel) vaak te doen (zie tabel 3.2).

Tabel 3.2 Mate waarin bedrijven aangeven naar veiligheidsvoorschriften te hebben doorverwezen in het afgelopen jaar, percentage bedrijven, (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Verwijzing naar veiligheidsvoorschriften	Nooit	23	7	12	7	12
	Zelden	8	11	5	4	7
	Soms	23	25	31	21	24
	Vaak	37	47	32	42	40
	Heel vaak	6	10	20	22	15
	Weet niet/geen mening	3	1	0	3	2
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

3.3 Aanpassen functie, taken of werkzaamheden

De resultaten van de Werkgevers Enquête Arbeid 2010 laten zien dat 11 procent van de ondervraagde bedrijven taakverlichting of aanpassing van het takenpakket aanbiedt zodat alle werknemers langer kunnen doorwerken. In het onderwijs en bij de overheid worden deze maatregelen vaker getroffen dan in andere sectoren. 37 Procent van de werkgevers in het onderwijs en 27 procent van de werkgevers in de overheidssector geven aan deze voorzieningen te treffen (Klein Hesselink, 2011).

In 2012 is de vraag aan bedrijven gesteld in welke mate er in het afgelopen jaar functies of werkplekken zijn aangepast om medewerkers langer inzetbaar te houden (zie tabel 3.3). Een op de acht van de werkgevers zegt dit in het afgelopen jaar (heel) vaak te hebben gedaan, terwijl ongeveer de helft aangeeft helemaal geen functies of werkplekken te hebben aangepast in het afgelopen jaar.

Tabel 3.3 Mate waarin binnen bedrijven het afgelopen jaar functies of werkplekken zijn aangepast om medewerkers langer inzetbaar te houden, percentage bedrijven (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
In welke mate zijn er binnen uw bedrijf het afgelopen jaar functies of werkplekken aangepast om medewerkers langer inzetbaar te houden binnen uw organisatie?	Nooit	69	42	36	20	41
	Zelden	8	22	23	17	17
	Soms	13	26	33	40	28
	Vaak	7	10	8	18	12
	Heel vaak	2	0	0	2	1
	Weet niet/geen mening	1	1	0	3	1
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

Het aanpassen van de werkzaamheden, het (gedeeltelijk) uit laten voeren van ander werk of het samenstellen van een takenpakket waarin kennisoverdracht naar jongere medewerkers centraal staat wordt door een kwart van de ondervraagde metalektro bedrijven ingezet bij oudere werknemers, aldus een studie van ROA (Breugel et al., 2011).

In 2009 verscheen een rapport met goede praktijkvoorbeelden ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Eén van de voorbeeldbedrijven had brugbanen ontworpen. Bij een brugbaan gaat het om een overgangsfunctie tussen een belastende en een minder belastende functie waarbij de toeslag voor de belastende functie ook stapsgewijs wordt afgebouwd. Idealiter gaat de minder belastende functie gepaard met hogere functie- en opleidingseisen waardoor de inkomensachteruitgang na het volgen van een opleiding beperkt kan blijven (Cuelenaere et al., 2009).

3.4 Bevorderen gezonde levensstijl van werknemers

De vitaliteit en gezondheid van medewerkers kan worden bevorderd door preventieve maatregelen zoals meer bewegen, stoppen met roken, matigen van alcoholgebruik, gezonder eten en voldoende ontspanning. De tweede meting van de werkgeversenquête Arbeid (WEA) die in 2010 is uitgevoerd, laat zien dat 9 procent van de ondervraagde bedrijven in de afgelopen twee jaar maatregelen heeft getroffen ter bevordering van een gezonde leefstijl zoals bedrijfsfitness (Klein Hesselink et al, 2011). Gezonde leefstijl bevorderende maatregelen worden vaker getroffen in grotere bedrijven dan in kleinere bedrijven. 44 Procent van de ondervraagde werkgevers met meer dan 100 werknemers geeft in de WEA 2010 aan dat ze voorzieningen hebben getroffen om de gezonde levensstijl van medewerkers te stimuleren; bij organisaties met minder dan 10 werknemers was dit 7 procent. Wanneer gevraagd wordt welke voorzieningen bedrijven getroffen hebben om alle werknemers langer door te kunnen laten werken geeft slechts 4 procent van de bedrijven aan gezondheidsbeleid of maatregelen om de gezondheid te stimuleren te hebben ingevoerd (Klein Hesselink, 2011).

In de telefonische enquête onder 427 bedrijven hebben wij gevraagd in hoeverre het bedrijf in het afgelopen jaar instrumenten heeft ingezet om de gezonde levensstijl van werknemers te bevorderen, zoals het aanbieden van een fitnessregeling of een cursus stoppen met roken. Bijna een derde van de ondervraagde bedrijven geeft aan dat ze in het afgelopen jaar (heel) vaak dit soort maatregelen of activiteiten heeft getroffen. Een op de vijf werkgevers geeft aan dat het bedrijf dergelijke gezonde levensstijl bevorderende instrumenten ‘soms’ heeft aangeboden in het afgelopen jaar.

Tabel 3.4 Mate waarin bedrijven aangeven dat er instrumenten zijn ingezet om de gezonde leefstijl van werknemers te bevorderen in het afgelopen jaar, percentage bedrijven(N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Inzet instrumenten om gezonde leefstijl van werknemer te bevorderen	Nooit	47	47	32	25	37
	Zelden	10	9	21	12	12
	Soms	19	20	24	18	20
	Vaak	18	20	20	35	25
	Heel vaak	4	3	1	10	5
	Weet niet/geen mening	3	1	1	0	1
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

In mei 2012 is in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in het kader van de Issue monitor Duurzame inzetbaarheid een onderzoek uitgevoerd onder 669 werknemers van 18 jaar en ouder. Wanneer we de resultaten bekijken van deze monitor zien we dat bijna een op de drie van de ondervraagde werknemers graag korting zou willen op sporten in een sportschool. 22 Procent van de ondervraagde medewerkers geeft aan dat het bedrijf waar men werkzaam is deze faciliteit ook daadwerkelijk aanbiedt. Een kwart van de ondervraagde medewerkers stelt een fietsplan en een werkplekonderzoek op prijs. Een fietsplan wordt al door 42 procent van de bedrijven waar de ondervraagde medewerkers werken aangeboden en volgens de ondervraagde medewerker biedt op dit moment één op de drie bedrijven de mogelijkheid tot een werkplekonderzoek daadwerkelijk aan. 13 Procent van de ondervraagde medewerkers zou graag een eigen budget willen om te werken aan inzetbaarheid. Tot nu toe wordt dit maar door 4 procent van de bedrijven aangeboden aldus de Issue Monitor Duurzame inzetbaarheid (Kalmthout, 2012). Uit de telefonische enquête die in augustus 2012 is afgenomen waarin concreet aan 427 werkgevers is gevraagd in welke mate bedrijven een persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget hebben ingezet in het afgelopen jaar, antwoordt 18 procent dit (heel) vaak te hebben gedaan (zie verder paragraaf 4.9). Staand werken of vergaderen, het stimuleren van het nemen van de trap of een cursus stoppen met roken zijn in de ogen van de ondervraagde medewerkers minder gewenste faciliteiten (Kalmthout, 2012).

Er zijn tal van voorbeelden van bedrijven uit verschillende sectoren die initiatieven nemen om de gezondheid van hun werknemers positief te beïnvloeden. Een aantal van deze voorbeelden zijn samengevat in het navolgende tekstkader.

SNS Reaal startte in 2010 met een gezondheidscampagne en zet daarmee in op een gezondere levensstijl van medewerkers door het stimuleren van bedrijfsfitness, gezond eten in bedrijfskantines en het stimuleren van fietsen naar het werk (SNS reaal, jaarverslag 2011).

In de bouwsector wordt er weinig gedaan aan het bevorderen van een gezonde leefstijl van de werknemers blijkt uit een inventariserend onderzoek van EIB. Bijna driekwart van de werknemers geeft aan dat ze bevorderen van een gezonde leefstijl geen taak vinden van het bedrijf. Bijna de helft van de bedrijven geeft aan geen taak hierin te zien voor het bedrijf zelf. Uit onderzoek blijkt dat bouwbedrijven wel mogelijkheden zien om op deze gebieden bij te dragen door bijvoorbeeld te informeren, stimuleren of te ondersteunen. Werknemers geven aan vooral interesse te hebben in stimulans om naar een sportschool te gaan en de beschikbaarheid van fitnessvoorzieningen door het bedrijf. Ondersteuning bij het stoppen met roken wordt vooral door Uitvoerend, Technisch en Administratief (UTA) personeel als optie gezien (Grootenboer en van der Schaaf, 2012).

Uit onderzoek van de arbeidsmarktorganisatie van en voor de branches Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang (FCB) blijkt dat er diverse initiatieven op het gebied van vitaliteit en gezondheid te lopen in de Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang (Koudijs et al., 2011) zoals: een gesprek na 3x verzuim, het bespreekbaar maken van de leefstijl, een health check, deelname aan gezondheids/sport activiteiten om een eindejaarsuitkering te krijgen, een fietsplan, samenwerking met fruit/groentetelers voor vers fruit en groente op de werkplek, gezonde voeding voor kinderen en daardoor indirect ook voor medewerkers, gezond traktatiebeleid, samenwerking met ergo- en fysiotherapeut en GGZ, en mogelijkheden voor ontspanning (Koudijs et al, 2011).

In de agrarische en groene sectoren heerst het besef dat de sector de komende jaren te maken gaat krijgen met een vergrijzing van het personeelsbestand. De aanpak WerkenInBalans heeft als doel de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen door hen bewust te maken van de invloed van gezondheid en de vitaliteit op hun functioneren. Uit verzuimcijfers bleek tevens dat in de leeftijdscategorie boven de 45 jaar het verzuim fors opliep. De pilot 'WerkenInBalans, Gezond werken en ouder worden in de agrarische en groene sectoren' kreeg eind 2011 in samenwerking met Colland Zorg een vervolg. In 2011 hebben 14 bedrijven deelgenomen aan het project. Tevens zijn 150 deelnemers uit twee sectoren uitgenodigd om deel te nemen aan de sectoraanpak. Enkele werkenden hebben deelgenomen op individuele basis. In totaal hebben er 540 werkenden deelgenomen aan de aanpak. Het project loopt tot eind 2012 (Stigas, 2012).

Ook in de sector Transport en Logistiek zijn goede voorbeelden te vinden. In deze sector probeert 42 procent van ondervraagde werkgevers een gezonde levensstijl van het personeel te stimuleren. De populairste manier om invloed uit te oefenen op de medewerkers is door over de leefstijl te praten. Deze manier wordt door driekwart van de werkgevers genoemd. 38 Procent van deze groep werkgevers biedt gezondheidsbevorderende maatregelen zoals bedrijfsfitness, leefstijl coaching of een magnetron in de cabine. 4 Procent van werkgevers laat werknemers trainingen en workshops over leefstijl volgen. 45 Procent van de werkgevers probeert geen invloed uit te oefenen op de leefstijl van het personeel. (Kerkhaert et al., 2011).

3.5 Persoonlijke inzetbaarheidsscan, periodiek medisch onderzoek

Om werknemers tot de AOW-gerechtigde leeftijd op de arbeidsmarkt te laten participeren en inzetbaar te houden, is aandacht voor de vitaliteit en gezondheid van de werknemer van belang. Het gaat daarbij niet alleen om fysieke gezondheid, maar ook om het mentale, psychische en sociale arbeidsvermogen van medewerkers. Er zijn verschillende instrumenten ontwikkeld die bedrijven in de praktijk toepassen om het werkvermogen van medewerkers in kaart te brengen, zoals een gezondheidsscan of de workability index. Deze instrumenten kunnen een start zijn voor het verder ontwikkelen van duurzaamheidsbeleid en activiteiten binnen een bedrijf. In verschillende akkoorden worden afspraken gemaakt over het gebruik van dit soort instrumenten, zoals in de Metalektro en HISWA (AWVN, 2012). Uit de deskresearch blijkt dat deze instrumenten ook binnen bedrijven wordt gebruikt (bijvoorbeeld in de sectoren Bouw, Landbouw, Vervoer en Opslag, Zorg en Welzijn).

In de Agrarische sector is er bijvoorbeeld een samenwerking ontstaan tussen Stigas(*) en de gezondheidsbus. De Gezondheidsbus is een Mobiel Test- en Meetlaboratorium en biedt de mogelijkheid om op iedere locatie gezondheidsonderzoeken (PMO, Keuringen, health checks) uit te voeren. Van een bedrijfsparkeerplaats, marktplein of bouwplaats. Wat bedoeld was als een voorzichtige verkenning in de agrarische sector liep al snel uit op veel vraag naar deze vorm van dienstverlening. Het scheelt de ondernemer en werknemers veel reis- en wachttijd wanneer de gezondheidsonderzoeken op het bedrijventerrein plaatsvinden. Een dag PMO's wordt dan al gauw een leuke happening op het bedrijf en het gespreksonderwerp van de dag. De Stigas bedrijfsarts voert de individuele eindgesprekken, ontmoet nu ook werknemers die niet verzuimen en leert het bedrijf en de werkplek beter kennen. Vanaf de start in juli heeft de Gezondheidsbus maandelijks één of meerdere dagen op een agrarisch bedrijfsterrein gestaan. (Bron Stigas). **Stigas is in 1986 opgericht door LTO Nederland, CUMELA Nederland, Brancheverenigingen VHG, FNV Bondgenoten en CNV Vakmensen en adviseert werkgevers en werknemers in de agrarische en groene sectoren over gezond en veilig werken. Daarnaast ondersteunt Stigas bij het onder controle krijgen en terugdringen van verzuim en het plannen van de re-integratie.*

De issuemonitor duurzame inzetbaarheid laat zien dat werknemers positief staan tegenover een gezondheidscheck: 39 procent staat hier voor open en nog eens 52 procent staat er voor open, mits de resultaten ervan niet zichtbaar zijn voor anderen. Een op de tien werknemers zou geen jaarlijkse gezondheidscheck willen. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat 13 procent van de ondervraagde werknemers aangeeft dat het bedrijf waarvoor men werkzaam is deze mogelijkheid ook daadwerkelijk aanbiedt (Kalmthout, 2012).

In de telefonische enquête die in augustus 2012 is afgenomen bij 427 werkgevers, is de vraag gesteld in welke mate persoonlijke inzetbaarheidsscans of periodiek medisch onderzoeken door bedrijven zijn ingezet in het afgelopen jaar. Uit de onderstaande tabel blijkt dat deze instrumenten minder vaak worden ingezet dan activiteiten gericht op het bevorderen van de arbeidsomstandigheden en verwijzing naar veiligheidsvoorschriften. Een enkel bedrijf geeft aan persoonlijke inzetbaarheidsscans of periodiek medische onderzoeken heel vaak te hebben ingezet in het afgelopen jaar, terwijl ongeveer de helft aangeeft dit nooit te hebben gedaan.

Tabel 3.5 Mate waarin bedrijven aangeven dat persoonlijke inzetbaarheidsscans of periodiek medisch onderzoeken zijn uitgevoerd binnen het bedrijf in het afgelopen jaar, percentage bedrijven (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				
		2-19	20-49	50-99	≥100	Totaal
Uitvoeren van persoonlijke inzetbaarheidsscan of periodiek medisch onderzoek	Nooit	63	46	41	31	45
	Zelden	13	15	11	16	14
	Soms	18	22	32	30	26
	Vaak	5	13	13	17	12
	Heel vaak	1	2	1	3	2
	Weet niet/geen mening	0	2	1	3	2
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

3.6 Instrumenten gericht op psychosociale arbeidsbelasting

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) betreft alle factoren die werkstress veroorzaken en van invloed kunnen zijn op de gezondheid en vitaliteit van de werknemers. Te denken valt aan: werkdruk, agressie en geweld, arbeidsconflicten, seksuele intimidatie en pesten op de werkvloer. De werkgever kan met preventieve maatregelen voortijdige uitval voorkomen.

In augustus 2012 is aan 427 werkgevers gevraagd in welke mate ze in het afgelopen jaar instrumenten hebben ingezet gericht op de psychosociale arbeidsbelasting. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om cursussen gericht op het omgaan met werkdruk of met agressie op de werkvloer. De helft van de bedrijven heeft hier in het afgelopen jaar soms, vaak of heel vaak aandacht aan besteed. Een op de vijf werkgevers geeft aan dat in het afgelopen jaar (heel) vaak activiteiten of maatregelen binnen het bedrijf zijn uitgevoerd om de psychosociale arbeidsbelasting van werknemers in balans te houden.

Tabel 3.6 Mate waarin bedrijven aangeven dat instrumenten ingevoerd gericht op de psychosociale arbeidsbelasting, 2012, percentage bedrijven (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				
		2-19	20-49	50-99	≥100	Totaal
Instrumenten gericht op psychosociale arbeidsbelasting	Nooit	59	43	27	20	36
	Zelden	5	13	25	13	13
	Soms	23	30	33	36	31
	Vaak	11	14	13	25	17
	Heel vaak	1	0	1	6	3
	Weet niet/geen mening	1	1	0	0	0
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

3.7 Andere instrumenten t.a.v. bevorderen vitaliteit en gezondheid

Naast de hiervoor beschreven voorbeelden van personeelsinstrumenten die bedrijven in de praktijk hebben ingezet om medewerkers langer inzetbaar te kunnen houden, zijn er ook nog andere voorbeelden naar voren gekomen uit de deskresearch en de telefonische enquête onder 427 bedrijven. Bij Koninklijke Gazelle bijvoorbeeld krijgen alle werknemers een gesprek met een vitaliteitscoach waarin de volgende zaken aan de orde komen en die in een persoonlijk vitaliteitsplan worden vastgelegd:

1. Gezondheid (o.a. meer bewegen, eetgewoonten, ontspanning);
2. Team (o.a. assertiviteit op het werk, training stress en werk, sociale vaardigheden);
3. Persoon (o.a. keuzes maken en grenzen stellen, tijdmanagement, communiceren);
4. Beroep (o.a. opleidingsprogramma, algemene ontwikkeling) (Bron FME).

Andere voorbeelden van activiteiten of maatregelen die door bedrijven zijn genoemd in de telefonische enquête: een fietsplan, het aanbieden van een gezonde lunch of het stimuleren van lunchwandelingen, regelmatig gesprekken voeren, de inzet van stoelmassages of een bonus bij niet ziek zijn.

4 Pijler II: employability en scholing

4.1 Inleiding

Scholing kan bijdragen aan het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers, zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Opleiden is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemers. AWVN concludeert dat er in steeds meer cao's afspraken worden gemaakt ten aanzien van het faciliteren van opleidingen. Ook ziet de AWVN een trend van verbreding van de afspraken waarbij het onderscheid tussen functiegericht opleiden en niet-functiegericht opleiden verdwijnt (Harteveld et al., 2012). In deze paragraaf belichten we verschillende instrumenten die bedrijven inzetten om kennis en vaardigheden up-to-date te houden en eventueel verder te verbreden.

Het percentage werkgevers dat (in enige mate) personeel scholing of cursussen[9] aanbiedt, was in 2008 75 procent. Dit percentage is sinds 1994 nauwelijks veranderd (Josten et al., 2012). De ROA Levenslang Leren Enquête is in het najaar van 2010 voor de derde keer afgenomen en laat zien dat 53 procent van de werkenden in de afgelopen twee jaar aan een of meerdere cursussen heeft deelgenomen. Volgens het ROA rapport is de deelname aan scholing door werkenden en niet-werkenden in de periode 2004-2010 nagenoeg gelijk gebleven (Borghans et al., 2011). Kijken we specifiek naar oudere werknemers dan zien we dat de deelname aan scholing en trainingen onder werkende 45-plussers toch substantieel is. Ongeveer de helft van de 45-64 jarigen heeft volgens het ROA onderzoek in de afgelopen twee jaar een cursus gevolgd (Borghans et al., 2011). De trainingsdeelname van werkende ouderen (55-64 jaar) is tussen 2004 en 2010 wel gestegen (Borghans et al., 2010). Een op de vijf werkenden heeft gedurende de loopbaan nog nooit een training of cursus gevolgd. Volgens Borghans et al. gaat het vooral om laagopgeleiden en werknemers in de sectoren horeca, handel en cultuur. Onduidelijk is wat de reden hiervoor is. Wellicht dat het in deze functies niet noodzakelijk is om competenties voor de huidige functie via (bij)scholing op peil te houden. Borghans et al. geven aan dat deze werknemers een risicogroep vormen vanuit het perspectief van duurzame inzetbaarheid wanneer men om wat voor reden dan ook gedwongen wordt een andere functie te zoeken (Borghans et al., 2011).

Het aantal Nederlandse werkgevers dat aangeeft scholing van specifiek oudere werknemers te stimuleren is volgens metingen van het SCP vraagpanel over de jaren heen gedaald van 30 procent in 2003 naar 21 procent in 2009. De scholingsdeelname van werkende 55 plussers is volgens het SCP gestegen. Josten et al. (2012) geven aan dat het wellicht tegenwoordig vanzelfsprekender is dat oudere werknemers scholing volgen waardoor werkgevers het minder noodzakelijk achten dan voorheen om activiteiten te ontplooien om scholingsdeelname te stimuleren. Tabel 4.1 geeft een overzicht van het percentage werkgevers dat aangeeft scholing van ouderen te stimuleren. Hieruit blijkt dat scholing in Nederland het meest wordt gestimuleerd in de niet-commerciële sectoren onderwijs, zorg en welzijn overheid en overige dienstverlening.

[9] Het gaat hier om scholing in brede zin aan alle werknemers.

Tabel 4.1 Aandeel werkgevers dat scholing van ouderen stimuleert, naar sector 2003-2009

	2003	2005	2007	2009
Industrie	12	15	17	16
Bouw	20	17	18	16
Handel, horeca en reparatie	25	19	23	20
Transport	20	14	17	13
Zakelijke dienstverlening	40	22	19	14
Zorg en welzijn	46	30	43	34
Overige dienstverlening	42	24	39	29
Overheid	41	27	40	32
Onderwijs	46	38	39	39
Totaal	**30**	**22**	**25**	**21**

Bron: SCP, Josten et.al. (2012).

4.2 Ontwikkelingsplannen

Werkgevers kunnen periodiek met het personeel in gesprek gaan om de persoonlijke ontwikkeling en de volgende stappen in de loopbaan te bespreken. Het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen en loopbaanscans kunnen instrumenten zijn die bijdragen aan de inzetbaarheid van het personeel nu en in de toekomst. Volgens het trendrapport Vraag naar Arbeid 2010 van het SCP maakte in 2009 41 procent van de werkgevers gebruik van persoonlijke ontwikkelingsplannen. Over de jaren heen is een stijging waar te nemen. In 2003 werkte 31 procent van de werkgevers met dergelijke plannen. Volgens SCP zou de stijging verklaard kunnen worden door het toegenomen aantal cao's met afspraken over zulke plannen (van 34 procent in 2022 naar 47 procent in 2010) (Josten et al., 2012). Overigens tekent het SCP hierbij aan dat de helft van de werkgevers die met een persoonlijk ontwikkelingsplan werkt dit instrument maar bij enkele werknemers toepast.

Functionerings- en/of beoordelingsgesprekken zijn erg gebruikelijk volgens onderzoek van SCP (Josten et al., 2012). De meerderheid van de werkgevers, 78 procent, houdt ze een keer per jaar of vaker en vrijwel alle werkgevers (94 procent) die zulke gesprekken voeren doet dat met al het personeel. Het percentage werkgevers met functioneringsgesprekken is nauwelijks veranderd sinds de eerste bevraging van dit onderwerp in het vraagpanel sinds 2005. Eén op de tien werkgevers voert loopbaan- of functioneringsgesprekken met het personeel om alle werknemers langer te kunnen laten doorwerken, blijkt uit de Werkgevers Enquête Arbeid 2010 (Klein Hesselink, 2011). Er bestaat een duidelijk verschil in de mate van voorkomen van deze gesprekken tussen grote en kleine bedrijven. 45 Procent van de werkgevers met 100 of meer werknemers voert dit soort gesprekken met het personeel, terwijl één op de twintig bedrijven met 2 tot 4 werknemers deze gesprekken voert. Er is ook een duidelijk verschil tussen sectoren waar te nemen, zie navolgend tekstbox.

53 Procent van de werkgevers in de sector overheid en 42 procent van de werkgevers in het onderwijs voeren loopbaan en/of functioneringsgesprekken, terwijl in de landbouw, horeca en bouwnijverheid respectievelijk 2 procent, 4 procent en 5 procent van de werkgevers dit type gesprekken voert met het personeel (Klein Hesselink, 2011). Overigens blijkt uit onderzoek van CAOP dat het merendeel van het overheidspersoneel (81 procent) periodieke gesprekken heeft met de leidinggevende met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling en de loopbaan, maar bij slechts een derde worden ook daadwerkelijke concrete afspraken gemaakt (Stamet en Scheele, 2011). De bouwsector is zich overigens wel bewust van het feit dat opleiding van belang is om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren. Een goed voorbeeld is het loopbaantraject Bouw en Infra, een zelfstandig onderdeel van kennis- en adviescentrum Fundeon, dat zich richt op de ontwikkeling van medewerkers. Werknemers worden gestimuleerd na te denken over zijn of haar loopbaan en de werkgever wordt aangespoord loopbaanbeleid te vormen. In een intakegesprek wordt vastgelegd wat een werknemer wil en kan. Aan de hand van verder onderzoek wordt getoetst of de ambities van de werknemer haalbaar zijn. In overleg met de werknemer en werkgever wordt vervolgens een individueel opleidingsplan gemaakt. Al meer dan 8300 werknemers zijn in dit project ingestroomd (Grootenboer en van der Schaaf, 2012).

Wat is de stand van zaken op dit moment als het gaat om het aanbieden van ontwikkelingsplannen of het vastleggen van ontwikkelingsafspraken tussen werkgever en werknemers? Ongeveer de helft van de werkgevers geeft in augustus 2012 aan dat er in het afgelopen jaar (heel) vaak ontwikkelingsplannen of ontwikkelingsafspraken zijn vastgesteld in een loopbaan-, functionerings- of beoordelingsgesprek tussen de werknemer en de leidinggevende of een (loopbaan)adviseur. Het lijkt er op dat de stijgende lijn van het gebruik van ontwikkelingsplannen door bedrijven die SCP al heeft geconstateerd zich doorzet. Het is echter niet bekend of deze ontwikkelingsplannen voor alle medewerkers worden ingezet door bedrijven.

Tabel 4.2 Mate waarin werkgevers zeggen ontwikkelingsplannen of ontwikkelingsafspraken te hebben vastgesteld in een loopbaangesprek/functionering/beoordelingsgesprek tussen werknemer en leidinggevende of (loopbaan)adviseur, percentage bedrijven, 2012, (N=427)

Kolompercentages		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Ontwikkelingsplan of ontwikkelingsafspraken vastgesteld in een loopbaangesprek/ functionering/beoordelingsgesprek tussen werknemer en leidinggevende of (loopbaan)adviseur.	Nooit	30	18	13	8	17
	Zelden	8	6	12	5	8
	Soms	39	27	28	18	27
	Vaak	22	37	35	50	37
	Heel vaak	1	12	8	17	10
	Weet niet/geen mening	1	0	4	1	1
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

4.3 Loopbaanscans

Aan bedrijven is in augustus 2012 de vraag gesteld in hoeverre loopbaanscans binnen het bedrijf worden ingezet. Een loopbaanscan brengt de kwaliteiten en drijfveren van de medewerker in kaart zodat op basis daarvan gericht toekomstplannen gemaakt kunnen worden voor de verdere loopbaan binnen of buiten de organisatie. Een op de zes ondervraagde werkgevers geeft aan dat loopbaanscans in het afgelopen jaar (heel) vaak zijn uitgevoerd. Ongeveer de helft van de bedrijven geeft aan dat een loopbaanscan wel is uitgevoerd binnen het bedrijf maar niet op grote schaal (soms of zelden). Ongeveer de helft van de geënquêteerde bedrijven geeft aan dat er in het afgelopen jaar geen loopbaanscans binnen het bedrijf zijn uitgevoerd. Er is een duidelijk verschil in de mate van toepassing van loopbaanscans door grote en kleine bedrijven. Grote bedrijven passen dit instrument vaker toe dan kleine bedrijven (zie tabel 4.3).

Tabel 4.3 Mate waarin werkgevers zeggen dat er loopbaanscans zijn uitgevoerd binnen bedrijven in het afgelopen jaar, percentage bedrijven, 2012, (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Loopbaanscan.	Nooit	61	49	33	27	42
	Zelden	12	9	23	18	15
	Soms	21	20	29	31	26
	Vaak	5	17	12	20	14
	Heel vaak	0	4	3	3	3
	Weet niet/geen mening	2	1	0	1	1
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

4.4 Scholing cursus t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf

Ruim een derde van de ondervraagde bedrijven geeft in augustus 2012 aan dat er in het afgelopen jaar (heel) vaak scholing of cursussen zijn gevolgd gericht op toekomstige andere functies binnen het bedrijf.

Tabel 4.4 Mate waarin werkgevers zeggen dat er binnen het bedrijf scholing/cursussen zijn gevolgd t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf, percentage bedrijven (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Scholing/cursussen t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf	Nooit	41	25	17	9	22
	Zelden	5	12	13	6	8
	Soms	32	31	32	37	34
	Vaak	16	31	29	40	30
	Heel vaak	4	1	8	8	5
	Weet niet/geen mening	1	1	0	0	1
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

Uit de onderzoekspilot “naar langer doorwerken in de zorg” blijkt dat in zijn algemeenheid er bij instellingen in de zorg voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden worden aangeboden. Er lijkt voldoende aanbod te zijn van opleidingen die zijn gericht op de werkuitoefening en de bevoegdheid de functie uit te mogen oefenen. Er is onvoldoende aanbod (en gebruik) van scholing

en training die gericht is op eigen persoonlijke ontwikkeling, ontwikkeling binnen de functie en doorgroeimogelijkheden (Hoeven van der Th., et al., 2011).

4.5 Scholing cursus met het oog op toekomstige andere functie buiten het bedrijf

Uit tabel 4.5 blijkt dat bedrijven minder geneigd zijn scholing of cursussen aan te bieden met het oog op toekomstige functies buiten het bedrijf: de helft van de geënquêteerde bedrijven zegt dat dit type activiteiten niet heeft plaatsgevonden in het afgelopen jaar.

Tabel 4.5 Scholing/cursussen met het oog op (toekomstige) functies buiten het bedrijf, c.q. algemene scholing in het afgelopen jaar, percentage bedrijven, 2012, (N=427)

Kolompercentages (%)		Grooteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Scholing/cursussen met het oog op (toekomstige) functies buiten het bedrijf, c.q. algemene scholing	Nooit	69	60	43	33	50
	Zelden	10	16	20	16	15
	Soms	10	16	23	34	22
	Vaak	8	5	12	12	9
	Heel vaak	2	1	3	6	3
	Weet niet/geen mening	1	2	0	0	1
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

4.6 Informeel leren

Leren kan via opleidingen, cursussen en trainingen. Werknemers leren in de praktijk ook zonder tussenkomst van een (onderwijs)organisatie. Informeel leren omvat activiteiten die niet georganiseerd plaatsvinden. Het SER advies 'Werk maken van scholing. Advies over de postinitiële scholingsmarkt' omschrijft informele scholing als 'ervaringsleren', 'leren op het werk' en 'learning by doing'. Volgens het SER advies is er geen eenduidige definitie, maar gaat het om leervormen die niet formeel zijn (SER, 2012). In het ROA onderzoek onder werkenden wordt informeel leren gemeten aan de hand van de vraag hoeveel procent van de werktijd besteed wordt aan taken waarvan men kan leren. Dit percentage is tussen 2004 en 2010 gedaald. Terwijl werkenden in 2004 ongeveer 31 procent van hun werktijd besteden aan taken waarvan zij kunnen leren daalde dit naar 30 procent in 2007 en 28 procent in 2010. De daling is volgens ROA niet groot, maar het gaat hier wel om een significante afname ten opzichte van 2004. ROA concludeert op basis van onderzoek dat deze afname vooral het gevolg is van afname in informeel leren in de leeftijdsgroep van 40-55 jaar (Borghans et al. 2011).

Tabel 4.6 geeft een overzicht van de mate waarin bedrijven aangeven dat informele scholing binnen de bedrijven in het afgelopen jaar heeft plaatsgevonden. Ongeveer de helft van de ondervraagde bedrijven geeft aan dat dit in het afgelopen jaar (heel) vaak voorkwam binnen het bedrijf.

Tabel 4.6 Informele scholing (bijvoorbeeld leren van collega's, werkbesprekingen etc.), percentage bedrijven, 2012, N=427

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Informele scholing (bijvoorbeeld leren van collega's, werkbesprekingen etc.)	Nooit	31	21	4	8	16
	Zelden	3	4	19	4	6
	Soms	24	18	20	20	21
	Vaak	35	50	48	48	45
	Heel vaak	7	6	8	19	11
	Weet niet/geen mening	0	0	1	1	1
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

4.7 Erkenning Verworven Competenties (EVC)

EVC staat voor Erkenning Verworven Competenties. Dit arbeidsmarktinstrument geeft een beeld van de talenten, kennis en vaardigheden van een werknemer of werkzoekende en kan bijdragen aan de instroom en doorstroom op de arbeidsmarkt. Een EVC procedure mondt uit in een ervaringscertificaat. Uit onderzoek van de AWVN blijkt dat in bijna één op de vijf akkoorden die afgesloten zijn in 2011 een afspraak is gemaakt over EVC (Harteveld et al, 2012).

Uit onderzoek van Ecorys onder erkende aanbieders van EVC trajecten blijkt dat in 2011 in totaal 17.700 EVC-trajecten zijn gerealiseerd. Het aantal EVC trajecten door erkende EVC aanbieders is in de periode 2007 tot 2010 fors gestegen. Het aantal trajecten ligt in 2010 circa 40 procent hoger dan in 2009. In 2011 is het aantal trajecten vervolgens weer gedaald, maar ligt nog altijd 13 procent hoger dan in 2009 (Stuivenberg et al., 2012). Uit onderzoek naar de effecten van EVC blijkt dat verschillende bedrijven uit verschillende sectoren EVC inzetten (Stoel en Wentzel, 2011). De meeste EVC-trajecten worden gerealiseerd in de sectoren transport en logistiek, administratie en techniek (inclusief bouw en infra). Elk van deze drie sectoren is goed voor circa een kwart van het totale aantal EVC-trajecten in 2011. Ten opzichte van 2009 is het aandeel van de sectoren transport en logistiek en zorg en welzijn toegenomen, terwijl het aandeel van administratie en techniek iets omlaag is gegaan. Zorg en techniek zijn beide tekortsectoren. De meeste EVC-trajecten hebben betrekking op branche specifieke kwalificaties en niveau 2 van het mbo (Stuivenberg et al, 2012). Volgens de aanbieders van erkende EVC procedures is de belangstelling van individuele werknemers en werkgevers voor EVC een belangrijke factor voor het aantal gerealiseerde EVC trajecten (Stuivenberg et al., 2012).

In de telefonische enquête onder netto 427 bedrijven is in augustus 2012 de vraag voorgelegd in welke mate er in het afgelopen jaar EVC trajecten zijn uitgevoerd binnen de bedrijven (zie tabel 4.7).

Tabel 4.7 Mate waarin EVC trajecten zijn uitgevoerd in het afgelopen jaar binnen bedrijven, percentage bedrijven 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
EVC-trajecten:	Nooit	74	57	59	34	54
	Zelden	6	6	17	15	11
	Soms	10	18	13	29	19
	Vaak	8	12	8	16	12
	Heel vaak	1	1	1	4	2
	Weet niet/geen mening	1	5	1	3	3
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

Ongeveer de helft van de bedrijven geeft aan dat EVC trajecten helemaal niet zijn uitgevoerd in het afgelopen jaar, terwijl bijna geen enkel bedrijf zegt dat deze trajecten heel vaak zijn uitgevoerd in het afgelopen jaar.

De sector Zorg & Welzijn heeft ruime ervaring met portfolio's, ervaringsprofielen en ervaringscertificaten. Zo wordt er nu bijvoorbeeld hard gewerkt aan de ontwikkeling van e-portfolio's. Knelpunt is nog wel de uitwisselbaarheid. Ook in de bouw wordt er gewerkt met EVC's. Fundeon betrekt ROC's al in een vroeg mogelijk stadium zodat kwalificatiedossiers worden opgebouwd.

4.8 Stages of detacheringen

In paragraaf 4.10 bespreken we scholing als instrument bij bedrijven die in een moeilijke financiële positie verkeren en mogelijk genoodzaakt zijn mensen van baan naar baan te helpen. Scholing kan dan een middel zijn om de mobiliteit en inzetbaarheid van boventallige medewerkers te bevorderen. Stages of detacheringen bij andere bedrijven kunnen bijdragen aan de inzetbaarheid van het personeel en mogelijk de externe mobiliteit op termijn vergroten. Door stages of detacheringen bij andere bedrijven kunnen medewerkers hun kennis en vaardigheden vergroten waardoor ze makkelijker en mogelijk langer kunnen blijven werken. Stages of detacheringen bij andere bedrijven in een zelfde of andere functies biedt het merendeel van de bedrijven niet aan, blijkt uit tabel 4.8. Bijna twee derde van de bedrijven geeft aan dat dit type activiteiten in het afgelopen jaar niet binnen het bedrijf zijn uitgevoerd.

Tabel 4.8 Stages of detacheringen bij andere bedrijven in dezelfde functie of andere functie, 2012, percentage bedrijven, N=427

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Stages of detacheringen bij andere bedrijven in dezelfde functie of andere functie	Nooit	83	71	65	46	64
	Zelden	5	11	15	20	13
	Soms	9	11	13	25	16
	Vaak	2	5	3	8	5
	Heel vaak	1	1	4	2	2
	Weet niet/geen mening	1	1	0	0	1
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

4.9 Persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget

Een persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget kan bijdragen aan de inzetbaarheid en participatie van (toekomstige) oudere werknemers. Uit onderzoek van de AWVN blijkt dat in tien afgesloten akkoorden in 2011 afspraken zijn gemaakt over een opleidingsbudget voor elke werknemer (Harteveld et al, 2012). Het is nog niet bekend in welke mate hiervan ook gebruik wordt gemaakt door werknemers. Ook de deskresearch levert weinig informatie op over de mate waarin een persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget in de praktijk wordt ingezet door werkgevers en werknemers in de verschillende sectoren. Alleen over de sector onderwijs kunnen we iets meer zeggen. In 2008 heeft SBO een onderzoek laten uitvoeren naar levensfasegericht personeelsbeleid in het primaire en voortgezet onderwijs. Hieruit blijkt dat in 2008 19 procent van ondervraagde instellingen aangeeft dat de leraren in hun instelling over een individueel scholingsbudget beschikken. Van de organisaties die aangeven dat leraren binnen hun organisatie individueel beschikken over een vast scholingsbudget geeft de helft aan dat het budget tussen de 251 en 500 euro ligt. Bijna een kwart geeft aan dat het minder dan 250 euro is en 27 procent geeft aan dat het meer dan 500 euro is (Jacobs en Vrielink, 2009).

In de telefonische enquête onder 427 werkgevers afgenomen in augustus 2012 hebben we de vraag voorgelegd in welke mate werkgevers in het afgelopen jaar een persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget beschikbaar hebben gesteld. Uit tabel 4.9 blijkt dat de helft van de bedrijven dit instrument het afgelopen jaar geen enkele keer heeft ingezet. Ongeveer een op de zes van de bedrijven geeft aan dat een persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget in het afgelopen jaar (heel) vaak is ingezet binnen het bedrijf.

Tabel 4.9 Mate waarin binnen bedrijven een persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget is ingezet in het afgelopen jaar, percentage bedrijven (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget	Nooit	68	50	43	40	50
	Zelden	5	12	11	5	8
	Soms	19	22	25	21	22
	Vaak	6	14	19	21	15
	Heel vaak	1	1	0	8	3
	Weet niet/geen mening	1	1	3	4	2
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

4.10 Scholing als instrument ter preventie van werkloosheid ten tijde van crisis

Scholing is tijdens de recente economische crisis ingezet als instrument voor het voorkomen van werkloosheid. Van 30 november 2008 tot 21 maart 2009 was de regeling werktijdverkorting van kracht voor bedrijven die door de crisis werden getroffen en te maken hadden met een forse omzetdaling. Vanaf 1 april 2009 is de regeling werktijdverkorting (wtv) vervangen door de Tijdelijke regeling deeltijd-WW. Doel is vakkrachten te behouden voor bedrijven die voldoende gezond zijn om, ondanks een tekort aan orders en omzet, door de crisis heen te komen. Werkgevers kunnen werknemers tijdelijk minder laten werken zonder dat men hen hoeft te ontslaan en kunnen hen weer inzetten als de economische situatie verbetert. Om in aanmerking te komen voor deze regelingen dienden werkgevers zich in te spannen voor scholing en detachering. Uit recent onderzoek van APE blijkt dat 70 procent van de geënquêteerde werkgevers die onder de WTV regeling vielen scholing inzetten voor de betreffende medewerkers. Van de deelnemende bedrijven aan de deeltijd WW zette 82 procent van de werkgevers scholing in voor zijn werknemers. Het ging bij beide regelingen vooral om korte bedrijfs- en functiegerichte cursussen. Dat bedrijven die gebruik maken van deze crisismaatregelen vooral kortdurende (interne) scholing inzetten, bleek ook al uit een onderzoek van Grijpstra et al. dat in 2009 is uitgevoerd in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. De reden om voor korte trajecten te kiezen is dat bedrijven niet wisten hoelang de periode met de mogelijkheid voor werktijdverkorting zou duren. Verder geven Grijpstra et al. aan dat bedrijven die in de eerst tranche voor de deeltijd WW stapten twijfels hadden of ze ook een tweede tranche zouden aanvragen. Lange externe scholing houdt lange (financiële) verplichtingen in. Bedrijven in problemen hebben veelal geen geld om externe opleidingen in te kopen. Daarnaast speelt de mate van planbaarheid in het productieproces een rol in de keuze van korte trajecten. Zodra de markt weer aantrekt, moeten werknemers weer productief zijn in te zetten. Veel bedrijven zien om deze reden ervan af om werknemers in werktijdverkorting/deeltijd-WW een langer durend extern scholingstraject te laten volgen. Van een uitzondering op de regel dat bedrijven kiezen voor korte trajecten is sprake wanneer deelname aan deeltijd-WW of werktijdverkorting (onder andere) wordt gebruikt om al eerder geplande scholingsactiviteiten te versnellen. Daar kunnen voor bepaalde medewerkers ook langere scholingstrajecten in zitten (Grijpstra et al., 2009). De meeste bedrijven in het onderzoek van Grijpstra et al. geven aan dat ze voor de crisis weinig tijd hebben gehad voor scholing van hun medewerker vanwege de hoge productiedruk. De crisis maatregelen zoals de werktijdverkortingsregeling en de deeltijd WW worden dan ook ingezet als reparatie van achterstallig onderhoud aan scholing.

5 Pijler III: mobiliteit en preventiebeleid

5.1 Inleiding: instrumenten ter bevordering van interne en externe mobiliteit

Door het veranderen van functie of werkgever kunnen werknemers brede(re) ervaring opdoen waardoor ze mogelijk langer inzetbaarheid zijn op de arbeidsmarkt. Mobiliteit is geen doel op zich maar kan wel bijdragen aan het actief blijven op de arbeidsmarkt en het verbeteren van de kennis en vaardigheden. Mobiliteit kan vrijwillig of gedwongen van aard zijn (bijvoorbeeld gedwongen ontslag wanneer bedrijven in zwaar weer verkeren of bij individuele lichamelijk of psychische beperkingen waardoor werken in de huidige functie niet meer mogelijk is). Om mobiliteit te bevorderen is het van belang dat werknemers voldoende zijn uitgerust qua kennis en vaardigheden om binnen of buiten het eigen werk nieuwe taken eigen te kunnen maken waardoor ze mobiel op de arbeidsmarkt kunnen zijn indien dit wenselijk of nodig is. In dit hoofdstuk bespreken we in welke mate bedrijven maatregelen en activiteiten hebben toegepast gericht op het bevorderen van succesvolle mobiliteit van medewerkers in het afgelopen jaar. We maken hierbij onderscheid naar interne mobiliteit (veranderen van functie binnen het bedrijf) en externe mobiliteit (veranderen van functie buiten de eigen organisatie).

Externe mobiliteit kan een rol spelen bij werkloosheidspreventie en in die zin ook aan het duurzaam inzetbaar houden van werknemers wanneer die in de huidige functie boventallig zijn geworden. Er zijn verschillende fasen te onderscheiden als het gaat om werkloosheidspreventie (Borghouts- van de Pas, 2012; Evers et al., 2004). In de eerste fase, de primaire preventie voert de werkgever een gezonde bedrijfsvoering en zorgt dat het personeel over de juiste competenties beschikt om de taken te kunnen uitvoeren. Wanneer het bedrijf gezond is, hoeft de werkgever geen mensen gedwongen te laten afvloeien. Het investeren in scholing en employability zoals besproken in hoofdstuk 4 is een vorm van werkloosheidspreventie. In de fase van secundaire preventie is er sprake van dreiging van boventalligheid; het zogenaamde ‘vijf voor twaalf’ scenario. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen de dreiging van het ontslag en de feitelijke ontslagaanzegging. In het eerste geval kan de werkgever preventieve interne of externe maatregelen treffen om gedwongen ontslagen te voorkomen, zoals het aanpassen van de arbeidskosten, arbeidstijden of het vergroten van de inzetbaarheid van het personeel. In paragraaf 4.10 hebben we de inzet van scholing al besproken bij tijdelijke maatregelen zoals de regeling Werktijdverkorting en de deeltijd WW. Wanneer ontslagen niet meer te voorkomen zijn en het ontslag wordt aangezegd, is de ondersteuning gericht op curatieve maatregelen met het doel directe VWNW transities te realiseren (Borghouts- van de Pas, 2012). In dit hoofdstuk richten we ons op deze curatieve maatregelen die door werkgevers toegepast of ingeschakeld kunnen worden met als doel (boventallige) werknemers inzetbaar te houden op de (externe) arbeidsmarkt.

5.2 Functieverbreding of taakroulatie

Bedrijven kunnen intern maatregelen nemen om het personeel de mogelijkheid te geven langer door te kunnen laten werken binnen het bedrijf. Dit kan bijvoorbeeld door middel van functieverbreding of taakroulatie. Uit de WEA 2010 enquête blijkt dat de mogelijkheid van taakverbreding of taakroulatie door vier procent van de ondervraagde bedrijven wordt toegepast om medewerkers langer te kunnen laten doorwerken. Grotere bedrijven passen dit vaker toe dan kleinere bedrijven. Het algemene beeld is dat taakroulatie (nog) geen veelvuldig ingezette maatregel is op bedrijfsniveau. Echter, binnen sectoren en branches kunnen de verschillen groot zijn. Bijvoorbeeld uit een arbeidsmarktonderzoek in de akkerbouw en diervoederbranche (zie De

Wit et. al., 2011) blijkt dat 8 procent van de werkgevers in deze sector aangeeft dat functieroulatie onderdeel uitmaakt van het personeelsbeleid. Kijken we specifiek naar de Diervoederindustrie dan zien we dat het percentage werkgevers dat aangeeft dat functieroulatie onderdeel uitmaakt van het personeelsbeleid hoger is, namelijk 28 procent. Verschillen tussen subbranches zien we ook terug bij het onderdeel taakroulatie. Meer dan de helft van de werkgevers in de diervoederindustrie zegt dat taakroulatie onderdeel uitmaakt van het personeelsbeleid, terwijl dat in de totale akkerbouw en diervoederbranche 18 procent is.

De deskresearch leverde verder een aantal interessante voorbeelden op van bedrijven die taakroulatie hebben doorgevoerd binnen het bedrijf (zie navolgend tekstbox).

Zo heeft ABN Amro een HR tool ontwikkeld waarin managers via een intranetplatform voor maximaal 12 uur per week bepaalde tijdelijke werkzaamheden kunnen aanbieden, die door iemand van een andere afdeling zouden kunnen worden uitgevoerd. De zogenaamde 'smartjob' (Grip de en Iske, 2012). Een ander voorbeeld treffen we aan de in de publieke sector. Het A&O fonds waterschappen heeft een onderzoek uitgevoerd naar het thema mobiliteit. Hieruit blijkt dat in 2011 het thema mobiliteit door het merendeel van de werkgevers op de agenda is gezet, maar slecht 3 van de 10 werkgevers voerde in 2011 daadwerkelijk actief mobiliteitsbeleid. Er zijn initiatieven op mobiliteitsgebied, maar deze zijn in deze sector als 'pril' te karakteriseren. Een van de good practices die uit dit onderzoek van het A&O fonds Waterschappen naar voren komt en vergelijkbaar is met de ABN Amro HR tool is de Klussenbank in Rijnland. Tijdelijke opdrachten worden op het intranet gezet. Medewerkers kunnen klussen aanleveren en reageren op klussen die op de "klussenbank" zijn geplaatst (in overleg met de leidinggevende). Medewerkers kunnen op deze wijze hun persoonlijke kwaliteiten die niet aan de functie verbonden zijn elders in de organisatie inzetten. Ook worden deze kwaliteiten op deze manier zichtbaar voor anderen binnen de organisatie (A en O fonds Waterschappen, 2012).

In de telefonische enquête die in augustus 2012 is afgenomen onder 427 bedrijven is de vraag gesteld in hoeverre in het afgelopen jaar functieverbreding is aangeboden aan het personeel. Een kwart van de bedrijven geeft aan dit (heel) vaak te hebben aangeboden en een derde van de bedrijven geeft aan functieverbreding soms te hebben toegepast in het bedrijf in het afgelopen jaar.

Tabel 5.1 Functieverbreding (de mogelijkheid van het verbreden van de functie) aangeboden in het afgelopen jaar, percentage bedrijven, 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Functieverbreding	Nooit	43	25	21	16	26
	Zelden	12	12	17	14	13
	Soms	30	32	35	38	34
	Vaak	14	28	23	28	23
	Heel vaak	0	2	4	2	2
	Weet niet/geen mening	1	2	0	2	1
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

Een kwart van de ondervraagde bedrijven geeft aan in het afgelopen jaar (heel) vaak de mogelijkheid van het rouleren van taken binnen de huidige functie te hebben toegepast (zie tabel 5.2).

Tabel 5.2 Taakroulatie (rouleren van taken binnen huidige functie) toegepast binnen bedrijven in het afgelopen jaar, percentage bedrijven, 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Taakroulatie (rouleren van taken binnen huidige functie)	Nooit	37	27	16	20	25
	Zelden	6	14	15	16	13
	Soms	31	31	44	36	35
	Vaak	20	26	25	22	23
	Heel vaak	5	1	0	5	3
	Weet niet/geen mening	1	2	0	1	1
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

5.3 Aanbieden van een andere functie intern

Uit het Arbeid Vraagpanel 2009/2010 blijkt dat 13 procent van de werkgevers in de afgelopen vijf jaar Van Werk Naar Werk (VWNW) activiteiten heeft toegepast die zijn gericht op transities binnen het eigen bedrijf. De mate waarin bedrijven VWNW trajecten binnen de organisatie in de afgelopen jaren hebben ondersteund, verschillen per sector en grootte van het bedrijf. In de sector overheid is het aandeel werkgevers dat zegt in de afgelopen vijf jaren interne VWNW trajecten te hebben aangeboden veruit het hoogst; bijna de helft van de overheidsorganisaties heeft deze interne VWNW transities toegepast. Ongeveer 6 procent van de bedrijven met minder dan 20 werknemers heeft in de afgelopen vijf jaar interne VWNW activiteiten toegepast. Bij grote bedrijven met meer dan 500 werknemers is dit aandeel veel groter; namelijk 63 procent.

Uit de telefonische enquête onder 427 bedrijven afgenomen in augustus 2012 blijkt dat een op de zes werkgevers in het afgelopen jaar (heel) vaak een andere functie heeft aangeboden aan het personeel. Bijna een derde van de bedrijven heeft in het afgelopen jaar nooit een andere interne functie aangeboden aan het personeel.

Tabel 5.3 Aanbieden van een andere functie intern in het afgelopen jaar, percentage bedrijven, 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Activiteiten en ondersteuning via interne mobiliteitspool	Nooit	64	32	17	12	31
	Zelden	7	14	20	13	13
	Soms	23	40	45	48	39
	Vaak	3	14	17	24	15
	Heel vaak	0	0	0	3	1
	Weet niet/geen mening	3	0	0	0	1
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

5.4 Activiteiten en ondersteuning via mobiliteitspool

Bedrijven kunnen interne mobiliteitscentra of mobiliteitspools opzetten om mensen van werk naar werk te helpen. Een voorbeeld is het mobiliteitsbureau van Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (zie tekstbox). Een kwart van de geënquêteerde bedrijven zegt dat er binnen het bedrijf activiteiten en ondersteuning hebben plaatsgevonden via een interne mobiliteitspool in het afgelopen jaar. Een ruime meerderheid van de geënquêteerde bedrijven geeft aan in het afgelopen jaar zelden of helemaal geen activiteiten en ondersteuning via een interne mobiliteitspool te hebben ontplooid.

Tabel 5.4 Activiteiten en ondersteuning via interne mobiliteitspool in het afgelopen jaar, percentage bedrijven, 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Activiteiten en ondersteuning via interne mobiliteitspool	Nooit	79	66	57	49	62
	Zelden	7	11	17	13	12
	Soms	10	17	16	22	17
	Vaak	3	5	7	11	9
	Heel vaak	0	0	0	2	1
	Weet niet/geen mening	1	1	3	3	2
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

Een voorbeeld van een mobiliteitscentra is het mobiliteitsbureau van Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. Dit mobiliteitsbureau is een volwaardig onderdeel van de staande organisatie dat zich richt op het faciliteren van de door- en uitstroom van medewerkers. Het uiteindelijke doel is het bevorderen van een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering, mogelijk gemaakt door de juiste medewerker op het juiste moment op de juiste plaats. Het bureau is een onderdeel van het cluster P&O. Het mobiliteitsbeleid onderscheidt enerzijds een verplichte inzet van het Mobiliteitsbureau voor medewerkers die wegens reorganisatie, arbeidsongeschiktheid of persoonlijk functioneren van functie moeten veranderen en anderzijds een niet-verplichte inzet voor medewerkers die vrijwillig van functie willen veranderen. Voor de dagelijkse gang van zaken zijn de functies van mobiliteitsadviseur en medewerker mobiliteit ingesteld. Naast de salariskosten voor deze medewerkers zijn de salariskosten van de medewerkers waarvoor de verplichte inzet van toepassing is, onder het budget van het Mobiliteitsbureau gebracht. Bij het vervullen van vacatures wordt de vacature eerst bij het Mobiliteitsbureau aangemeld, alvorens er sprake is van een 'normale' afwikkeling van de vacature. Het is de bedoeling dat het Mobiliteitsbureau in de toekomst ook zorgt voor:

- *de introductie van demotiefuncties voor oudere leidinggevenden;*
- *de introductie van een arbeidspool met medewerkers die gedurende één jaar ervaring buiten hun oorspronkelijke functie opdoen;*
- *de borging van loopbaanafspraken met 'high potentials' (A&O fonds Waterschappen, 2012; Welbergen et al., 2008).*

Een intern mobiliteitscentrum is niet nieuw. De NS heeft in 1993 het eerste mobiliteitscentrum opgericht. In 2008 is dit mobiliteitscentrum omgedoopt tot een nieuw Loopbaancentrum. De NS spreekt niet meer van een mobiliteitscentrum, wat over het algemeen gezien werd als het laatste station voor het vertrek naar buiten. Het nieuwe Loopbaancentrum wil meer kunnen betekenen voor werknemers die kijken naar hun eigen ontwikkeling en de toekomst. Het wil de werknemers een scherp en onafhankelijk inzicht bieden in capaciteiten en ontwikkelmogelijkheden. Men wil professioneel hoogwaardige adviezen geven aan medewerkers en managers om talenten te benutten. Daarnaast is men ook gericht op blijvende inzetbaarheid, replacement, re-integratie en bemiddeling. NS is niet het enige bedrijf dat van een mobiliteitscentrum veranderde in loopbaancentrum. Ook in bedrijven zoals KLM, VUmc en Hitec (STORK) zijn bedrijven waar loopbaancentra zijn ingevoerd (Staarman en IJzereef, 2007).

5.5 Van werk naar werk ondersteuning vanuit het bedrijf bij dreigend ontslag

In het voorjaar van 2008, voor de economische crisis, gaf 15 procent van de werkgevers aan Van Werk naar Werk (VWNW) beleid te hebben geformuleerd (Borghouts - van de Pas et al., 2009). Het aantal werkgevers dat beleid heeft geformuleerd is een jaar later niet gestegen. In 2009 had 17 procent van de werkgevers Van Werk naar Werk beleid geformuleerd (Josten et al., 2012). Het percentage werkgevers dat zegt Van Werk naar Werk trajecten te hebben uitgezet in de afgelopen vijf jaar is gezakt van 35 procent in het voorjaar van 2008 naar 29 procent in 2009 (Josten et al, 2012). Het toepassen van VWNW trajecten door bedrijven hangt samen met de bedrijfsgrootte (zie tabel 6.6). Ongeveer driekwart van de bedrijven met meer dan 100 werknemers geeft in 2009 aan

VWNW trajecten te hebben ingezet in de afgelopen vijf jaar, van bedrijven tot twintig werknemers gaf nog geen 20 procent aan hun medewerkers te hebben ondersteund met VWNW trajecten. Het SCP geeft als mogelijke verklaring hiervoor dat het in grote bedrijven vaker zal voorkomen dat een werknemer boventallig wordt verklaard. Verder hebben grote bedrijven doorgaans meer mogelijkheden om personeel intern dan wel extern te herplaatsen. Hierbij speelt mee dat VWNW-activiteiten veelal hun vertrekpunt vinden in sociale plannen, die bij MKB bedrijven beduidend minder vaak voorkomen dan bij bedrijven uit het grootbedrijf. Sociale plannen zijn in veel cao's voor een bedrijf verplicht gesteld bij reorganisaties waarbij 20 of meer werknemers ontslagen worden. Reorganisaties met een dergelijke omvang komen in het MKB minder vaak voor, waardoor MKB-bedrijven en instellingen ook minder snel verplicht zijn om een sociaal plan op te stellen, en VWNW-activiteiten in het MKB minder snel van de grond komen (Borghouts - van de Pas, 2012; EIM 2010).

Verder geeft het SCP aan dat er verschillen zijn tussen sectoren als het gaat om de toepassing van VWNW in de afgelopen vijf jaar. In de sector overheid past 70 procent van de bedrijven VWNW trajecten toe, de sectoren onderwijs, zorg en transport volgen met ongeveer 40 procent. In de handel, horeca en reparatie sector geeft één op de vijf werkgevers aan VWNW in de praktijk aan te bieden (Josten et al., 2012).

Tabel 5.5 Percentage werkgevers met VWNW activiteiten naar grootteklasse, rijpercentages, 2009

		Toepassing VWNW in de afgelopen vijf jaar		
		Naar een andere baan		
	Beleid op het gebied VWNW	Binnen het bedrijf	Buiten het Bedrijf	Totaal
5-9 werknemers	10	5	9	13
10-19 werknemers	18	7	19	23
20-49 werknemers	21	20	33	41
50-99 werknemers	28	31	52	62
100 499 werknemers	41	46	63	72
500 of meer werknemers	62	63	85	87
Totale economie	**17**	**13**	**23**	**29**

Bron: SCP, Arbeidsvraagpanel 2009/2010.

De metingen van het SCP naar de mate waarin bedrijven VWNW trajecten hebben toegepast vonden plaats in het voorjaar van 2008 en 2009.

In de telefonische enquête onder 427 werkgevers gehouden in augustus 2012 hebben we de vraag voorgelegd in welke mate bedrijven in het afgelopen jaar activiteiten hebben ingezet om boventallige medewerkers naar ander werk te helpen buiten het eigen bedrijf. Ongeveer de helft van de ondervraagde werkgevers geeft aan dat er helemaal geen VWNW ondersteuning heeft plaatsgevonden vanuit het bedrijf het afgelopen jaar. Iets meer dan een derde van de bedrijven geeft aan dat dit een enkele keer of soms is voorgekomen en een op de tien bedrijven geeft aan dat VWNW ondersteuning (heel) vaak is aangeboden bij dreigend ontslag.

Tabel 5.6 Percentage werkgevers dat zegt Van Werk Naar Werk ondersteuning heeft plaatsgevonden vanuit het bedrijf bij dreigend ontslag in het afgelopen jaar, 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Van werk naar werk ondersteuning vanuit het bedrijf bij dreigend ontslag	Nooit	73	57	57	29	52
	Zelden	6	15	15	14	12
	Soms	14	18	21	31	22
	Vaak	3	9	3	14	8
	Heel vaak	0	0	0	8	3
	Weet niet/geen mening	5	1	4	5	4
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

5.6 Inschakeling van werk naar werk dienstverlening door publieke of private uitvoerders

Wanneer bedrijven genoodzaakt zijn werknemers te laten afvloeien kan men zelf VWNW ondersteuning aanbieden of het bedrijf kan gebruik maken van de dienstverlening van publieke of private partijen. Uit tabel 5.7 blijkt dat twee derde van de geënquêteerde bedrijven bij dreigend ontslag geen gebruik heeft gemaakt van de VWNW dienstverlening door publieke uitvoerders zoals de mobiliteitscentra op de werkpleinen of het UWV.

Tabel 5.7 Percentage bedrijven dat zegt het afgelopen jaar een publieke uitvoerder te hebben ingeschakeld voor Van Werk naar Werk dienstverlening bij dreigend ontslag, 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Inschakeling van werk naar werk dienstverlening door publieke uitvoerders (mobiliteitscentra, UWV) bij dreigend ontslag	Nooit	80	72	73	50	67
	Zelden	10	11	11	19	13
	Soms	6	12	11	14	11
	Vaak	0	3	1	9	4
	Heel vaak	0	0	0	4	1
	Weet niet/geen mening	4	2	4	3	3
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

Het inschakelen van een private intermediair of uitvoerder is door een meerderheid van de bedrijven het afgelopen jaar ook niet gebeurd blijkt uit tabel 5.8.

Tabel 5.8 Percentage bedrijven dat zegt het afgelopen jaar een private intermediair of uitvoerder te hebben ingeschakeld voor Van Werk naar Werk dienstverlening bij dreigend ontslag, 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Inschakeling van werk naar werk door private intermediair of uitvoerder bij dreigend ontslag	Nooit	83	73	65	42	64
	Zelden	6	11	16	16	12
	Soms	8	10	13	27	16
	Vaak	0	3	1	10	4
	Heel vaak	0	0	0	2	1
	Weet niet/geen mening	3	3	4	3	3
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

5.7 Regionaal of sectoraal samenwerkingsverband om VWNW te realiseren

Bedrijven kunnen ook elkaar helpen om van werk naar werk transities te realiseren indien dat nodig mocht zijn. Iets meer dan de helft van de bedrijven geeft aan dat ze in het afgelopen jaar niet hebben samenwerkt met andere bedrijven of instellingen op regionaal of sectoraal niveau om VWNW te realiseren. Bijna een derde van de bedrijven zegt dat dit een enkele keer of soms is gebeurd in het afgelopen jaar en bijna één op de tien bedrijven geeft aan in het afgelopen jaar (heel) vaak te hebben samengewerkt met andere werkgevers om werknemers van baan naar baan te helpen.

Tabel 5.9 Percentage bedrijven dat zegt het afgelopen jaar heeft samengewerkt met andere werkgevers op regionaal of sectoraal niveau om Van Werk naar Werk te realiseren, 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Samenwerkingsverband met andere werkgevers op regionaal of sectoraal niveau om van werk naar werk te realiseren	Nooit	70	65	51	43	56
	Zelden	8	11	16	14	12
	Soms	15	16	24	23	20
	Vaak	3	4	7	14	8
	Heel vaak	2	0	1	3	2
	Weet niet/geen mening	2	4	1	3	3
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

6 Pijler IV: arbeidskosten en productiviteit

6.1 Inleiding

Met behulp van het arbeidsvoorwaardenbeleid kunnen werkgevers gericht sturen op het behoud van specifieke werknemers en het aantrekken van bepaalde werknemers. Teneinde dit onderwerp hanteerbaar te houden beperken wij ons in dit onderzoek tot de arbeidskosten en productiviteit van ouderen. De vraag is in welke mate bedrijven in het afgelopen jaar ontziemaatregelen hebben ingezet behoeve van oudere werknemers (55+).

6.2 Extra verlof/vakantie aan oudere werknemers

De resultaten van de telefonische enquête onder 427 bedrijven die in augustus 2012 is afgenomen laten zien dat ongeveer een op de tien bedrijven geen oudere werknemers van 55 jaar of ouder in dienst heeft. Bijna een kwart van de ondervraagde werkgevers heeft oudere werknemers het afgelopen jaar geen extra verlof of vakantiedagen aangeboden, terwijl ongeveer de helft juist zegt dit in het afgelopen jaar (heel) vaak te hebben aangeboden aan werknemers van 55 jaar en ouder. Een op de zes werkgevers zegt soms of een enkele keer aan 55 plussers extra verlof of vakantie te hebben aangeboden in het afgelopen jaar.

Tabel 6.1 Mate waarin bedrijven extra verlof/vakantie aan oudere werknemers (55+) hebben aangeboden in het afgelopen jaar, percentage bedrijven, 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Extra verlof/vakantie aan oudere werknemers	Nooit	28	26	20	22	24
	Zelden	2	9	7	3	5
	Soms	10	14	16	9	12
	Vaak	17	35	33	33	30
	Heel vaak	6	6	17	29	16
	Weet niet/ geen mening	0	1	3	3	2
	Ik heb geen oudere werknemers in dienst (55-plussers)	38	10	3	1	13
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

6.3 Vrijstelling van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten

Het vrijstellen van oudere werknemers (55 plussers) van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten gebeurt niet bij ongeveer de helft van de ondervraagde werkgevers, terwijl een op de vijf werkgevers deze voorziening wel het afgelopen jaar heeft toegepast binnen het bedrijf of de cao afspraken op dit terrein heeft uitgevoerd. Ongeveer een op de tien bedrijven heeft deze maatregel niet getroffen omdat ze op dit moment geen oudere werknemers in dienst heeft.

Tabel 6.2 Mate waarin bedrijven oudere werknemers (55+) vrijstelling hebben aangeboden van het weken op onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten in het afgelopen jaar, percentage bedrijven, 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten	Nooit	41	57	44	31	42
	Zelden	2	2	4	6	4
	Soms	6	10	17	17	13
	Vaak	6	15	17	22	16
	Heel vaak	1	0	4	16	7
	Weet niet/ geen mening	5	5	11	6	7
	Ik heb geen oudere werknemers in dienst (55-plussers)	38	10	3	1	13
Total		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

6.4 Kortere werkweek, aanpassing werktijden op individuele basis, deeltijdpensioen

Een kortere werkweek, het aanpassen van de werktijden op individuele basis of een vorm van deeltijdpensioen kunnen maatregelen zijn die aan oudere werknemers worden aangeboden met het oog op het langer kunnen doorwerken binnen het bedrijf. Een op de vijf geënquêteerde bedrijven geeft aan deze voorziening in het afgelopen jaar (heel) vaak te hebben aangeboden aan werknemers van 55 jaar en ouder. Bij ongeveer een op de tien bedrijven was dit niet aan de orde omdat het bedrijf geen 55 plussers in dienst heeft en ruim een derde van de bedrijven zegt deze maatregel helemaal nooit te hebben toegepast in het afgelopen jaar.

Tabel 6.3 Mate waarin bedrijven een kortere werkweek, aanpassing werktijden op individuele basis of deeltijdpensioen hebben aangeboden aan oudere werknemers (55+) in het afgelopen jaar, percentage bedrijven 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis, deeltijdpensioen	Nooit	35	47	44	25	36
	Zelden	5	5	12	8	7
	Soms	11	18	20	33	22
	Vaak	10	17	16	22	17
	Heel vaak	2	2	4	10	5
	Weet niet/ geen mening	0	1	1	1	1
	Ik heb geen oudere werknemers in dienst (55-plussers)	38	10	3	1	13
Total		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

6.5 Mogelijkheid stapje terug te doen in functie

Een derde van de bedrijven geeft aan dat ze het afgelopen jaar niet de mogelijkheid hebben geboden aan werknemers van 55 jaar en ouder om een stapje terug te doen in functie. Een stap terug doen in functie kan ook financiële gevolgen in de vorm van een lager salaris. Ongeveer een

op de tien bedrijven heeft de mogelijkheid van een stapje terug te doen in functie niet aangeboden, om de reden dat het bedrijf geen 55 plussers in dienst heeft. Van de geënquêteerde bedrijven geeft bijna geen enkele werkgever aan deze mogelijkheid het afgelopen jaar heel vaak te hebben aangeboden aan het personeel van 55 jaar en ouder.

Tabel 6.4 Mate waarin bedrijven in het afgelopen jaar oudere werknemers (55+) de mogelijkheid hebben geboden een stapje terug doen in functie, percentage bedrijven, 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Mogelijkheid stapje terug te doen in functie	Nooit	37	44	36	22	33
	Zelden	8	12	13	19	14
	Soms	8	20	33	34	24
	Vaak	6	9	12	18	12
	Heel vaak	0	4	1	4	3
	Weet niet/ geen mening	3	2	1	2	2
	Ik heb geen oudere werknemers in dienst (55-plussers)	38	10	3	1	13
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

7 Pijler V: Re-integratie en werkhervatting oudere werklozen

7.1 Inleiding

Om de arbeidsparticipatie in de toekomst te verhogen zijn niet alleen maatregelen nodig om werknemers langer aan het werk te houden. Ook zal er een aanpak ontwikkeld moeten worden om de huidige werkloze ouderen en degenen die dat de komende jaren dreigen te worden terug naar de arbeidsmarkt te krijgen. Ondanks de stijgende participatiegraad functioneert de Nederlandse arbeidsmarkt voor ouderen matig, concludeert het CPB (Euwals et al, 2009). Volgens het CPB zijn bedrijven terughoudend bij het aannemen van werknemers boven de 55 jaar. De lonen van veel werknemers stijgen met de duur van hun dienstverband, en door de strenge ontslagbescherming blijven oudere werknemers in een soort 'gouden kooi' gevangen. In vergelijking met andere landen is de gemiddelde duur van het dienstverband in Nederland hoog, en de baan-naar-baan mobiliteit laag (Euwals et al, 2009).

7.2 In dienst nemen van 55 plussers

Aan de 427 werkgevers is telefonisch gevraagd hoeveel werknemers zij het afgelopen jaar hebben aangenomen en in hoeverre ook 55 plussers in dienst zijn genomen. Van de 427 geënquêteerde bedrijven konden er 399 aangeven hoeveel werknemers ze het afgelopen jaar in dienst hebben genomen. Hiervan geven 299 bedrijven aan dat ze minimaal 1 werknemer hebben aangenomen in het afgelopen jaar (75 procent). Van de 299 bedrijven die in het afgelopen jaar nieuwe werknemers in dienst hebben genomen, wist het merendeel (288 bedrijven) aan te geven of het bedrijf 55 plussers heeft aangenomen in het afgelopen jaar. Bij bijna een derde van de bedrijven blijkt dit het geval te zijn.

Tabel 7.1 Percentage bedrijven met nieuw aangenomen personeel dat dat zegt 55 plussers in dienst te hebben genomen in het afgelopen jaar, 2012 (N=288)

Aantal 55 plussers aangenomen	% Bedrijven
Geen	68
1	11
2-5	15
6-10	4
11 of meer	2
Totaal	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

7.3 Aanbieden leerbanen of stageplaatsen aan 55 plussers

Bedrijven kunnen leerbanen of stageplaatsen aanbieden om de werkhervattingskansen van werkzoekenden te vergroten. Van de 427 geënquêteerde werkgevers konden er 406 aangeven of ze in het afgelopen jaar stageplaatsen of leerbanen hebben aangeboden aan werkzoekenden. Een meerderheid van de bedrijven blijkt dit te doen, zie tabel 7.2.

Tabel 7.2 Percentage bedrijven dat aangeeft in het afgelopen jaar leerbanen of stageplaatsen te hebben aangeboden aan werkzoekenden (N=406)

Aantal stageplaatsen of leerbanen aangeboden aan werkzoekenden	% Bedrijven
Geen leerbanen of stageplaatsen	39
1-10 leerbanen of stageplaatsen aan werkzoekenden	52
11-50 leerbanen of stageplaatsen aan werkzoekenden	7
51 of meer leerbanen of stageplaatsen aan werkzoekenden	2
Totaal	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

Van de 247 bedrijven die aangeven een of meer stageplaatsen of leerbanen aan werkzoekenden te hebben aangeboden, is van 240 werkgevers bekend of deze plekken ook zijn ingevuld door werkzoekenden van 55 jaar en ouder. Dit blijkt maar in zeer beperkte mate het geval te zijn. Slechts enkele bedrijven met stageplaatsen of leerbanen voor werkzoekenden zegt dat deze plaatsen binnen het bedrijf zijn ingevuld door een of meer 55 plussers.

Tabel 7.3 Percentage bedrijven met stage en/of leerbanen die door werkzoekenden van 55 jaar of ouder zijn ingevuld (N=240))

Percentage bedrijven met stage en/of leerbanen die door werkzoekenden van 55 jaar of ouder zijn ingevuld (N=240)	% Bedrijven
Geen stage en/of leerbanen ingevuld door werkzoekenden van 55+	95
1 stage/leerbaan ingevuld door werkzoekenden van 55+	2
2-14 stage/leerplaatsen ingevuld door werkzoekenden van 55+	3
Totaal	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

8 Conclusie duurzame inzetbaarheid per pijler

In eerder onderzoek uitgevoerd in 2010 concluderen Goedhart et al., "… dat over het algemeen bij individuele werkgevers de urgentie nog ontbreekt om duurzame inzetbaarheid op hun eigen organisatie agenda te zetten. Daar waar sociale partners en de overheid op macroniveau het langer doorwerken door ouderen als een belangrijke voorwaarde zien voor het voorkomen c.q. bestrijden van toekomstige arbeidsmarktproblemen, wordt in de praktijk relatief weinig systematische aandacht besteed aan het inzetbaar houden van personeel, nu en in de toekomst". Deze macro-microparadox wordt door de deelnemers aan onderzoek van Goedhart et al. herkend. Voor zover de vergrijzing een issue is binnen organisaties is er volgens werkgevers zelf te veel sprake van ad hoc maatregelen en te weinig van strategisch beleid. Uit de telefonische enquête onder 427 bedrijven in augustus 2012 blijkt dat bijna alle bedrijven instrumenten inzetten die kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van (nieuwe) werknemers. Soms maken de instrumenten deel uit van een expliciet beleid rondom duurzame inzetbaarheid en soms gaat het om op zichzelf staande activiteiten, die bedrijven uitoefenen omdat deze activiteiten de organisatie en/of medewerkers ten goede komen, zonder dat werkgevers op deze activiteiten het label 'duurzame inzetbaarheid' plakken of dat de activiteiten onderdeel uitmaken van strategisch beleid.

Pijler 1: Vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden

In het afgelopen jaar zeggen 8 van de 10 ondervraagde bedrijven instrumenten te hebben ingezet te verbetering van de arbeidsomstandigheden of werknemers te hebben gewezen op veiligheidsvoorschriften. Daarnaast heeft de helft van de bedrijven naar eigen zeggen instrumenten ingezet gericht op het bevorderen van de gezonde leefstijl van werknemers. Activiteiten of maatregelen gericht op de psychosociale arbeidsbelasting (zoals cursussen gericht op omgaan met werkdruk of agressie op de werkvloer) zijn eveneens door de helft van de ondervraagde bedrijven in het afgelopen jaar aangeboden.

Pijler 2 Employability en scholing

In 2012 investeert ongeveer drie kwart van de geënquêteerde bedrijven in scholingsinstrumenten gericht op het behoud van werknemers binnen het eigen bedrijf. Deze scholingsactiviteiten kunnen bijdragen aan het vergroten van de inzetbaarheid van werknemers. Het betreft met name informele scholing en scholing voor (toekomstige) functies binnen het eigen bedrijf. Bedrijven zetten in verhouding minder vaak scholingsinstrumenten in voor een carrière buiten de eigen organisatie. Ruim een derde van de bedrijven geeft aan in het afgelopen jaar scholing voor toekomstige functies buiten het bedrijf te hebben toegepast. Ruim een op de vijf bedrijven heeft medewerkers via stages of detacheringen bij andere bedrijven geplaatst in het afgelopen jaar.

Pijler 3: Mobiliteit en preventiebeleid

De activiteiten op bedrijfsniveau gericht op mobiliteit en preventiebeleid zijn vooral gericht op aanpassingen en transities binnen de eigen organisatie. Meer dan de helft van de ondervraagde bedrijven heeft in het afgelopen jaar functieverbreding, taakroulatie of een andere interne functie aangeboden aan een of meerdere werknemers. Door het verbreden of veranderen van functie binnen het bedrijf of door het verrichten van andere werkzaamheden kunnen werknemers (brede)re ervaring opdoen waardoor ze mogelijk langer inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt. Daarnaast kunnen bedrijven ondersteuning bieden wanneer externe mobiliteit aan de orde is. Het aanbieden van Van Werk naar Werk ondersteuning bij dreigend ontslag is door een derde van de bedrijven in het afgelopen jaar aangeboden. Drie op de tien bedrijven geven aan dat ze in het afgelopen jaar soms of (heel) vaak met andere werkgevers op regionaal of sectoraal niveau hebben samengewerkt om

van werk naar werk te realiseren. In minder mate hebben bedrijven VWNW dienstverlening door private of publieke partijen ingeschakeld in het afgelopen jaar.

Pijler 4 Arbeidskosten en productiviteit

Twee derde van de bedrijven biedt oudere werknemers (55+) extra verlof of vakantie aan. De helft van de bedrijven geeft aan dat een kortere werkweek, aanpassing van de werktijden op individuele basis of de mogelijkheid tot deeltijd pensioen in het afgelopen jaar is toegepast binnen het bedrijf.

Pijler 5: Re-integratie en werkhervattingskansen voor oudere werklozen (55+)

Ten aanzien van de re-integratie en werkhervattingskansen voor oudere werklozen is er op bedrijfsniveau werk aan de winkel. Van de bedrijven die nieuw personeel hebben aangenomen in het afgelopen jaar, geeft een derde aan dat ze een of meerdere werkzoekenden van 55 jaar of ouder in dienst heeft genomen. Het plaatsen van oudere werkzoekenden op stageplaatsen of leerwerkplekken gebeurt in de praktijk zelden.

Tabel 8.1 bevat een samenvattend overzicht van de instrumenten die volgens werkgevers binnen het bedrijf soms, vaak of heel zijn toegepast in het afgelopen jaar.

Tabel 8.1 Percentage bedrijven dat stelt de voorgelegde personeelsinstrumenten soms, vaak of heel vaak te hebben ingezet in het afgelopen jaar, 2012 (N=427)

	Inzet voorgelegde personeelsinstrumenten binnen het bedrijf in het afgelopen jaar (soms, vaak of heel vaak)	% bedrijven
Pijler 1: Vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden		
1	Instrumenten ter verbetering arbeidsomstandigheden	85
2	Verwijzing veiligheidsvoorschriften	81
3	Instrumenten gericht op bevorderen gezonde levensstijl van werknemer	51
4	Instrumenten gericht op psychosociale arbeidsbelasting	51
5	Aanpassen functies of werkplekken	42
6	Persoonlijk inzetbaarheidsscan of periodiek medisch onderzoek	41
Subtotaal pijler 1	Een of meer van bovengenoemde zes instrumenten van pijler 1 soms, vaak of heel vaak ingezet in het afgelopen jaar	**95**
Pijler 2: Employability en scholing		
7	Informeel leren	77
8	Ontwikkelingsplan of afspraken vastgesteld in een loopbaangesprek, functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek	75
9	Scholing of cursus t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf	69
10	Loopbaanscan	43
11	Persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget	40
12	Scholing of cursus t.b.v. toekomstige andere functie buiten het bedrijf	35
13	EVC trajecten	33
14	Sociaal plan of deel van financiële compensatie bij ontslag ingezet t.b.v. competentie of kennisverbetering boventallige medewerker	26
15	Stages of detacheringen bij andere bedrijven in dezelfde of andere functie	22
Subtotaal pijler 2	Een of meer van bovengenoemde negen instrumenten van pijler 2 soms, vaak of heel vaak ingezet in het afgelopen jaar	**93**
Pijler 3: Mobiliteit, preventiebeleid		
16	Taakroulatie	62
17	Functieverbreding	60
18	Aanbieden van andere functie intern	55

	Inzet voorgelegde personeelsinstrumenten binnen het bedrijf in het afgelopen jaar (soms, vaak of heel vaak)	% bedrijven
19	Van werk naar werk ondersteuning (VWNW) vanuit eigen bedrijf bij dreigend ontslag	34
20	Samenwerkingsverband met andere werkgevers op regionaal of sectoraal niveau om VWNW te realiseren	30
21	Activiteiten en ondersteuning via interne mobiliteitspool	25
22	Inschakeling VWNW dienstverlening door private uitvoerders	22
23	Inschakeling VWNW dienstverlening door publieke uitvoerders	17
Subtotaal pijler 3	Een of meer van bovengenoemde acht instrumenten van pijler 3 soms, vaak of heel vaak ingezet in het afgelopen jaar	**85**
Pijler 4: Arbeidskosten en productiviteit gericht op oudere werknemers (55+)		
24	Extra verlof/vakantie aan oudere werknemers (55+)	67*
25	Kortere werkweek/ aanpassing werktijden op individuele basis/deeltijd pensioen	50
26	Mogelijkheid stapje terug te doen in functie	45
27	Vrijstelling van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten	44*
Subtotaal pijler 4	Een of meer van bovengenoemde vier instrumenten van pijler 4 soms, vaak of heel vaak ingezet in het afgelopen jaar	**73**
Pijler 5: Re-integratie en werkhervattingskansen voor oudere werklozen (55+)		
28	In dienst nemen van oudere werkzoekenden (55+) door bedrijven die in het afgelopen jaar personeel hebben aangenomen	32**
29	Plaatsen van oudere werkzoekenden (55+) door bedrijven die in het afgelopen jaar stageplaatsen of leerwerkplekken hebben gecreëerd**	5***
Subtotaal pijler 5	Percentage bedrijven dat in het afgelopen jaar oudere werkzoekenden (55+) in dienst heeft genomen en/of geplaatst heeft op stageplaatsen of leerwerkplekken (N=427)	**23******

* In het verleden zijn in vele cao's specifieke en generieke ontziemaatregelen afgesproken die een functie hebben (gehad) om de inzetbaarheid en arbeidsparticipatie van oudere werknemers te verhogen. Inmiddels is op het terrein van arbeidsomstandigheden, inzetbaarheid en participatie veel gewijzigd met als gevolg dat in een aantal cao's de ontziemaatregelen inmiddels zijn aangepast. Om dit proces te bevorderen, heeft de Stichting van de Arbeid cao-partijen aanbevolen (Beleidsagenda 2020) om bestaande generieke ontziemaatregelen om te vormen als uit toetsing blijkt dat deze feitelijk geen bijdrage leveren aan de participatie en inzetbaarheid van oudere werknemers. De individuele keuzemogelijkheid is daarbij uitgangspunt evenals het feit dat de ombouw budgetneutraal dient plaats te vinden.
Bovenstaande betekent dat - in tegenstelling tot de overige vragen - geen directe conclusies te verbinden zijn aan het percentage bedrijven dat in toekomstige metingen bij vraag 24 en 27 wijzigingen meldt. Deze percentages moeten bezien worden in het licht van de vraag of de wijziging bijdraagt aan de inzetbaarheid en arbeidsparticipatie van oudere werknemers en wat ervoor in plaats is afgesproken.
**N=288. Het percentage van 32 procent heeft betrekking op de bedrijven die aangeven het afgelopen jaar personeel te hebben aangenomen. Wanneer we uitgaan van alle ondervraagde bedrijven (N=427) is het percentage werkgevers dat zegt een oudere in dienst te hebben genomen in het afgelopen jaar lager (21 procent).
***N=240.Het percentage van 5 procent heeft betrekking op bedrijven die aangeven in het afgelopen jaar leerbanen of stageplaatsen te hebben aangeboden aan werkzoekenden. Wanneer we uitgaan van alle ondervraagde bedrijven (N=427) is het percentage werkgevers dat zegt een oudere te hebben geplaatst op een leerwerkplek of stageplaats lager (3 procent) ***
***N=472. Dit percentage heeft betrekking op alle 427 geënquêteerde bedrijven. Er is hierbij dus geen voorselectie gemaakt of het bedrijf in het afgelopen jaar überhaupt personeel heeft aangenomen of stage/of leerwerplekken heeft aangeboden aan werkzoekenden.

Het feit dat bedrijven instrumenten inzetten die de inzetbaarheid van de werknemer kunnen bevorderen, wil niet zeggen dat bedrijven ook bewust duurzaam inzetbaarheidsbeleid hebben ontwikkeld. Op een open vraag antwoordt bijna een derde van de bedrijven dat er niets gebeurt binnen het bedrijf om werknemers duurzaam inzetbaar te houden (zie hoofdstuk 2), terwijl bij het voorleggen van concrete instrumenten blijkt dat bijna alle werkgevers in het afgelopen jaar

activiteiten of maatregelen hebben uitgevoerd die de duurzame inzetbaarheid kunnen vergroten. Een mogelijke verklaring voor dit verschil is dat werkgevers zich verantwoordelijk voelen voor de continuïteit van het bedrijf en het welzijn van de medewerkers, maar dat dit in de praktijk niet resulteert in het opstellen van een (strategische) duurzaam inzetbaarheidsbeleid. De ontplooide activiteiten of getroffen maatregelen maken onderdeel uit van de normale bedrijfsvoering en kunnen de duurzame inzetbaarheid vergroten, maar zijn vanuit werkgeversperspectief niet per se vanuit dat doel opgezet. In de praktijk blijkt dat veel bedrijven op allerlei manieren bezig zijn met (vormen van) duurzame inzetbaarheid, al dan niet onderdeel uitmakend van strategisch personeelsbeleid.

De mate waarin personeelsinstrumenten die de duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen in de praktijk zijn ingezet, verschilt tussen grote en kleine bedrijven. In het afgelopen jaar hebben grote bedrijven naar verhouding meer en vaker van dit soort instrumenten ingezet dan kleine bedrijven.

Op basis van dit onderzoek (deskresearch en een telefonische enquête onder 427 werkgevers) kunnen we geen uitspraken doen of de ingezette instrumenten ook daadwerkelijk leiden tot het langer aan het werk houden van medewerkers. Dat zal moeten worden nagegaan in aanvullend onderzoek.

Deel III. Redenen om wel of niet te investeren in duurzame inzetbaarheid

9 Personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid

9.1 Inleiding

Personeelsbeleid

Personeelsbeleid is per definitie gericht op het behoud van personeel en het werven van nieuwe medewerkers. In het model van Vloeberghs wordt het personeelsbeleid van bedrijven getypeerd in vier fasen (Manders en Vloeberghs, 1993):

1. Personeelsbeheer (personeels- en salarisadministratie);
2. Personeelsbeleid (inzet van een beperkt aantal personeelsinstrumenten, zonder duidelijke visie);
3. Human Resource Management (visieontwikkeling, aanwezigheid HRM afdeling of verantwoordelijke persoon, personeelsbeleid op schrift, personeelsvertegenwoordiging in de vorm van OR of personeelsvergadering);
4. Strategisch personeelsbeleid (samenhang met bedrijfsbeleid, tweezijdig tussen werkgever en werknemer, personeel is een asset en geen kostenfactor, langere termijn beleid).

Bedrijven kunnen bewust kiezen om duurzame inzetbaarheidsactiviteiten te ontplooien. De ingezette instrumenten maken dan onderdeel uit van een strategische doelstelling van het personeelsbeleid. Wanneer er geen strategisch personeelsbeleid binnen een organisatie is geformuleerd, betekent dat niet dat er op bedrijfsniveau niets gebeurt aan activiteiten die uiteindelijke de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan vergroten. Het betreft dan op zichzelf staande activiteiten die een bedrijf uitvoert, zonder dat werkgevers op deze activiteiten het label ‘duurzame inzetbaarheid’ plakken.

Motieven, capaciteit en randvoorwaarden

In dit hoofdstuk gaan we in op de relatie tussen personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid en inventariseren we mogelijke verklaringen waarom bedrijven wel of niet investeren in duurzame inzetbaarheid. We sluiten hierbij aan bij het gedragsmodel van Poiesz (Poiesz, 1999) met drie hoofdvragen:

1. Wat zijn de redenen van bedrijven om activiteiten rondom duurzame inzetbaarheid te ontplooien? Welke intrinsieke en extrinsieke motiverende factoren spelen daarbij een rol? (*motivatie*);
2. Hebben bedrijven en werknemers überhaupt de beschikbare kennis, vaardigheden en middelen in huis om deze activiteiten uit te voeren? Met andere woorden kunnen ze het wel? (*capaciteit*);
3. Wat zijn belangrijke randvoorwaarden om deze activiteiten te kunnen ontplooien binnen bedrijven, die buiten het bedrijf of werknemer liggen? (*randvoorwaarden/gelegenheid*).

In dit hoofdstuk wordt voor een belangrijk deel gebruik gemaakt van de uitkomsten van de expertbijeenkomst met focusgroepen, die Ecorys op 8 oktober 2012 heeft georganiseerd in samenwerking met de Stichting van de Arbeid (zie paragraaf 1.3). De bijeenkomst is gericht geweest op een inventarisatie en analyse van de motieven van bedrijven om wel of niet te investeren in duurzame inzetbaarheid en de randvoorwaarden. Andere bronnen zijn de enquête onder bedrijven en de beschikbare sectorstudies.

9.2 Relatie personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid

Tijdens de expertbijeenkomst is naar voren gekomen dat beleid van bedrijven op het gebied van duurzame inzetbaarheid pas effectief kan zijn als het gaat om een integrale en structurele aanpak. Dit is meer dan het incidenteel inzetten van geïsoleerde instrumenten. Er moet een cultuur zijn van leren en ontwikkelen, waarbij het gedrag van werkgevers en werknemers is gericht op het langer kunnen doorwerken in de huidige baan of een toekomstige andere baan binnen of buiten de organisatie of sector waar men nu werkzaam is. Het gaat om strategisch personeelsbeleid, waarbij duurzame inzetbaarheid een van de strategische doelen is. Uit een onderzoek uit 2010 blijkt dat werkgevers onderkennen dat er nog te weinig aandacht wordt besteed aan strategisch personeelsbeleid. Aandacht voor vergrijzing en levensfasebeleid is er meer op ad hoc basis en curatief dan structureel en preventief (Goedhart et al, 2011).

De aanwezigheid van een personeelsmanager of personeelsverantwoordelijke, die voltijds of deeltijds bezig is met personeelsbeleid (P-functie) zou volgens de experts een belangrijke – maar geen noodzakelijke - randvoorwaarde zijn om te komen tot duurzame inzetbaarheid van personeel. Volgens ons eigen telefonische onderzoek in 2012 komt de aanwezigheid van een HR functionaris of personeelsverantwoordelijke voor bij ruim twee derde van alle bedrijven (69 procent). De aanwezigheid van een personeelsverantwoordelijke of HR functionaris komt vaker voor bij grote dan bij kleine bedrijven (zie tabel 9.1).

Tabel 9.1 Aanwezigheid HR functie, personeelsmanager of personeelsverantwoordelijke binnen het bedrijf die voltijds of deeltijds bezig is met personeelsbeleid, 2012, percentage bedrijven, N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Is er binnen uw organisatie een HR functie, personeelsmanager of personeelsverantwoordelijke aanwezig d.w.z. iemand die voltijds of deeltijds bezig is met personeelsbeleid?	Ja	36	57	84	93	69
	Nee	64	42	16	8	31
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

Aan bedrijven met een personeelsverantwoordelijke in dienst, is in 2012 de vraag voorgelegd in hoeverre zij het eens zijn met de stelling dat de HR functionaris beleid ontwikkelt om mensen langer aan het werk te houden. Twee derde van deze bedrijven geeft aan dat ze het (heel erg) eens zijn met deze stelling.

Tabel 9.2 Mate waarin HR functionaris beleid ontwikkelt om medewerkers langer aan het werk te houden, percentage bedrijven, 2012 (N=293, alleen bedrijven met een P-functie)

Kolompercentages (%)		Aandeel
	Heel erg mee oneens	2
	Oneens	13
	Niet mee eens/niet mee oneens	16
	Eens	60
	Heel erg mee eens	8
	Weet niet/geen mening	2
	Totaal	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

De quickscan van verzamelde literatuur en onderzoeksrapporten laat verder zien dat er verschillen zijn tussen sectoren en binnen sectoren als het gaat om de fase waarin het personeelsbeleid zich bevindt binnen organisaties.

In het onderwijs geeft 15 procent van de directeuren en schoolleiders aan dat levensfasegericht personeelsbeleid (LFP) een integraal onderdeel uitmaakt van het personeelsbeleid. Wat hieronder wordt verstaan laten wij hier even in het midden. Bijna de helft van de directeuren geeft aan dat LFP op de agenda staat of dat zij al bezig zijn met de ontwikkeling en iets meer dan 20 procent geeft aan nog helemaal niet met LFP bezig te zijn. In het primair onderwijs (po) en voortgezet onderwijs (vo) is te zien dat LFP nog niet op de agenda staat bij respectievelijk 24 en 21 procent van de directeuren. Bij 27 procent in het po en 17 procent in het vo staat LFP wel op de agenda. Bij 18 procent in het po en 21 procent in het vo is men bezig met het ontwikkelen van LFP (Jacobs en Vrielink, 2009).

Een ander voorbeeld in de zorg en welzijnssector laat zien in welke mate werkgevers duurzaam inzetbaarheidsbeleid, leeftijdsbewust personeelsbeleid, arbobeleid en gezondheidsmanagement hebben opgesteld en geïmplementeerd. In een eerder uitgevoerd onderzoek in de sector zorg en de sector Welzijn, Jeugd en Kinderopvang (WJK) is de vraag gesteld in hoeverre beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van het personeel is geïmplementeerd zonder een verder uitsplitsing te maken naar een van de vijf pijlers. De resultaten staan in tabel 10.3. Hoewel de cijfers laten zien dat werkgevers in de sectoren zorg en WJK duurzame inzetbaarheid hebben geagendeerd en bezig zijn met het opstellen van beleid of de implementatie daarvan, zegt slechts 14 procent van de werkgevers in de zorg en 16 procent van de werkgevers in de WJK dat ze het duurzame inzetbaarheidsbeleid ook daadwerkelijk hebben geïmplementeerd en dat de eerste resultaten beschikbaar zijn (Schoenmakers, Panteia, 2012). Binnen de kinderopvangbranche geeft bijna een kwart van de instellingen aan dat zij duurzaam inzetbaarheidsbeleid hebben geïmplementeerd binnen hun organisatie en dat eerste resultaten beschikbaar zijn (Schoenmaker, 2012).

Tabel 9.3 Mate van implementatie personeelsbeleid in de zorgsector

Rij-percentages (%)		Geen beleid; geen onderwerp van discussie	Plannen nog geen beleid voor-geschre-ven	Beleid geschreven nog geen implementa tie	Beleid (bijna) in implementatie-fase	Beleid geïmple-menteerd, eerste resultaten beschikbaar	To-taal
Totaal zorg	Duurzame inzetbaarheid van personeel	15	34	23	14	14	100
	Leeftijds-bewust personeels-beleid	25	27	18	15	13	100
	Arbobeleid	2	1	9	18	70	100
	Gezondheids management waaronder ziekteverzuim	1	4	7	18	69	100
Totaal Welzijn, Jeugdzorg en Kinder-opvang	Duurzame inzetbaarheid van personeel	24	28	18	13	16	100
	Leeftijds-bewust personeels-beleid	32	25	16	12	15	100
	Arbobeleid	3	5	7	18	68	100
	Gezondheids-management waaronder ziekteverzuim	5	4	10	16	65	100

Bron: Schoenmaker, 2012.

Aanwezigheid van beleid betekent (volgens werkgevers) niet altijd dat er in de praktijk ook daadwerkelijk gebruik wordt gemaakt van de aangeboden instrumenten door werknemers. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een onderzoekspilot in de zorgsector. Dit onderzoek laat zien dat er binnen de bedrijven meestal personeelsregelingen aanwezig zijn, maar dat er vaak in de praktijk geen gebruik van wordt gemaakt. Ontwikkelregelingen, zoals het volgen van trainingen en cursussen of doorgroeimogelijkheden naar hogere functies of goede carrièremogelijkheden binnen de organisatie zijn over het algemeen het best bekend en deze maatregelen worden in de praktijk ook het meest gebruikt. Verder blijkt uit deze pilot in de zorgsector dat aan ouderen minder personeelsregelingen worden aangeboden en dat ze er ook minder gebruik van maken (Hoeven van der et al, 2011). Een vergelijkbaar resultaat komt voort uit een onderzoek naar het bereik van stimuleringsmaatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid bij gemeenten (Hazebroek, et al., 2009). Het punt van het niet-gebruik van faciliteiten en instrumenten door werknemers is door verschillende deelnemers naar voren gebracht tijdens de expertbijeenkomst. “Er zijn prachtige beleidsdocumenten, maar er is willekeur in de uitvoering”, aldus een deelnemer.

9.3 Motivatie van bedrijven

Uit de WEA 2010 werkgevers enquête blijkt dat 23 procent van de werkgevers het voor de personele bezetting belangrijk vindt dat werknemers tot hun 65ste jaar doorwerken (TNO, 2010). Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat 62 procent van de werkgevers geen maatregelen heeft getroffen om langer werken mogelijk te maken. Het treffen van maatregelen hangt sterk samen met de grootte van het bedrijf en het type bedrijf (zie tabel 2.4 in hoofdstuk 2). Grotere bedrijven treffen vaker maatregelen dan kleinere bedrijven om langer doorwerken mogelijk te maken. De bedrijven in de non-profit sector zijn volgens dit onderzoek actiever op dit punt in vergelijking met profit organisaties. De meerderheid van de werkgevers die hebben meegedaan aan de WEA 2010 enquête zagen vooralsnog niet het belang van langer doorwerken als het gaat om de personele bezetting binnen het bedrijf. Wanneer bedrijven het belang van langer doorwerken niet inzien voor het eigen bedrijf, kan dit er toe leiden dat bedrijven ook geen strategische beleid formuleren rondom duurzame inzetbaarheid. Toch blijkt uit de vorige hoofdstukken dat een meerderheid (87 procent) van de ondervraagde bedrijven in 2012 ten minste 6 van de 29 voorgelegde activiteiten die duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen, heeft uitgevoerd in het afgelopen jaar.

In een recent uitgebracht rapport van TNO/SEO zijn de onderzoekers op zoek gegaan naar redenen waarom werkgevers wel of geen maatregelen treffen om werk gerelateerde risico's aan te pakken, gezondheid van de werknemers te verbeteren, verzuim te verminderen en productiviteit en betrokkenheid te vergroten (Houtman et al., 2012). We hebben deze motieven nader bekeken en deze onderscheiden in twee soorten: intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie heeft te maken met redenen die binnen het bedrijf liggen. Bij extrinsieke motivatie gaat het om motiverende factoren die buiten het bedrijf liggen, zoals wet-en regelgeving of cao afspraken. Voor pijler 1 (vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden) zijn deze motieven op deze wijze bekeken (zie onderstaande tabel).

Tabel 9.4 Motieven waarom werkgevers wel of geen maatregelen treffen t.a.v. de pijler Vitaliteit, Gezondheid en Arbeidsomstandigheden (pijler 1)

	Pijler Vitaliteit	
	Motieven waarom werkgevers WEL maatregelen treffen	**Motieven waarom werkgevers GEEN maatregelen treffen**
Extrinsieke Motivatie	Algemene maatregelen zoals opstellen Risico Inventarisatie en Evaluatie zijn verplicht gesteld in Arbowet. Bedrijven moeten/willen hieraan voldoen. Bij specifieke maatregelen speelt de wettelijke verplichting een stuk minder, maar worden zaken als certificering (vb. VCA, ISO) maar ook de cao, vereisten vanuit de verzekering of de richtlijnen vanuit de moederorganisatie als een verplichting ervaren	Gebrek aan controle of handhaving van wettelijke regelingen. Het gaat hierbij meestal over het gegeven dat het bedrijf ervan baalt dat zij hun verplichtingen wel nakomen maar dat hun concurrenten 'goedkoper' kunnen aanbieden door deze wettelijke verplichtingen te omzeilen. Een aantal bedrijven pleit voor meer controle en handhaving (een 'level playing field').
Intrinsieke motivatie	Goed werkgeverschap	Financiële motieven: • De baten van de maatregelen komen niet bij de werkgever zelf terecht; • De maatregel is niet kosteneffectief. Daartegenover staat wel dat maatregelen die bedrijven nemen vaak nauwelijks worden geëvalueerd.

	Pijler Vitaliteit	
	Motieven waarom werkgevers WEL maatregelen treffen	**Motieven waarom werkgevers GEEN maatregelen treffen**
	Goed voor werknemers willen zijn. Zich bewust van bepaalde risico's die spelen.	Er zijn (momenteel) geen middelen (tijd, geld, deskundigheid, incl. technische expertise).
	Financiële motieven zoals verwachting dat maatregelen leiden tot: • Lagere personele kosten; • Een hogere productiviteit; • Imagoverbetering.	Er is gebrek aan informatie (kennis en kunde), o.a. over kosteneffectiviteit.

Bron: (Houtman et. al, 2012), bewerking Ecorys.

In de telefonische enquête uitgevoerd in augustus 2012 is aan 427 werkgevers gevraagd wat de motieven zijn om te investeren in duurzame inzetbaarheidsactiviteiten. De resultaten zijn in tabel 9.5 gepresenteerd. De bedrijven noemen vooral intrinsiek motiverende factoren. Bijna een derde van de bedrijven geeft aan dat ze investeren in duurzame inzetbaarheid vanuit het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Werkgevers treffen duurzame inzetbaarheidsactiviteiten vanuit hun eigen verantwoordelijkheidsbesef richting het personeel. Werkgevers geven verder aan dat financiële motieven een rol spelen. Een op de zes bedrijven noemt dit spontaan als reden. Gezond en vitaal personeel kan leiden tot een hogere productiviteit en een lager ziekteverzuim volgens deze bedrijven. Ongeveer een op de tien ondervraagde werkgevers verwacht een tekort aan personeel in de toekomst en investeert nu in de huidige medewerkers zodat ze straks langer kunnen blijven doorwerken. Het behoud van kennis en de continuïteit van de organisatie spelen ook een rol bij het ontplooien van activiteiten om personeel langer aan het werk te houden. Een extrinsieke motiverende reden die door een op de tien werkgevers is genoemd, is dat men zich verplicht voelt te investeren in duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld door wettelijke regelingen, afspraken in cao's of eisen die zijn opgelegd door de verzekering of moederorganisatie.

Tabel 9.5 Redenen die bedrijven geven waarom ze in het afgelopen jaar hebben geïnvesteerd in activiteiten/maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid, percentage bedrijven, 2012 (N=427)

Waarom heeft uw bedrijf afgelopen jaar geïnvesteerd in duurzame inzetbaarheidsactiviteiten/maatregelen?	% bedrijven
Vanuit oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen/verantwoordelijkheidsgevoel, goed voor werknemers willen zijn.	31
Financiële motieven: gezond en vitaal personeel leidt tot een hogere productiviteit en/of lager personele kosten bv ziek.	17
Anders.	12
Bedrijf ervaart investering in duurzame participatie/inzetbaarheid als verplichting op basis van b.v. wet- en of regelgeving, cao of er zijn eisen opgelegd vanuit verzekering of moederorganisatie.	11
Verwachting tekort aan personeel in de toekomst.	11
Behoud kennis/bedrijfscontinuïteit.	10
Aard van het werk binnen het bedrijf is zwaar. Besef dat medewerkers niet tot hun pensioenleeftijd werkzaam kunnen zijn.	4
Imagoverbetering.	3

Bron: Ecorys, 2012.

Een veronderstelling zou kunnen zijn dat wet- en regelgeving een rol speelt bij de mate waarin bedrijven bepaalde instrumenten inzetten in de praktijk. Dit hebben we bekeken door zeven instrumenten die mogelijk zijn ingegeven door wet- en regelgeving (bijvoorbeeld instrumenten ter verbetering van arbeidsomstandigheden op basis van de Arbowet) uit de analyses te halen. Je zou dan verwachten dat het percentage bedrijven dat geen activiteiten of maatregelen heeft ontplooid flink zou stijgen, maar dat blijkt niet het geval. Ook dan blijkt nog steeds dat bijna alle ondervraagde bedrijven (92 procent) twee of meer instrumenten hebben ingezet die de duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen. Blijkbaar zetten bedrijven dus toch wel personeelsinstrumenten in zonder dat dit vanuit wet- en regelgeving is opgelegd.

De vraag die centraal stond in de drie focusgroepen tijdens de expertbijeenkomst was de volgende: welke redenen hebben bedrijven om wel of niet te investeren in het betreffende thema. De genoemde motieven zijn in tabel 9.6 uitgesplitst naar de drie deelsessies, die corresponderen met een bepaalde pijler. Er is gekozen voor pijler 1, 2 en 3. Er zijn geen focusgroepen georganiseerd voor de andere twee pijlers.

Tabel 9.6 Redenen die door deelnemers in de expertbijeenkomst van 8 oktober 2012 zijn genoemd waarom bedrijven WEL of NIET investeren in het betreffende thema

	Motieven om WEL te investeren	Motieven om NIET te investeren
Deelsessie 1: verbeteren arbeidsomstandigheden (belasting) of verhogen belastbaarheid werknemer		
Intrinsieke Motivatie	Behoud van competenties, vooral van technici, waarin veel is geïnvesteerd.	
	Eigen risico in de sociale zekerheid (voorkomen ziekte en arbeidsongeschiktheid).	Kosten die de inzet van instrumenten op dit terrein met zich meebrengen.
	Uitval door ziekte of arbeidsongeschiktheid, waardoor productiviteit onder druk komt te staan.	Onbekendheid bij werknemer en in mindere mate werkgevers dat bepaalde arbeidsomstandigheden niet goed zijn.
	Wanneer positieve effecten (effectiviteit) duidelijk zijn, bijvoorbeeld instructie handmatig tillen leidt tot minder lage rugklachten.	Wanneer bekend is dat instrument of beleid niet werkt. Onbekendheid met opbrengsten.
Extrinsieke Motivatie	Rijksoverheid investeert omdat het een voorbeeldfunctie heeft richting samenleving.	
Deelsessie 2: Employability en scholing		
Intrinsieke motivatie	Employability en scholing kan bijdragen aan een hogere productiviteit. Meer doen met dezelfde of minder mensen met HR-beleid dat dit ondersteunt.	Administratieve afhandeling van HR-cyclus. Leidinggevende ziet functionerings- of beoordelingsgesprekken als een ‘afvinklijstje’.

	Motieven om WEL te investeren	Motieven om NIET te investeren
	Borgen van kennis van ouderen bij jongeren i.v.m. vervangingsvraagstuk in de komende jaren.	
	Doen wat werknemers leuk vinden versus het motief brood op de plank.	
Extrinsieke Motivatie	“license to operate”. Denk aan BIG registratie en Permanente Educatie punten (PE). Wetgeving dwingt werkgevers tot scholing en indirect ook werknemers.	
	Het is in de praktijk bijna onmogelijk om niet aan informeel leren mee te doen. Dit gebeurt automatisch op de werkplek.	
	Van een aanpak functioneel ‘op orde houden’ naar een aanpak waarin ‘omgegaan wordt met wensen van klanten, samenleving en inzetbaarheid ook bij omliggende bedrijven bijv. als gevolg van reorganisaties’.	
Deelsessie 3: Mobiliteit		
Intrinsieke Motivatie	Bewustzijn dat werknemers zich moeten ontwikkelen en daarmee in staat zijn hun huidige baan te behouden of een andere baan (binnen of buiten de organisatie/sector) te verwerven. Vrijwillige mobiliteit.	Zekerheden of rechten kunnen externe mobiliteit belemmeren. Bijvoorbeeld de hoogte van oude salaris.
	Mobiliteit en duurzame inzetbaarheid is een gedeeld belang en dus ook een gedeelde verantwoordelijkheid.	
Extrinsieke motivatie	Beweging (mobiliteit) ontstaat pas als de urgentie groot is (bijv. gedwongen mobiliteit a.g.v. reorganisatie).	
	Per sector en bedrijf kan de aanleiding voor interne of externe mobiliteit verschillen, bijvoorbeeld krimp van het bedrijf of verwachte krapte. Door taakroulatie zijn medewerkers breder inzetbaar binnen het bedrijf.	

Bron: Ecorys (expertbijeenkomst/focusgroepen).

Een belangrijk punt dat tijdens de expertbijeenkomst aan de orde is gekomen, is dat het wenselijk is zicht te hebben op de effectiviteit van de ingezette instrumenten. Wanneer van een instrument is aangetoond dat het effectief is en de werkgevers en werknemers zijn hiervan op de hoogte, kan dit een reden zijn om de instrumenten in de praktijk te faciliteren en daadwerkelijk te gebruiken. In de deelsessie Employability en Scholing kwam bijvoorbeeld aan de orde dat 'online learning' een lage ontwikkelwaarde heeft doordat er gemis is aan kennisuitwisseling wanneer de werknemer alleen achter een computer zit, terwijl bij het teamleren het ontwikkel- en leerproces wel wordt geborgd.

9.4 Capaciteit: beschikbare kennis, vaardigheden en middelen

Wanneer een bedrijf de intentie heeft te investeren in duurzame inzetbaarheid van (toekomstige) werknemers, is het noodzakelijk dat het bedrijf voldoende capaciteit in huis heeft om de activiteiten in de praktijk uit te kunnen voeren. Het gaat dan zowel om voldoende beschikbare kennis en vaardigheden als om voldoende beschikbare middelen. Met andere woorden kan het bedrijf wel investeren in duurzame inzetbaarheid van (toekomstige) werknemers? Aan kennis over welke gezondheidsmaatregelen effectief zijn in relatie tot de arbeidsparticipatie ontbreekt het niet, ze worden alleen niet toegepast, blijkt uit een onlangs uitgebracht onderzoeksrapport van TNO/SEO. De vraag is of werkgevers en werknemers op de hoogte zijn van de effectiviteit van bepaalde maatregelen. Uit het kwalitatieve onderzoek van TNO/SEO komen twee mogelijke verklaringen naar voren waarom bedrijven geen maatregelen treffen om de vitaliteit en gezondheid van werknemers te bevorderen:

- Er zijn (momenteel) geen middelen (tijd, geld, deskundigheid, incl. technische expertise);
- Er is gebrek aan informatie (kosten en kunde) o.a. over de kosteneffectiviteit (Houtman et al., 2012).

Uit de telefonische enquête die in augustus 2012 is uitgezet onder 427 bedrijven blijkt dat een meerderheid van de bedrijven naar eigen zeggen over voldoende kennis en middelen beschikt om activiteiten ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en participatie uit te voeren. 70 Procent van de werkgevers geeft aan dat het bedrijf de beschikbare kennis in huis heeft om activiteiten t.a.v. duurzame inzetbaarheid uit te voeren. Grotere bedrijven lijken wel meer kennis op dit terrein te hebben dan kleinere bedrijven. Een ruime meerderheid van de bedrijven met meer dan 100 werknemers geeft aan voldoende kennis te hebben. Iets meer dan de helft van de bedrijven met minder dan twintig medewerkers geeft aan dat er binnen het bedrijf voldoende expertise is om activiteiten ten aanzien van duurzame inzetbaarheid te kunnen ontplooien.

Tabel 9.7 Percentage bedrijven dat zegt wel/geen beschikbare kennis in huis te hebben om duurzame inzetbaarheidsactiviteiten te ontplooien, 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Heeft uw bedrijf de beschikbare kennis in huis om activiteiten t.a.v. duurzame inzetbaarheid te ontplooien?	Ja	56	65	76	80	70
	Nee	37	32	23	14	25
	Weet niet/geen mening	7	3	1	7	5
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

Een meerderheid van de geënquêteerde bedrijven geeft aan dat ze voldoende middelen hebben om de activiteiten binnen het bedrijf te ontplooien. Ook hier zien we verschillen tussen grote en kleine bedrijven. Van de bedrijven met minder dan 20 werknemers geeft de helft aan over

voldoende middelen te beschikken terwijl circa driekwart van de bedrijven met meer dan 20 werknemers aangeeft over voldoende middelen te beschikken.

Tabel 9.8 Percentage bedrijven dat zegt over voldoende beschikbare middelen te beschikken om activiteiten op het terrein van duurzame inzetbaarheid te ontplooien, 2012 (N=427)

Kolompercentages (%)		Grootteklasse (aantal werknemers)				Totaal
		2-19	20-49	50-99	≥100	
Heeft uw bedrijf voldoende beschikbare middelen om activiteiten t.a.v. duurzame inzetbaarheid te ontplooien?	Ja	55	72	75	76	69
	Nee	38	23	23	18	25
	Weet niet/geen mening	7	4	3	6	5
Totaal		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2012.

9.5 Gelegenheid en randvoorwaarden

Naast de motivatie en capaciteit van werkgevers zijn randvoorwaarden van belang wanneer men de toepassing van duurzame inzetbaarheidsactiviteiten binnen bedrijven wil verhogen. Wanneer een werkgever maatregelen wil en kan treffen om medewerkers langer aan het werk te houden, kan het gewenste gedrag, het toepassen van duurzame inzetbaarheidsactiviteiten in de praktijk, toch niet van de grond komen omdat er niet voldaan is aan andere randvoorwaarden. Tijdens de focusgroepen is aangegeven dat het faciliteren van werkgevers met ondersteuning met name vanuit de branche helpt om werkgevers het belang van duurzame inzetbaarheid in te zien.

In 2009 heeft Berenschot een onderzoek uitgevoerd in opdracht van de Raad van Overleg in de Metalektro naar levensfasebewust personeelsbeleid in de Metalektro (zie Hoeksema et al., 2010). De onderzoekers concluderen in dit rapport dat “inzetbaarheid van medewerkers in verschillende leeftijdscategorieën het best bevorderd kan worden door middel van maatwerk, ofwel in de vorm van individuele afspraken met medewerkers rond taakinhoud, loopbaanontwikkeling en arbeidsvoorwaarden, ofwel door middel van maatwerkbeleid per binnen de onderneming te onderscheiden personeelscategorie” (Hoeksema et al., 2010). Ook uit het Trendrapport Logistiek 2011 blijkt dat naast aandacht voor gezondheid, levensstijl en het opleiden van medewerkers, arbeidsvoorwaarden op maat creëren een belangrijke randvoorwaarde kan zijn voor het implementeren van duurzame inzetbaarheidsactiviteiten (Kerckhaert et al., 2011). Er komen in het Berenschot rapport nog andere randvoorwaarden aan bod.

Een belangrijke randvoorwaarde voor het ontwikkelen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid is dat het aansluit bij de eisen en behoeften van zowel werkgevers als werknemers. De ontwikkeling kan volgens de Berenschot onderzoekers dan ook het beste plaatsvinden door een enthousiast (project)team waarin zowel de werkgever als de werknemers vertegenwoordigd zijn. Ook de interactie tussen leidinggevende en medewerker is bepalend voor het succes. De organisatie moet dan ook waarborg bieden voor een consequente en constructieve dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers. Dit kan plaatsvinden in de vorm van training of coaching van leidinggevenden en/of medewerkers, maar ook door het bieden van heldere kaders en procedures en actieve sturing op resultaten. Voor de uitvoering is het van belang dat medewerkers zich verantwoordelijk en trots voelen op het bedrijf en de eigen loopbaan (Hoeksema et al., 2010).

De resultaten van de telefonische enquête onder 427 bedrijven en de uitkomsten van de expertbijeenkomst bevestigen het belang van goede arbeidsverhoudingen als randvoorwaarde. Er dient voldoende draagvlak te zijn en werkgevers en werknemers dienen zich verantwoordelijk te voelen voor duurzame inzetbaarheid. Deze randvoorwaarden zouden ook geschaard kunnen worden onder de factor motivatie. Bijna een kwart van de bedrijven zegt dat voldoende financiële middelen een belangrijke randvoorwaarde zijn om duurzame inzetbaarheidsactiviteiten te kunnen ontplooien. Dit is een reden die eigenlijk onder de factor capaciteit valt.

Tabel 9.9 Randvoorwaarden waar volgens werkgevers aan moet worden voldaan om activiteiten op het terrein van duurzame inzetbaarheid binnen bedrijven te kunnen uitvoeren, open vraag, meerdere antwoorden mogelijk, 2012 (N=427)

Wat zijn volgens u de belangrijkste randvoorwaarden om duurzame inzetbaarheidsactiviteiten/maatregelen binnen bedrijven te kunnen uitvoeren?	% bedrijven
Er moeten voldoende financiële middelen zijn binnen het bedrijf.	23
Anders.	16
Werknemers moeten zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen duurzame inzetbaarheid en daar vervolgens ook naar handelen.	12
Er moet voldoende draagvlak zijn bij werknemers/personeelsvertegenwoordiging binnen het bedrijf om activiteiten/maatregelen uit te kunnen voeren.	12
Werkgevers moeten zich verantwoordelijk voelen voor het langer aan het werk houden van de werknemer en daar vervolgens ook naar handelen.	12
Er moet voldoende draagvlak zijn bij leidinggevenden om activiteiten te kunnen uitvoeren/aanbieden.	12
Er moet voldoende expertise binnen het bedrijf zijn om deze activiteiten/maatregelen aan te kunnen bieden.	5
Duidelijke(re) cao afspraken.	5
Duidelijke(re) wet- en regelgeving.	4
Interactie/communicatie/samenwerking tussen werkgevers en werknemers.	4
Wet- en regelgeving moet niet belemmerend werken.	3
Cao afspraken moeten niet belemmerend werken.	2
Vrijheid voor opdrachtgevers/aandacht individu.	2
Controle op naleving cao afspraken en wet- en regelgeving.	1
Bundeling- en deling van kennis en expertise op sector, regionaal of ander ‘verbindend’ niveau.	1
Duidelijke interne afspraken.	1
Tijd.	1
Oudere werknemers moeten goedkoper worden voordat ik ze in dienst neem.	1
Meer bekendheid over mogelijkheden die in wet- en regelgeving en cao afspraken worden genoemd om duurzame inzetbaarheid binnen de onderneming te bevorderen.	1

Bron: Ecorys, 2012.

De randvoorwaarden die tijdens de expertbijeenkomst naar voren zijn gekomen hebben onder andere te maken met de aanpak, de cultuur binnen organisaties, de positie van HR binnen bedrijven en de context waarin een bedrijf opereert. De genoemde randvoorwaarden zijn:

- Duurzame inzetbaarheidsactiviteiten en maatregelen moeten maatwerk zijn, op het individu toegesneden (niet alles werkt bij iedereen);
- Samenhangend met het voorgaande: er moeten niet te veel collectieve verplichtingen zijn (wettelijk en bovenwettelijk), waardoor maatwerk in het gedrang komt;
- Afspraken die gemaakt worden moeten worden nagekomen op elke niveau;
- Een integrale aanpak is nodig, niet instrumentgericht;

- De leidinggevende heeft een belangrijke initiërende rol;
- Er dient een cultuur te zijn van goed overleg tussen werkgever en werknemers (tweezijdigheid); Duurzame inzetbaarheid is een gedeeld belang en dus zijn werkgevers en werknemers gezamenlijk verantwoordelijk voor de implementatie;
- De relatie tussen medewerker en leidinggevende is belangrijk voor gebruik van (employability) instrumenten en de zelfredzaamheid van medewerkers;
- De werknemer dient mogelijkheden te hebben tot zelfregulering;
- De tone of voice is belangrijk: niet belerend, maar goede argumenten geven en inzicht bieden van wat er binnen het bedrijf speelt en welke consequenties dit heeft voor de (on)mogelijkheden van de werknemer binnen en buiten het bedrijf. Houd de werknemer een spiegel voor, maar ook lijnmanagers zodat ook zij bewuster worden van het belang van duurzame inzetbaarheid.
- Een lange termijn planning is nodig;
- Actie ondernemen, ergens beginnen;
- Niet te veel verplichten;
- Urgentie moet er zijn;
- De positie van HR binnen bedrijven is bepalend voor het klimaat van leren versus de waan van de dag van managers (integraal management);
- Verschil aan mogelijkheden tussen grote en kleine bedrijven. Denk bijvoorbeeld aan interne mobiliteit. Kleinere bedrijven hebben minder functies en dus minder mobiliteitsmogelijkheden;
- Naast het kunnen beschikken over de financiële middelen voor de inzet van instrumenten is aandacht voor de medewerkers belangrijk. Er moet continue aandacht zijn en niet alleen wanneer er zich problemen voordoen (voorkom afschuif mentaliteit door werkgevers).

9.6 Conclusie

De mate waarin (strategisch) personeelsbeleid is ontwikkeld, verschilt tussen bedrijven. Duurzame inzetbaarheidsbeleid gaat verder dan personeelsbeheer (personeels- en salarisadministratie).

Bedrijven geven in de telefonische enquête aan dat ze in het afgelopen jaar hebben geïnvesteerd in activiteiten die de duurzame inzetbaarheid van de werknemer kunnen bevorderen vanuit het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit laatste hebben de bedrijven in de enquête niet nader kunnen toelichten of concretiseren. Bijna een derde van de ondervraagde werkgevers noemt dit als reden. Deze categorie motieven is moeilijk te duiden, maar het wijst wel op een visie en houding die nodig is om te komen tot strategisch personeelsbeleid.

Bij een op de zes bedrijven spelen financiële motieven een rol. Tijdens de expertbijeenkomst is naar voren gekomen dat bepaalde instrumenten niet worden ingezet vanwege de (gepercipieerde) kosten en de veelal moeilijk te monetariseren opbrengsten. Maar ook is expliciet aangegeven dat bedrijven en instellingen investeren in duurzame inzetbaarheid, omdat verwacht wordt dat het saldo van kosten en baten positief is. Specifiek is genoemd het eigen risico bij ziekte en arbeidsongeschiktheid, als drijfveer om preventief beleid te ontwikkelen.

De omstandigheden op de externe arbeidsmarkt spelen een rol. Ongeveer een op de tien bedrijven geeft aan dat men in toekomst een tekort aan personeel verwacht en ziet dat als motief om te investeren in duurzame inzetbaarheid van het personeel. Uit onderzoek naar *labour hoarding* is naar voren gekomen dat er tijdens de recente economische crisis door bedrijven extra is geïnvesteerd in scholing van zittend personeel, om personeel met specifieke – technische – competenties zo lang mogelijk vast te houden (Van der Ende et al., 2010). Werkgevers willen kennis behouden binnen het bedrijf en de genomen maatregelen kunnen bijdragen aan de continuïteit van het bedrijf.

Een andere reden die bedrijven noemen is dat werkgevers het als een verplichting ervaren, vastgelegd door bijvoorbeeld wet- en regelgeving en cao's. Verder ontplooien bedrijven deze activiteiten vanuit het bedrijfsbelang. Uit een nadere analyse van de ingezette personeelsinstrumenten blijkt echter dat deze over het algemeen niet gebaseerd zijn op wettelijke regels, wat onderstreept dat er andere motieven dan wettelijke verplichtingen een rol spelen, zoals kosten en baten en arbeidsmarktomstandigheden.

Een belangrijke randvoorwaarde die door werkgevers is genoemd in de telefonische enquête om activiteiten te kunnen ontplooien op het gebied van de duurzame inzetbaarheid is dat er voldoende financiële middelen moeten zijn binnen het bedrijf. Een meerderheid van de bedrijven heeft naar eigen zeggen voldoende financiële middelen in huis om activiteiten op het terrein van duurzame inzetbaarheid te ontplooien. Wel zien we een duidelijk verschil tussen grote en kleine bedrijven. Het percentage kleine bedrijven (< 20 werknemers) dat zegt voldoende middelen te hebben is lager dan bij grote bedrijven.

Verder is het belangrijk dat er voldoende draagvlak is binnen de organisatie om activiteiten op het terrein van duurzame inzetbaarheid in te voeren. Dit geldt zowel voor leidinggevenden, de personeelsvertegenwoordiging als voor werknemers zelf. Goede arbeidsverhoudingen zijn in die zin niet alleen een motief, maar ook een randvoorwaarde.

Bijlage 1 - Methodologische verantwoording

Tabel B1-1 Populatie werkgeversbestand LISA met uniek telefoonnummer

			Grootteklasse					
	Sector	SBI 2008	Missing 0 of 1	2 t/m 19	20 t/m 49	50 t/m 99	100 of meer	Totaal
1	Landbouw-tuinbouw, visserij en winning van delfstoffen	Sectie A en B	26922	36168	396	71	35	63592
2	Procesindustrie (voedings- en genotsmiddelen, chemie)	C10, C11, C12, C19, C20, C21, C22 en C23	2554	4641	828	437	481	8941
3	Grafimedia	C18	1751	1945	219	51	34	4000
4	Metalelektro en metaalnijverheid	C24-C30	7822	7135	1504	516	441	17418
5	Overige industrie, inclusief energie- en nutsbedrijven, milieu en recycling	C13, C14, C15, C16, C17, C31, C32 en C33, D en E	12006	6350	685	222	280	19543
6	Bouwnijverheid en bouwinstallatie	F	85964	26850	2467	694	352	116327
7	Mobiliteitsbranche (Handel in en reparatie van motorvoertuigen, tweewielers en caravans)	G45	14112	13537	755	124	39	28567
8	Groothandel	G46	36363	28345	2647	740	447	68542
9	Detailhandel	G47	51300	63334	2348	470	123	117575
10	Vervoer en opslag	H	13906	10300	1395	657	527	26785
11	Horeca catering en verblijfsrecreatie	I	15175	27593	988	186	82	44024
12	Informatie en communicatie	J	41883	10787	791	265	231	53957
13	Financiële dienstverlening	K	6078	6740	445	169	245	13677
14	Schoonmaak	N81	11129	4991	451	132	109	16812
15	Zakelijke dienstverlening	L, M, N, excl. N81 en excl. N78	175456	45107	2808	897	622	224890
16	Overheid/openbaar bestuur	O	270	481	335	366	747	2199
17	Gezondheidszorg	Q86, Q87, incl.	42488	20704	1796	886	1181	67055

			Grootteklasse					
	Sector	SBI 2008	Missing 0 of 1	2 t/m 19	20 t/m 49	50 t/m 99	100 of meer	Totaal
		thuiszorg Q88101						
18	Welzijn	Q88, exc. Thuiszorg Q88101	10428	8406	1176	215	119	20344
19	Onderwijs	P	28680	9860	3543	834	658	43575
20	Cultuur, sport en recreatie	R	42210	8881	504	114	78	51787
21	Overig	S	48187	13074	330	136	67	61794
	Totaal		**674684**	**355229**	**26411**	**8182**	**6898**	**1071404**

Tabel B1-2 Bruto steekproef LISA bestand

		Grootteklasse				
	Sector	2 t/m 19	20 t/m 49	50 t/m 99	100 of meer	Totaal Bruto
1	Landbouw-tuinbouw, visserij en winning van delfstoffen	83	47	50	35	215
2	Procesindustrie (voedings- en genotsmiddelen, chemie)	76	64	50	50	240
3	Grafimedia	74	56	50	34	214
4	Metalelektro en metaalnijverheid	78	32	50	50	210
5	Overige industrie, inclusief energie- en nutsbedrijven, milieu en recycling	78	42	50	50	220
6	Bouwnijverheid en bouwinstallatie	79	51	50	50	230
7	Mobiliteitsbranche (Handel in en reparatie van motorvoertuigen, tweewielers en caravans)	84	46	50	39	219
8	Groothandel	79	31	50	50	210
9	Detailhandel	86	44	50	50	230
10	Vervoer en opslag	78	52	50	50	230
11	Horeca catering en verblijfsrecreatie	85	45	50	50	230
12	Informatie en communicatie	79	51	50	50	230
13	Financiële dienstverlening	85	55	50	50	240
14	Schoonmaak	78	52	50	50	230
15	Zakelijke dienstverlening	80	30	50	50	210
16	Overheid/openbaar bestuur	63	57	50	50	220
17	Gezondheidszorg	81	59	50	50	240
18	Welzijn	82	48	50	50	230
19	Onderwijs	74	56	50	50	230
20	Cultuur, sport en recreatie	81	69	50	50	250
21	Overig	88	32	50	50	220
	Totaal	**1671**	**1019**	**1050**	**1008**	**4748**

Tabel B1-3 Netto respons verantwoording

Sampletotaal	**4748**	**100,0%**	**100,0%**
Nieuw	2162	45,5%	45,5%
Behandeld	2586	54,5%	54,5%
Bruto sample	**2586**	**54,5%**	**100,0%**
Record onbruikbaar	244	5,1%	9,4%
In behandeling	136	2,9%	5,3%
In afspraak	211	4,4%	8,2%
Respondent onbruikbaar	377	7,9%	14,6%
Niet bereikbaar tijdens veldwerkperiode	643	13,5%	24,9%
Taalprobleem	8	0,2%	0,3%
Bruto respons/succesvol contact	967	20,4%	37,4%
Netto sample	**967**	**20,4%**	**100,0%**
Weigeringen	386	8,1%	39,9%
Netto respons/Deelnamebereid	581	12,2%	60,1%
Afgeronde enquête	**581**	**12,2%**	**100,0%**
Voldoet niet aan criteria	42	0,9%	7,2%
Quotacel vol	112	2,4%	19,3%
Interview compleet	427	9,0%	73,5%
Penetratiegraad	**539**	**11,4%**	**92,8%**

Tabel B1-4 Totaal netto steekproef telefonische enquête

		Grootteklasse (zelf gerapporteerd)				
	Sector	**2 t/m 19**	**20 t/m 49**	**50 t/m 99**	**100 of meer**	**Totaal Netto**
1	Landbouw-tuinbouw, visserij en winning van delfstoffen	9	6	5	5	25
2	Procesindustrie (voedings- en genotsmiddelen, chemie)	2	4	2	8	16
3	Grafimedia	8	5	5	5	23
4	Metalelektro en metaalnijverheid	7	4	3	6	20
5	Overige industrie, inclusief energie- en nutsbedrijven, milieu en recycling	5	7	3	5	20
6	Bouwnijverheid en bouwinstallatie	7	2	5	6	20
7	Mobiliteitsbranche (Handel in en reparatie van motorvoertuigen, tweewielers en caravans)	5	5	4	4	18
8	Groothandel	4	4	4	6	18
9	Detailhandel	5	6	2	9	22
10	Vervoer en opslag	7	4	4	6	21
11	Horeca catering en verblijfsrecreatie	6	2	4	7	19
12	Informatie en communicatie	3	6	4	5	18
13	Financiële dienstverlening	6	5	4	7	22
14	Schoonmaak	5	1	6	8	20
15	Zakelijke dienstverlening	4	4	1	11	20
16	Overheid/openbaar bestuur	1	0	4	13	18
17	Gezondheidszorg	8	5	4	8	25
18	Welzijn	3	4	4	9	20
19	Onderwijs	5	6	2	7	20
20	Cultuur, sport en recreatie	4	7	2	6	19
21	Overig	7	7	3	6	23
	Totaal	**111**	**94**	**75**	**147**	**427**

Bijlage 2 - Analysekader

Tabel B2-1 Analysekader

Pijlers SZW/StvdA	Kwaliteit van de arbeid	Inhoud van cao's	Beleidsdeelterrein	Voorbeelden concrete activiteiten op bedrijfsniveau
1.Vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden	Arbeidsomstandigheden	Arbeidsomstandigheden: veiligheid, gezondheid en welzijn (VGW)	*Preventief* Arbo algemeen (preventief)	Verwijzing naar veiligheidsvoorschriften.
			Medisch onderzoek	Periodiek medisch onderzoek.
			Terugdringen ziekteverzuim	Aanpassingen aan werkplek/ Aanpassing functie.
			Veiligheid *Proactief*	Beschikbaar of verplicht stellen beroepskleding.
			Gezondheidsmanagement	
2.Scholing/ Employability	Arbeidsinhoud	Arbeidsinhoud, beroepsopleiding en scholing	Functiegerichte scholing	Scholing/cursussen t.b.v. huidige functie.
			Ontwikkelingsgerichte scholing	Scholing/cursussen t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf.
			Beroepsopleiding zittend personeel Duaal opleiden Algemene scholing	Scholing/cursussen t.b.v. toekomstige andere functie buiten het bedrijf; Scholingsarrangement gericht op loopbaan i.p.v. op functies; Stages voor het personeel binnen het eigen bedrijf; Stages bij andere bedrijven in dezelfde bedrijfstak; Stages bij andere bedrijven in een andere bedrijfstak; EVC trajecten.
			Samenwerkingsverbanden met scholingsinstellingen	Arrangement via sociaal plan of deel van financieel compensatie bij ontslag inzetten b.v. competentieverbetering.
			1. Er is geen personeelsbeleid; 2. Personeelsbeheer	Loopbaangesprek (POP)/ Functionerings- en beloningsgesprekken;

Pijlers SZW/StvdA	Kwaliteit van de arbeid	Inhoud van cao's	Beleidsdeelterrein	Voorbeelden concrete activiteiten op bedrijfsniveau
			(personeel en salarisregistratie); 3. Personeelsbeleid (inzet beperkt aantal beleidsinstrumenten zonder duidelijke visie); 4. Human Resource Management (visieontwikkeling, afdeling HRM aanwezig, personeelsbeleid op schrift, personeelsvertegenwoordiging; 5. Strategisch personeelsbeleid (samenhang met bedrijfsbeleid tweezijdig tussen werkgever en werknemer, personeel is een asset geen kostenfactor, lange termijn beleid).	Loopbaanscan; Persoonlijk ontwikkelingsbudget of inzetbaarheidsbudget.
3.Mobiliteit	Arbeidsverhoudingen	Arbeidsverhoudingen, interne en externe flexibilisering, emancipatorische maatregelen, personeelsbeleid	Bevorderen mobiliteit: functie of baanwisseling binnen de organisatie, buiten organisatie binnen sector of intersectoraal: Van werk naar Werk.	In kaart brengen doorstroom- en loopbaanmogelijkheden op sector niveau en op niveau van grote bedrijven.
				Behoud of verbreding van de huidige functie.
				Stimuleren *interne* mobiliteit: Taakroulatie; Interne stages; Bijscholing.
				Stimuleren *externe* mobiliteit: Stages en detacheringen; Ondersteuning door werkgever naar nieuw werk bij

Pijlers SZW/StvdA	Kwaliteit van de arbeid	Inhoud van cao's	Beleidsdeelterrein	Voorbeelden concrete activiteiten op bedrijfsniveau
				dreigend ontslag.
				Inschakeling derden bij het begeleiden van boventallige werknemers naar ander werk; Omscholing.
4.Arbeidskosten en productiviteit	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsvoorwaarden: beloningen en vergoedingen, arbeidsduur en verloven	Ontziemaatregelen	Extra verlof/vakantie aan oudere werknemers.
				Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis.
				Vervroegd met pensioen.
				Deeltijd pensioen/deeltijd vervroegde uittreding (deeltijd- VUT).
			Demotie	Mogelijkheid stapje terug te doen in salaris en functie; Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten.
				Taakverlichting of aanpassing takenpakket in huidige functie.
				De mogelijkheid om een ander functie op hetzelfde niveau als huidige functie te vervullen.
5.Werkhervattingskansen voor oudere werkzoekenden /ontslagen werknemers en, zieke en (oudere) werknemers	Arbeidsvoorziening	Arbeidsvoorziening: werving, additionele werkgelegenheid, re-integratie	Oudere werkzoekenden en ontslagen oudere werknemers (55+)	Uitnodiging sollicitatiegesprekken bij openstaande vacatures.
				Leerbanen.
				Stageplaatsen.
				Omscholingstrajecten.
			Zieke oudere werknemers	Een andere baan/functie aangeboden binnen het bedrijf; Omscholingstrajecten aangeboden.

Bijlage 3 - Totaal overzicht mate van voorkomen ontplooide activiteiten op bedrijfsniveau

Tabel B3-1 Mate waarin bedrijven activiteiten t.a.v. gezondheid en vitaliteit hebben uitgevoerd in het afgelopen jaar, percentage bedrijven, 2012, N=427

Ontplooide activiteitengericht op behoud van gezondheid/vitaliteit van werknemers	HEEL VAAK	VAAK	SOMS	ZELDEN	NOOIT	WEET NIET/GEEN MENING
Kunt u van de volgende activiteiten aangeven in welke mate deze in het afgelopen jaar in uw bedrijf zijn uitgevoerd/zijn ontplooid?						
Verwijzing naar veiligheidsvoorschriften.	15.0%	40.0%	24.1%	6.8%	11.9%	2.1%
Uitvoeren van persoonlijke inzetbaarheidsscan of periodiek medisch onderzoek.	2.1%	12.4%	25.5%	13.8%	44.5%	1.6%
Activiteiten/maatregelen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden.	10.5%	44.0%	29.7%	5.6%	9.4%	0.7%
Activiteiten om gezonde levensstijl van werknemer te bevorderen: bv fitnessregeling of cursus stoppen met roken.	5.2%	24.8%	19.9%	12.2%	36.8%	1.2%
Activiteiten of maatregelen gericht op psychosociale arbeidsbelasting: bv cursussen gericht op omgaan met werkdruk en stress of agressie op werkplek.	2.6%	16.9%	30.9%	13.1%	36.1%	0.5%
In welke mate zijn er binnen uw bedrijf het afgelopen jaar functies of werkplekken aangepast om medewerkers langer inzetbaar te houden binnen uw organisatie?	1.2%	11.7%	28.3%	16.9%	40.5%	1.4%

Tabel B3-2 Mate waarin bedrijven activiteiten t.a.v. scholing en employability hebben uitgevoerd in het afgelopen jaar, percentage bedrijven, 2012, N=427

Scholing/ employability: behoud en ontwikkeling van juiste kennis en vaardigheden	HEEL VAAK	VAAK	SOMS	ZELDEN	NOOIT	WEET NIET/GEEN MENING
Kunt u van de volgende activiteiten aangeven in welke mate deze in het afgelopen jaar hebben plaatsgevonden binnen uw bedrijf met het oog op duurzame inzetbaarheid van werknemers?						
Ontwikkelingsplan of ontwikkelingsafspraken vastgesteld in een loopbaangesprek/ functionering/beoordelingsgesprek tussen werknemer en leidinggevende of (loopbaan) adviseur. Denk bijvoorbeeld aan het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan waarbij werknemers en werkgever afspraken maken over de persoonlijke ontwikkeling en de werkgever faciliteert met tijd en geld.	10.1%	37.2%	26.9%	7.5%	16.9%	1.4%
Loopbaanscan. Het in kaart brengen van de kwaliteiten en drijfveren van de medewerker om vervolgens op basis daarvan gerichte toekomstplannen te kunnen maken voor de loopbaan, binnen of buiten de organisatie.	2.6%	13.8%	25.8%	15.0%	41.7%	1.2%
Scholing/cursussen t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf.	5.4%	30.0%	33.5%	8.4%	22.2%	0.5%
Scholing/cursussen met het oog op (toekomstige) functies buiten het bedrijf, c.q. algemene scholing.	3.3%	9.4%	21.8%	15.0%	49.9%	0.7%
Informele scholing (bijvoorbeeld leren van collega's, werkbesprekingen etc.).	11.2%	45.2%	20.6%	6.3%	16.2%	0.5%
EVC-trajecten: Erkennen van Verworven Competenties. Kennis en kunde van werknemers is in kaart gebracht waarbij duidelijk wordt wat een werknemer nu kan en weet. Kennis en ervaring kunnen zijn opgedaan op het werk of daarbuiten. Een EVC procedure mondt uit in een ervaringscertificaat.	2.1%	11.5%	18.7%	11.2%	53.9%	2.6%
Stages of detacheringen bij andere bedrijven in dezelfde functie of andere functie.	1.9%	4.9%	15.5%	12.9%	64.4%	0.5%
Sociaal plan of deel van financieel compensatie bij ontslag ingezet t.b.v. competentie- of kennisverbetering boventallig medewerker.	1.9%	6.8%	16.6%	11.7%	59.0%	4.0%
Persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget.	3.3%	15.2%	21.5%	7.7%	49.9%	2.3%

Tabel B3-3 Mate waarin bedrijven activiteiten t.a.v. mobiliteit hebben uitgevoerd in het afgelopen jaar, percentage bedrijven, 2012, N=427

Mobiliteit: Behoud en ontwikkelen van voldoende flexibiliteit om binnen het eigen werk nieuwe taken eigen te maken en mobiel op de arbeidsmarkt te kunnen zijn.	HEEL VAAK	VAAK	SOMS	ZELDEN	NOOIT	WEET NIET/GEEN MENING
Kunt u van de volgende activiteiten aangeven in welke mate deze activiteiten in het afgelopen jaar hebben plaatsgevonden binnen uw bedrijf?						
Functieverbreding (de mogelijkheid van het verbreden van de functie is aangeboden)	**1.9%**	23.4%	34.0%	13.3%	26.0%	1.4%
Taakroulatie (rouleren van taken binnen huidige functie)	**3.3%**	22.7%	34.9%	12.9%	25.3%	0.9%
Aanbieden van een andere functie intern	**1.2%**	15.0%	39.3%	12.9%	30.9%	0.7%
Activiteiten en ondersteuning via interne mobiliteitspool	**0.7%**	6.8%	16.9%	11.7%	62.1%	1.9%
Van werk naar werk ondersteuning vanuit het eigen bedrijf bij dreigend ontslag	**2.6%**	7.7%	22.0%	12.4%	51.5%	3.7%
Inschakeling van werk naar werk dienstverlening door publieke uitvoerders (mobiliteitscentra, UWV) bij dreigend ontslag	**1.4%**	4.0%	11.0%	13.3%	67.0%	3.3%
Inschakeling van werk naar werk door private intermediair of uitvoerder bij dreigend ontslag	**0.7%**	4.4%	15.9%	12.2%	63.7%	3.0%
Samenwerkingsverband met andere werkgevers op regionaal of sectoraal niveau om van werk naar werk te realiseren	**1.9%**	7.7%	19.7%	11.9%	56.2%	2.6%

Tabel B3-4 Mate waarin bedrijven maatregelen t.a.v. arbeidsvoorwaarden en productiviteit hebben uitgevoerd in het afgelopen jaar, percentage bedrijven, 2012, N=427

Arbeidsvoorwaarden en productiviteit	HEEL VAAK	VAAK	SOMS	ZELDEN	NOOIT	WEET NIET/GEEN MENING	IK HEB GEEN OUDERE WERKNEMERS IN DIENST (55+)
Kunt u van de volgende activiteiten/maatregelen aangeven in welke mate activiteiten /maatregelen in het afgelopen jaar zijn aangeboden aan oudere werknemers (55 plussers) binnen uw bedrijf?							
Extra verlof/vakantie aan oudere werknemers.	**16.2%**	29.5%	11.5%	4.7%	23.9%	1.6%	12.6%
Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten.	**6.6%**	15.7%	12.6%	3.7%	41.5%	6.6%	13.3%
Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis, deeltijdpensioen.	**4.9%**	16.9%	21.8%	7.3%	35.6%	0.9%	12.6%
Mogelijkheid stapje terug te doen in functie.	**2.6%**	11.7%	24.1%	13.6%	33.3%	2.1%	12.6%

Bijlage 4 - Geraadpleegde literatuur

Arbouw, De bouwnijverheid, arbeid, gezondheid en veiligheid in 2010, http://www.arbouw.nl/pdf/arbouw-algemeen/bouwnijverheid-2010.pdf.

Stichting Arbeidsmarkt en Opleiding in de Metalektro, Arbeidsmarktmonitor, Metalektro tweede meting 2011, Stichting A+O metalektro, Leidschendam, 2012.

A&O fonds Waterschappen, Mobiliteitsbeleid sector waterschappen, verkenning en aanbevelingen, Den Haag, januari 2012.

Borghouts-van de Pas, I.W.C.M., *Securing job-to-job transitions in the labour market. A comparative study of employment security systems in European countries*, Nijmegen, Wolf Legal Publishers, 2012.

Borghouts - van de Pas, I.W.C.M., Daalen, G. van, Evers, G., Hillebrink, C., Kerkhofs, M., Kooman, J., Lange, W. de, Pouwels, B., Roman, A., Schippers, J., & de Voogd-Hamelink, M. (2009). *Trendrapport Vraag naar arbeid 2008*. Tilburg: OSA.

Borghans, L., D. Fouarge en A. de Grip, *Een leven lang leren in Nederland. Maastricht: Researchcentrumvoor Onderwijs en Arbeidsmarkt*, Universiteit Maastricht, 2011 (roa-R-2011/5).

Breugel van G., Fouarge D. Grip de A., Kriechel B., Thor van J. *Arbeidsmarktmonitor Metalektro editie 2011*, ROA, Maastricht, 2011.

Cuelenaere B., Deckers, K, Siegert J. Bruin de G. *Doorwerken met beleid, Parels: goede praktijken van duurzame inzetbaarheid van werknemers*, Ecorys, 2009.

Centraal Georganiseerd Overleg Politie*, Een leven lang werken: het realiseren van Duurzame Inzetbaarheid in de sector Politie,* Vitaal, competent, gemotiveerd en met plezier werken gedurende de gehele loopbaan, Werkgroep inzetbaarheid CGOP, 2011.

Donker van Heel, P.A. en W. Koolmees, *Kwantitatieve analyse van cao's*, ECORYS-NEI, Rotterdam, juni 2002.

Donker van Heel, P.A. en K. Deckers, *Knelpunten bij de uitvoering van cao's. Kwalitatief onderzoek naar de ervaringen van werkgevers in het midden- en kleinbedrijf*, Ecorys, Rotterdam, november 2009.

Ende, M.A. van der, E. Hazebroek, M. Wilkens en P.A. Donker van Heel (2010), *Labour hoarding door bedrijven. Personeelsbeleid en strategische overwegingen*, ECORYS, Rotterdam.

EIM, Van werk naar werk in het MKB, EIM, Zoetermeer, 2010.

Harteveld L., B. Kraayvanger, F. Pang. S. Roording, E. Zielschot*, Vitaal Kapitaal, Eindevaluatie cao-seizoen 2011,* AWVN, Den Haag, 2012.

Dalen van, H., Henkens, K., Conen, W., Schippers J. *Dillema's rond langer doorwerken, Europese werkgevers aan het woord,* NIDI, Amsterdam, 2012.

Euwals, R. en Folmer K. (2009). *Arbeidsaanbod en gewerkte uren tot 2050. Een beleidsneutraal scenario*. Centraal Planbureau, Den Haag (cpb Memorandum 225).

Euwals R., Mooij de R., Vuuren van D., *Rethinking Retirement. From participation towards allocation*, Centraal Planbureau, Den Haag, 2009, No 80.

Evers, G.H.M., Wilthagen, A.C.J.M., & Borghouts- van de Pas, I.W.C.M. *Best practices in WW-preventie*. Tilburg: OSA, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, 2004.

Goedhart, C. Lokhorst, B. & Schippers J. (2011). *Duurzame inzetbaarheid. Onderzoek naar de rol van werkgevers.* Utrecht. Expertisecentrum Leeftijd. 2011.

Groot de N., Friperson R., Weda J. en Jong de P*., Werkt werktijdverkorting? Evaluatie bijzondere werktijdverkorting en deeltijd-WW*, Ape, Den Haag, rapport 16-808, 2012.

Grootenboer, A.J., Schaaf van der M.J., *Vitaliteit: van feit tot beleid, inventariserend onderzoek*, EIM, 2012.

Grijpstra D., Ruig de L., en Uitert van K., *Scholing in crisistijd. Ervaringen van bedrijven met werktijdverkorting, deeltijd-WW of VWNW*, Raad voor Werk en Inkomen, Den Haag, 2009.

Heijink J. en S. Oomens, *De werking van arbocatalogi, Evaluatie van het project arbocatologi van de Stichting van de Arbeid*, ITS, 2011.

Hoeksema L., Marshall S., Veldhuis H., Vaan de M., *Levensfasebewust personeelsbeleid in de Metalektro*, Eindrapportage over het pilotproject van de ROM (Werkgroep Leeftijdsbepalingen), Berenschot, 2010.

Hoeven van der Th, P. Jansen, H. Thierry, W. den Herder, T. Polat, M. Bal, F. Oderkerk, R. Majoor-Leget, H. Kemps, *Duurzaam werknemen in de zorg. Een onderzoekspilot naar langer doorwerken in de zorg*, Vrije Universiteit, 2011.

Hooftman, W., Klauw van der M., Klein Hesselink, J., Terwoert, J., Jongen M., Kraan, K. Wevers, C., Houtman, I. Koppes L., *Arbobalans 2011, Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*, TNO, 2012.

Houtman, I., Kok, L., Klauw van der M., Lamers. M. Jansen, Y., Ginkel van, W., *Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen wel of niet nemen.* Eerste resultaten van een kwalitatief onderzoek, TNO/SEO, juni 2012.

Jacobs J., en Vrielink, *Levensfasegericht personeelsbeleid in het primair en voortgezet onderwijs*, ResearchNed, Nijmegen, 2009.

Josten, E., Vlasblom, J.D., Voogd de- Hamelink, M. (2012), *Vraag naar arbeid 2011*, SCP, Den Haag, januari 2012.

Klink van der J.J.L., Burdorf A., Schaufeli, W.B., Wilt van der G.J., Zijlstra, F.R.H., Brouwer S. Bültmann, *Duurzaam inzetbaar, werk als waarde*, Zonmw, 2010.

FME CWM, Hou ze vast! Ondernemingen aan het woord over duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers, 2010.

Grip de. A. en Iske P.L., *Taakroulatie in plaats van functieroulatie*, Medewerkers ABN Amro zoeken zelf intern naar geschikte werkzaamheden via HR -tool 'Smartjobs', Gids van Personeelsmanagement, 7/8, 2012.

Grootenboer, A.J., en Schaaf van der M.J. (2012). *Vitaliteit van feit tot beleid*. Inventariserend onderzoek, EIB, Amsterdam, Juni 2012.

Hazebroek, E. en P.A. Donker van Heel, *Evaluatie stimuleringsregeling duurzame inzetbaarheid gemeentepersoneel*, ECORYS,Rotterdam, december 2009.

Kalmthout R., *SZW issuemonitor Q2 2012, Duurzame inzetbaarheid*. Een monitoronderzoek naar de beleving van het beleid en de communicatie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Veldkamp, 2012.

Kerckhaert A., Engelen M., Mooij N., *Trendrapport 2011 Preventie, verzuim en duurzame inzetbaarheid in de sector transport en logistiek*, Research voor Beleid/Gezond transport, 2011.

Klein Hesselink J., Kraan K., Oeij P., Vroome de E., Zwieten van M., Goudswaard A., *WEA 2010, Arbeidsbeleid in Nederlandse instellingen en bedrijven*, TNO, juli 2011.

Koppes L., Vroome de E., Mol M., Janssen B., Zwieten van M., Bossche van den S., *Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2011, Methodologie en globale resultaten*, TNO, Hoofddorp, 2012.

Koudijs, D., Nijboer C., Weduwe der K., *Stimulerende en Belemmerende Factoren bij het Bouwen van een Vitale Organisatie*. Een onderzoek binnen de sectoren welzijn, jeugdzorg en kinderopvang in het kader van het FCB project Vitaliteit en Inzetbaarheid, FCB, Utrecht, 2011.

Loo van J., Grip de A., Montizaan, R., *Active Aging bij Overheid en Onderwijs, vernieuwend omgaan met vergrijzing*, ROA/ABP,2007.

Manders F. en Vloeberghs D., *Leerboek Strategisch Personeelsbeleid*, Lemma, Utrecht, 1993.

Ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Najaarsrapportage cao afspraken 2011*, Den Haag, 2011.

Molenaar-Cox P.G.M, Zwart, de B.C.H., Cuelenaere, B., *Duurzame inzetbaarheid in de gehandicaptenzorg*. Inventarisatie van beleid, activiteiten en ondersteuningsbehoefte, Astri, Leiden, juni 2011.

Poiesz, T.B.C.,. *Waarom mensen zich (niet) gedragen*, Inmerc bv, Wormer, 1999.

SCCM, Informatieblad Psychosociale arbeidsbelasting, Den Haag, 2009.

Schoenmakers, F., *Werkgeversenquête 2 Zorg en WJK 2011*, Panteia, Zoetermeer, 2012.

SER, Werk maken van scholing. Advies over de postinitiële scholingsmarkt, advies 12/02, Den Haag, april 2012.

Smits, J.M.P, Beeksma, M., Feenstra, P.W., Junger-van Hoorn, E.C., *Perspectief op langer doorwerken*. Een onderzoek naar cao-afspraken tussen sociale partners met betrekking tot langer doorwerken, Ministerie SZW, Den Haag, September 2010.

Stamet Y en Scheeren J., *Thematische studie Duurzame inzetbaarheid in de publieke sector, resultaten van de secundaire analyse op POMO*, 2010, CAOP 2011.

Stelt van der H., Voogd-Hamelink de M., *Trendrapport aanbod van arbeid 2009*, Ministerie SZW, Den Haag 2010.

Stoel D. en Wentzel E., *Beloften, feiten en ongekende mogelijkheden: Onderzoek naar de effecten van EVC (Erkenning van Verworven Competenties)*. Eindrapport. ProfitWise International BV, Amsterdam, 2011.

Stuijvenberg M., Kans K., Aa van der R*., EVC gemeten, actualisatie 2010-2011*, Ecorys, Rotterdam 2012.

SNS Reaal, jaarverslag 2011 te downloaden via http://www.snsreaaljaarverslag.nl/2011/docs/default/annualreport.php.

Staarman M., en IJzereef W., Loopbaancentra bij NS, KLM, VUmc en Hitecs (STORK), *Loopbaan*, jaargang 3, 2007.

Stichting van de Arbeid, *Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid,* 2011.

Stigas, Jaarverslag Stigas 2011, Natuurlijke partner voor duurzame inzetbaarheid, April 2012.

TNO, Werkgevers Enquête Arbeid (WEA), 2010.

Veer de, A.J.E, Francke A.L, *Tot je pensioen werken in de zorg? Wensen van werknemers in de verpleging en verzorging ten aanzien van ouderenbeleid van werkgevers*, NIVEL, 2011.

Visscher K., Groot de M., Eck van S. Gestel van N., Borghouts. I. *Evaluatie experiment Van werk Naar werk, Tussenrapportage*, Capgemini/ Tilburg University, 2012.

Weide van der W.E., Maurits E.E.M., Zwart B.C.H., *Duurzaam doorwerken in de Limburgse zorgsector*, Overkoepelende rapportage van de stand van zaken duurzaam inzetbaarheidsbeleid bij Limburgse zorgorganisaties, Astri, Leiden 2009.

Wilkens, M. en Donker van Heel, P., *Monitor O&O beleid gemeenten, nulmeting werkgevers*, Stichting A&O fonds gemeenten, Den Haag, 2010.

Welbergen J.W., Plat L, Hoogt van der W., *Het Mobiliteitsbureau Mobiliteit en loopbaanbeleid binnen HHNK*, Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, 2008.

Wit, J. de, Wilkens, M., Donker van Heel P, *Arbeidsmarktmonitor Apotheekbranche 2011-2012*, Ecorys 2012.

Wit, J. de, Wilkens M., Donker van Heel P., Arbeidsmarktmonitor Tuinbouw 2010, Ecorys, Rotterdam 2011a.

Wit, J. de, Wilkens M., Donker van Heel P., *Arbeidsmarktonderzoek Akkerbouw en Diervoeder 2010*, Ecorys, Rotterdam 2011b.

Zandvliet, K., Gelderblom A., Gravesteijn J., W*erkgeversbenaderingen van UWV gericht op het aannemen van ouderen*, SEOR Rotterdam, 2011.

Bijlage 5 - Geraadpleegde websites

http://www.ao-services.nl/Schilders/Pages/Individuele%20budgetrekening.aspx

http://www.activeaging.nl/werknemer/actueel

www.gezondheidsbus.nl

http://www.kenniscentrumevc.nl/?id=174)

https://www.flowarboportal.nl/

http://www.flowwep.nl/

http://www.fnvbouw.nl/bouweninfra/werkeninkomen/gezondenveilig/arbocatalogus/pages/arbocatalogus.aspx

http://www.fnvbouw.nl/afbouwenonderhoud/werkeninkomen/arbeidsomstandigheden/arbocatalogus/pages/arbocatalogus.aspx

http://www.fnvbouw.nl/meubelenhout/werkeninkomen/werkomstandigheden/arbocatalogus/Pages/Arbocatalogus.aspx

http://www.fundeon.nl/evc-centra

http://www.houtopleidingscentrum.nl/werknemers/opleidingen/evc

http://www.houtverwerkendeindustrie.nl/scholing/evc

http://www.lichterwerkt.nl/

www.loopbaantrajectbouw.nl

www.mijnloopbaan.net.

http://www.roofbouwniksvoorjou.nl/

http://www.sbd.nl/content/view/107/122/

http://www.shm.nl/bedrijfsleven/subsidies/evc/

http://www.sswt.nl/

http://www.stigas.nl/

www.watdoejijmorgen.nl

http://www.sbd.nl/content/view/107/122/
(woondiensten)

Bijlage 6 - Vergelijking aantal activiteiten branches met en zonder informatie

Tabel B6-1 Vergelijking informatie aantal activiteiten branches met en zonder informatie

			informatie deskresearch		Totaal
			wel informatie uit deskresearch	geen informatie uit deskresearch of onbekend	
	geen of 1 activiteit	Count	4	6	10
		% within Aantal activiteiten	40,0%	60,0%	100,0%
		% within informatie deskresearch	2,2%	2,4%	2,3%
	2 t/m 5 activiteiten	Count	17	31	48
		% within Aantal activiteiten	35,4%	64,6%	100,0%
		% within informatie deskresearch	9,3%	12,7%	11,2%
	6 t/m 10 activiteiten	Count	47	64	111
		% within Aantal activiteiten	42,3%	57,7%	100,0%
		% within informatie deskresearch	25,8%	26,1%	26,0%
	11 t/m 15 activiteiten	Count	44	76	120
		% within Aantal activiteiten	36,7%	63,3%	100,0%
		% within informatie deskresearch	24,2%	31,0%	28,1%
	16 t/m 20 activiteiten	Count	40	50	90
		% within Aantal activiteiten	44,4%	55,6%	100,0%
		% within informatie deskresearch	22,0%	20,4%	21,1%
	21 t/m 24 activiteiten	Count	22	15	37
		% within Aantal activiteiten	59,5%	40,5%	100,0%
		% within informatie deskresearch	12,1%	6,1%	8,7%
	25 of meer activiteiten	Count	8	3	11
		% within Aantal activiteiten	72,7%	27,3%	100,0%
		% within informatie deskresearch	4,4%	1,2%	2,6%
Total		Count	182	245	427
		% within Aantal activiteiten	42,6%	57,4%	100,0%
		% within informatie deskresearch	100,0%	100,0%	100,0%

Group Statistics

	informatie deskresearch	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
aantal activiteiten	wel informatie uit deskresearch	182	13,4011	6,34362	,47022
	geen informatie uit deskresearch of onbekend	245	11,9878	5,73420	,36634

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
aantal activiteiten	Equal variances assumed	4,002	,046	2,407	425	,017	1,41334	,58727	,25902	2,56767
	Equal variances not assumed			2,371	367,088	,018	1,41334	,59608	,24118	2,58551

Bijlage 7 - Deelnemers expertbijeenkomst 8 oktober 2012 SER-gebouw

	Aanhef	Voorletter(s)	Tussenvoegsel	Achternaam	Organisatie
1	Mevr.	F.		Arnts-Putman	senior verpleegkundige/LAC lid Abvakbo
2	dhr.	P.		Bakker	DHL Expres
3	mevr.	S.		Baljeu	CNV Vakcentrale
4	dhr.	R.		Boulogne	Achmea
5	mevr.	J.		Brautigam	Thuiszorg Spijkenisse
6	dhr.	Y.	van de	Burgh	FNV Bouw
7	mevr.	L.	van	Dinteren-Lee	ING
8	mevr.	L.M.A.		Donders	Tata Steel
9	dhr.	C.		Essens	Actor
10	dhr.	M.		Dons	CNV Publieke Zaak
11	mevr.	B.		Fest	Stichting ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen
12	dhr.	E.		Geurts	De Unie
13	dhr.	S.		Groenendal	Postnl
14	dhr.	R.	van	Hattem	Rabobank
15	mevr.	K.		Hofstede	FCB Dienstverlenen in Arbeidsmarktvraagstukken
16	dhr.	A.W.		Hokken	LTO Nederland
17	mevr.	A.		Jagdewsing	Actor
18	dhr.	H.	de	Jong	De Unie
19	dhr.	G.		Koot	DHL Expres
20	dhr.	J.H.		Koops	ABU
21	mevr.	J.		Meere-Nijdam	Parnassia Bavogroep
22	dhr.	O.		Peek	NVZ Vereniging van ziekenhuizen
23	mevr.	H.		Pethke	De Unie
24	mevr.	A.		Polat	CNV Publieke Zaak, vestiging Apeldoorn en cluster Markt/Welzijn
25	dhr.	R.C.M.		Rennen	Abvakabo
26	dhr.	R.		Rog	De Unie
27	mevr.	S.		Salden	Centrum Gouwestein
28	dhr.	J.		Sanders	LTO Noord
29	mevr.	S.A.		Scheer	NVZ Vereniging van ziekenhuizen
30	mevr.	E.L.		Scholten	Algemene Onderwijsbond
31	dhr.	M.S.		Smit	fme-cwm
32	dhr.	W.		Treu	CMHF
33	dhr.	S.		Ucar	Nederlandse Spoorwegen
34	dhr.	J.A.		Vaas	Koninklijke Metaalunie
35	dhr.	J.	van	Veen	Korps Landelijke

	Aanhef	Voorletter(s)	Tussenvoegsel	Achternaam	Organisatie
					Politiediensten
36	dhr.	G.		Veld	Reestmond
37	dhr.	A.		Wiersma	Bouwend Nederland
38	dhr.	C.	De	Wildt	Altersum
39	dhr.	Th.	De	Wit	Algemene Onderwijsbond
40	dhr.	E.		Wolters	De Unie

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas