

Veelkeurig grijsbeleid

en de employability van de oudere werknemer.



Diet Harwig

Erasmus Universiteit Rotterdam juni 2008

Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Inleiding

2. Probleemstelling

2.1 Centrale vraag en deelvragen

2.2 Begripsafbakening

2.3 Methode van onderzoek

3. Theoretische verantwoording in beantwoording van deelvragen

3.1 Hoe is de huidige Nederlandse arbeidsmarkt te typeren?

3.2 Welke factoren bepalen de employability van de oudere werknemers van 45-55 jaar?

3.3 Hoe wordt leeftijdsbewust personeelsbeleid vormgegeven in organisaties?

4. Conclusies en discussie

Geraadpleegde bronnen

VOORWOORD

Deze paper is geschreven omdat ik de vergrijzings-problematiek erg interessant vind. Ik heb gekozen voor een onderwerp dat te maken heeft met de employability van de werknemer van 45 – 55 jaar. Zelf behorend tot die groep ben ik ervan overtuigd dat je op deze leeftijd flink moet investeren in je toekomst – vandaar mijn keuze voor deze studie.

De arbeidsparticipatie van ouderen is een onderwerp dat een ruime belangstelling heeft van zowel onderzoekers als het bedrijfsleven als de politiek. In de literatuurkeuze heb ik gebruik gemaakt van de door de docenten aangereikte literatuur, alsmede diverse rapporten, verslagen en boeken.

Inleiding

‘Wat is er aan de hand met de groep geboren tussen 1950 en 1960?’ zo vraagt Van Meeteren zich af in Trouw van 10-11-2007 naar aanleiding van een onderzoek onder Nederlandse werkgevers en werknemers naar scholing in het midden- en kleinbedrijf. In dit onderzoek kwam naar voren dat ‘de groep van 45-55 jarigen het minste belang hecht aan scholing, terwijl de groep van 55-plussers gretig inhaakt op scholing en net zozeer als jongeren veel zien in een leven lang leren’. Andere publicaties bevestigen dit beeld: deze groep werknemers hechtte meer belang aan leren door ervaring dan aan cursussen en trainingen. (Bruggink & Sierman 2008, OECD 2006) Scholing als ‘investering in de toekomst’ werd door hen minder gewaardeerd. Opmerkelijk is dat juist deze groep zich zou moeten afvragen hoe zij hun ‘arbeidstoekomst’ willen gaan inrichten. Dit gezien het feit dat ze niet meer vervroegd zullen gaan uittreden, vanwege de afschaffing van het prepensioen/VUT en dus in veel gevallen nog 10 tot 20 jaar deel moeten nemen aan het arbeidsproces. (Coalitieakkoord 2007)

Dit probleem moet bezien worden tegen de achtergrond van de ontwikkeling van de Nederlandse arbeidsmarkt. Het karakter van de arbeidsmarkt is gewijzigd: veel meer dan voorheen is er sprake van flexibiliteit, waarbij dienstverbanden niet meer vast zijn en waarbij werknemers geacht worden ‘mobiel’ te zijn. (Crompton 2006) Meer nog dan voorheen is de employability (=inzetbaarheid) van de werknemer van groot belang. De werknemer wordt beschouwd als regisseur van zijn eigen loopbaan. (Gaspersz en Ott 1996) De vraag rijst of ook de werknemer van 45 – 55 jaar zich bewust is van deze rol: hoe zorgt hij ervoor dat hij employable is? De theorie van het menselijk kapitaal en de employability kan hierbij als uitgangspunt dienen.

Ook de werkgevers spelen een grote rol. Bedrijven voorzien een krapte op de arbeidsmarkt vanwege het uit balans raken van de arbeidsmarkt: het aantal werknemers van 45-55 jaar zal volgens demografische gegevens al over 5 jaar groter zijn dan het aantal jonge werknemers van 15-20 jaar. Deze ontwikkeling laat een groeiende trend zien. (European Commission, 2005)

Werkgevers verwachten ‘opgescheept’ te worden met ‘dure werknemers’, omdat de productiviteit van deze groep - naar hun oordeel - daalt, met name vanwege psychische en fysieke beperkingen. (Van Dalen, Henkens, Schippers 2007; Van Daalen 2006, Marini & Vos 2007) Anderzijds betreurt men het verlies aan kennis en ervaring vanwege de vroege uittreders. Uit onderzoek blijkt dat de meeste werkgevers hun de oudere werknemer van 55+ tot nu toe tegemoetkwamen via een z.g. ‘leeftijd bewust personeelsbeleid’, wat vooral bestond uit de (door de door de overheid geïnitieerde) ontsaatsmaatregelen. (Boom & Adams 2006, Van Dalen, Henkens, Schippers 2007)

Al deze ontwikkelingen leiden tot het idee dat er meer nagedacht moet worden over de employability van werknemers van 45 – 55 jaar. In deze paper zal vanuit de bestaande literatuur ingegaan worden op de relatie tussen leeftijdbewust personeelsbeleid en employability tegen de achtergrond van een flexibele arbeidsmarkt.

2. Probleemstelling / Centrale vraagstelling

In deze paper zal een antwoord gevonden worden op de vraag: *Welke bijdrage levert leeftijdsbewust personeelsbeleid aan de employability van werknemers van 45-55 jaar.*

2.1. Deelvragen:

1. Hoe is de huidige Nederlandse arbeidsmarkt te typeren?
2. Welke factoren bepalen de employability van de oudere werknemers van 45-55 jaar?
3. Hoe wordt leeftijdsbewust personeelsbeleid vormgegeven in organisaties en hoe wordt dit uitgewerkt voor werknemers van 45-55 jaar?

2.2. Begripsomschrijving

Oudere werknemer:

In deze paper wordt uitgegaan van de werknemer van 45 – 55 jaar in zowel vast als tijdelijk dienstverband. Dit zijn werknemers die zich in de komende jaren zullen gaan richten op de invulling van de laatste fase van hun loopbaan. Om deze groep verder af te bakenen, beperk ik mij tot de groep hoog-middelbaar opgeleide werknemers, omdat deze groep in ongeveer gelijke arbeidsomstandigheden verkeert. Waar in deze paper gesproken wordt van 'hij' kan ook 'zij' gelezen worden.

Employability:

Letterlijk betekent dit 'de inzetbaarheid'. Volgens Gaspersz en Ott (1999) gedefinieerd als 'het vermogen om werk te verkrijgen'.

In dit onderzoek gaat het niet direct om het vermogen om werk te zoeken bij andere werkgevers, zoals Gaspersz en Ott dat aangeven, maar meer om het idee dat werknemers werk behouden zolang zij over inzetbare vaardigheden beschikken en bereid zijn tot mobiliteit. Zij moeten hun huidige en andere functies goed kunnen vervullen. (Nauta e.al. 2005) Deze betekenis wordt in de literatuur evenwel aangeduid met zowel 'inzetbaarheid' als 'employability'.

Leeftijdbewust personeelsbeleid:

Personeelsbeleid dat rekening houdt met de specifieke kenmerken van werknemers in verschillende leeftijden. Het gaat uit van unieke capaciteiten, wensen en behoeften van alle individuele medewerkers. (Peters, Nauta, De Jonge, Schalk 2005) In het dagelijks spraakgebruik, maar ook de literatuur wordt met deze term dikwijls 'het personeelsbeleid gericht op oudere werknemers' bedoeld, omdat deze groep speciale beleidsaandacht vraagt gezien hun omstandigheden.

2.3. Methodiek

Er is voor deze paper gebruik gemaakt van deskresearch. De gegevens zijn ontleend aan diverse publicaties uit het zowel Nederlandse als Angelsaksische taalgebied. Op basis van de deelvragen is een keuze gemaakt uit diverse onderzoeken en wetenschappelijke publicaties over:

- a. ontwikkelingen op de arbeidsmarkt na '80 in het algemeen om een kader te kunnen schetsen voor de centrale vraag
- b. employability - het menselijk kapitaal
- c. onderzoeken naar leeftijdbewust personeelsbeleid.

De theorie over flexibilisering, het menselijk kapitaal en het nieuw psychologisch contract zijn hierin integraal verwerkt.

De statistische gegevens zijn verkregen via Statline van het CBS. Omdat de problematiek over dit onderwerp erg in ontwikkeling is, is vooral gebruik gemaakt van recent onderzoeksmateriaal. Gezien de omvang van deze paper, wordt alleen de Nederlandse arbeidsmarkt als uitgangspunt genomen.

3. Theoretische verantwoording in beantwoording van deelvragen

3.1 Hoe is de huidige Nederlandse arbeidsmarkt te typeren

De ontwikkelingen in de Nederlandse arbeidsmarkt vormen het kader van waaruit men tegen huidige en toekomstige arbeidsrelaties moet aankijken.

Sinds de opkomst van de industrie heeft de arbeidsmarkt een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Na het industriële tijdperk van de jaren na 1850 werd de productie en organisatie met name beheerst door het tayloristische organisatieprincipe. Vooral in de jaren na WO II kwam dit tot uiting in de industriële massaproductie en de stijgende consumptie, de regulering van de arbeidsrelaties en het ontstaan van de verzorgingsstaat. (Crompton 2006)

In de laatste decennia van de 20^e eeuw verandert de samenleving geleidelijk. De industriële sector neemt een minder dominante plaats in in de samenleving, de technologie maakt een grote ontwikkeling door (zoals de komst van de computer) en de markten mondialiseren. Ook de cultuur verandert: de mensen veranderen in hun denkpatroon, zoals vaak aangeduid door het brede begrip 'individualisering'. (Crompton 2006:8) Het voert nu te ver voor deze paper om op deze cultuurverandering in te gaan.

De ontwikkelde Westerse samenleving na 1970/1980 wordt in de literatuur dikwijls benoemd als 'post industrieel' (Bell 1974 in: Steijn 2004). Volgens Bell is er sinds deze periode sprake van een geleidelijke verandering in de richting van een industriële economie naar een diensteneconomie, waarbij het accent ligt op kennis en informatie. Productiebedrijven verdwijnen meer en meer uit de Westerse economieën.

Deze turbulente veranderingen in de samenleving brengen met zich mee dat organisaties ook veranderden. Nieuwe organisatie- en management principes werden ingevoerd om slagvaardig te kunnen opereren op de markt en om zodoende de concurrentie voor te blijven.

Volgens een SER advies over levensloopbanen (SER 2001) heerst de brede opvatting dat de toekomstige maatschappelijke ontwikkeling in Nederland sterk wordt beïnvloed door vier megatrends: *internationalisering, informatisering, demografische verschuivingen en individualisering*. Deze trends beïnvloeden ook de arbeidsrelaties.

Wil een organisatie slagvaardig kunnen opereren op een turbulente markt, dan zullen er andere strategische keuzes gemaakt moeten worden ten aanzien van de organisatie van mensen en middelen dan in een traditionele (tayloristische) organisatie. (Steijn 2004)

Vandaar dat er nieuwe vormen van arbeid en arbeidsverhoudingen zijn ontstaan.

Werd de traditionele organisatie gekenmerkt door onder andere *stabiliteit* in de arbeidsrelaties, de organisaties van de laatste 25 jaar kenmerken zich door *flexibiliteit* in arbeidsrelaties, zowel op numeriek als op functioneel niveau. (Crompton 2006)

De aandacht die ontstond voor het menselijke aspect in een organisatie, leidde tot een andere visie op mens en arbeid. Er ontstond een verschuiving in het denken over de kwaliteit van het leven en in het verlengde daarvan ontstond de aandacht voor de balans werk/privé.

De numerieke flexibiliteit leverde ook gevarieerde arbeidspatronen op, waarbij perioden van arbeid worden afgewisseld met perioden van verlof, scholing en zorg. Ook de groeiende arbeidsmarkt-participatie van vrouwen heeft hieraan bijgedragen (Appelbaum 2005 in: Den Dulk & Peper 2006) Tayloristische principes met als leidend principe de mannelijke kostwinner in een fulltime functie, zijn vanaf de jaren '80 aan het verdwijnen. Deeltijdwerk wordt steeds meer geaccepteerd. 'The volume of part-time work has now risen to levels where marginalization is no longer a viable policy' (Hakim, 1995)

Flexibilisering

Wanneer er in dit paper gesproken wordt over werknemers op een arbeidsmarkt dan zal er zeker aandacht moeten zijn voor het begrip flexibilisering. In de afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar de diverse aspecten van dit begrip. Ook de overheid maakt gebruik van de verkregen inzichten

in haar beleidsvorming met betrekking tot de arbeidsrelaties (o.a. 'Wet flexibiliteit en zekerheid' 1999) Flexibilisering binnen een organisatie kan omschreven worden als 'de mate waarin een organisatie in staat is om de inzet van middelen en mensen voortdurend aan te passen aan de steeds veranderende eisen vanuit de omgeving en de verschillende werkprocessen'. (SOZaWe 1984 in : Steijn 2004). Er worden twee hoofdvormen onderscheiden: de numerieke flexibilisering en de functionele flexibilisering. (Ester et al. 2001)

Numerieke flexibiliteit betreft het aantal medewerkers of de werktijden die kunnen variëren, al naar gelang de organisatie zich aan moet passen aan de omgeving. Volgens Crompton ligt de nadruk hierbij vaak op efficiëntie en kostenbesparing. (Crompton 2006)

Functionele flexibiliteit betreft de verschuiving in het takenpakket van de medewerkers. Doordat de werknemers 'multi- inzetbaar' zijn, kan de organisatie beter inspelen op veranderingen in de omgeving. Deze inzetbaarheid (of 'employability') wordt verder uitgewerkt in par. 3.3

Het in de jaren '90 ontwikkelde schillenmodel ging uit van een binnenste schil van vaste medewerkers, die al dan niet 'ademend' kon worden aangevuld met een buitenste schil van 'flexibele arbeidskrachten' .(Kluytmans 2005)

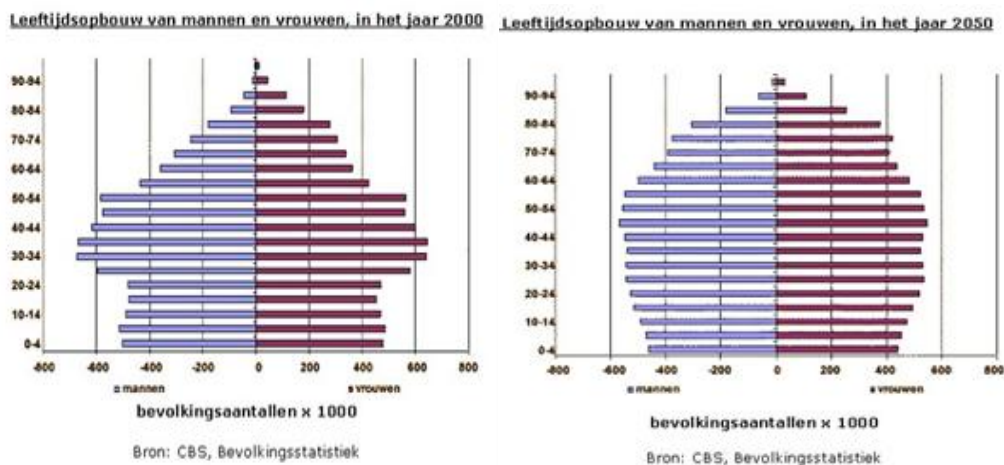
Door demografische ontwikkelingen verandert de arbeidmarkt ook van samenstelling: in de laatste 25 jaar is er sprake van een toename van (al dan niet herintredende) vrouwen en allochtonen en een toename van het aantal 55-plussers op de arbeidsmarkt. (SER 2001, Taylor-Gooby, 2004)

De flexibiliteit in arbeidsrelaties ten gevolge van de ontwikkelingen in de samenleving en het bedrijfsleven, heeft ertoe geleid dat de wederzijdse verwachtingen in de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer wijzigden. In 3.3. wordt hier nader op ingegaan.

Vergrijzing van de arbeidsmarkt

Nederland vergrijsst. In Nederland blijven steeds meer mensen tot op hogere leeftijd gezond en sterven op hogere leeftijd en er komen naar verhouding minder kinderen bij. (Nauta e.a. 2005) Ook voor de komende decennia wordt voorzien dat de levensduur van mensen zal stijgen. Vergrijzing is geen tijdelijk verschijnsel blijkt uit onderstaande tabellen:

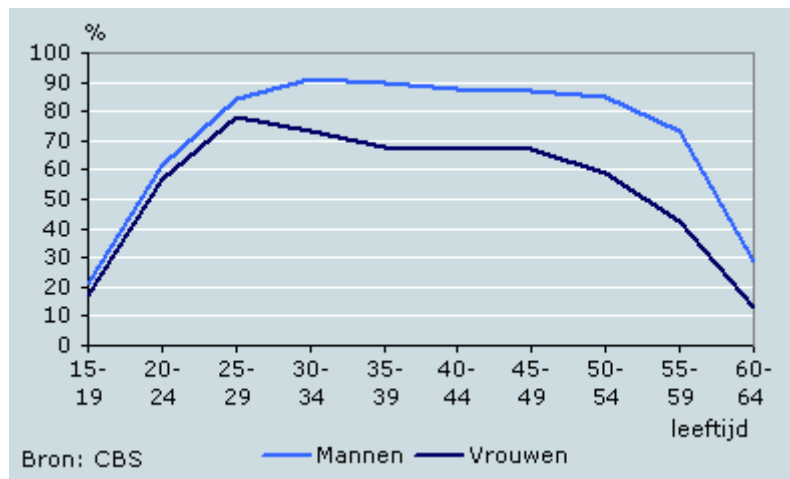
Fig. 1



Ook de beroepsbevolking vergrijsst. Dit betekent niet alleen dat de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking toeneemt, maar ook dat het percentage werkende ouderen toeneemt. In 1996 behoorde 34,1 procent van de beroepsbevolking tot de leeftijdscategorie 45 – 64 jaar. In 2006 was dit opgelopen tot 39,5 procent. Volgens de prognoses zal in 2025 de leeftijdsgroep 50 – 54 de grootste groep zijn op de arbeidsmarkt.

In sommige sectoren is de vergrijzing uiteraard sterker dan in andere. Met name bij de overheid en in het onderwijs, in de kwartaire diensten en de chemie werken verhoudingsgewijs veel oudere werknemers. De veroudering van de beroepsbevolking wordt tot nu toe gecompenseerd door een omvangrijke vervroegde uittreding zoals de door de overheid gepropageerde VUT van werknemers rond hun 60^e. Hierdoor zou er werkgelegenheid gecreëerd worden voor jongeren. Met name in Nederland blijkt de arbeidsparticipatie van ouderen relatief laag te zijn in vergelijking met andere Europese landen. (Dalen, 2006) Na de 50^e verjaardag van zowel mannen als vrouwen treedt er een sterke daling in, zoals blijkt uit onderstaande tabel.

Fig. 2 Netto arbeidsparticipatie naar leeftijd (mannen en vrouwen) 2006

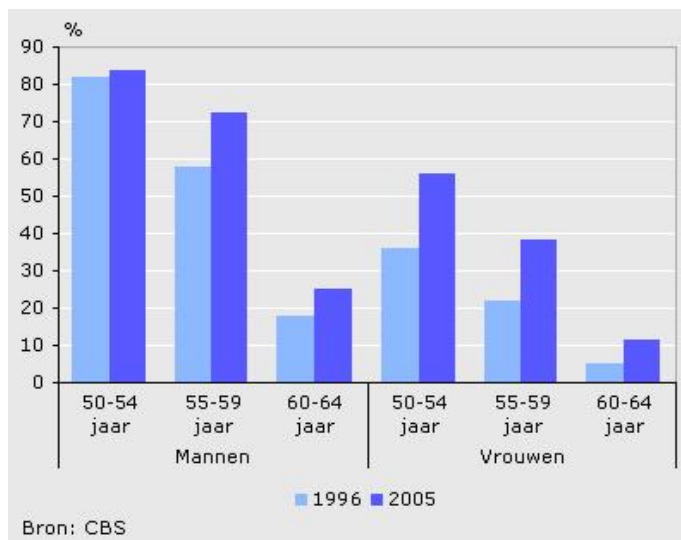


Ter illustratie hiervan: in het onderwijs zullen in de komende 5 jaar duizenden banen openvallen door vertrekkende docenten. (Ekamper & Henkes 2006)

Langzamerhand stijgt de deelname aan de arbeidsmarkt van werknemers van 55+, van 39,6 procent in 1996 naar 52,6 procent in 2006. De overheid stimuleert de arbeidsparticipatie van oudere werknemers (Miljoenennota 2005) en het Coalitieakkoord van 7 februari 2007 meldt hierover *'[...] we weten dat onze samenleving vergrijsd en dat onze beroepsbevolking gemiddeld ouder wordt. Centrale uitdaging is mensen in staat stellen te participeren, langer productief en maatschappelijk betrokken te blijven, door te investeren in hun kennis en vaardigheden. (p.7) en [...] voor ouderen wordt het gemakkelijker en aantrekkelijker om langer door te werken.'* (p.23)

Concreet betekent dit dat de overheid de VUT regeling en prepensioenen gaat afschaffen, zodat vervroegd uittreden niet meer mogelijk zal zijn.

Fig. 3 Netto arbeidsparticipatie naar leeftijd en geslacht, 1996 en 2006



De stimulering tot verhoging van de arbeidsparticipatie van ouderen heeft diverse redenen: men voorziet grote knelpunten op de arbeidsmarkt, doordat er minder jongeren instromen (ontgroening) en waardoor er krapte op de arbeidsmarkt ontstaat. Verder wordt door middel van meer deelname aan de arbeidsmarkt door oudere werknemers het draagvlak voor de pensioenen en de zorg vergroot. Ten slotte voorkomt men vroegtijdige vernietiging van kennis, zodat de oudere werknemers nog langer in staat zullen zijn hun ervaring en kennis in te kunnen zetten voor de organisatie. Gezien de vraag naar kwalitatief hoogwaardige arbeid, is deze kennis hard nodig. (SER 2006 Arbeid en leeftijd, Vos & Kremer 2008, (Peeters, 2005) Vaak leidt namelijk de vervroegde uittreding tot een uitstroom van juist zeer goed functionerende medewerkers.

Volgens van Daalen (2006) is de stijging van het aantal ouderen op zichzelf geen ramp. Hij geeft aan dat het gaat om de institutionele context waarbinnen die vergrijzing plaatsvindt: 'Hoe worden bijvoorbeeld publieke voorzieningen gefinancierd en op welke wijze speelt leeftijd een rol in formele en informele regels binnen organisaties, welke normen gelden op de arbeidsmarkt en binnen gezinnen over verdeling van werk en vrije tijd.' (Van Daalen 2006: 82) Volgens hem ontstaan er problemen in de samenleving, wanneer de instituties zich niet aanpassen aan de tijd en de gevolgen van de vergrijzing.

De vergrijzing van de arbeidsmarkt betekent dus voor de werknemers van 45 – 55 jaar dat zij langer dan hun oudere collega's, deel zullen uitmaken van de werkende beroepsbevolking. Of door de krapte op de arbeidsmarkt meer behoefte zal ontstaan bij werkgevers om oudere werknemers in dienst te nemen is nog maar de vraag. (Van Dalen, Henkens, Schippers, 2007) Het blijkt dat maar al te vaak werkgevers 'andere oplossingen' zoeken, zoals het in dienst nemen van meer vrouwen en allochtonen. Als reden hiervoor geven zij aan dat de oudere werknemer in hun optiek 'te duur' of 'niet innovatief' of 'te vaak ziek' is.

Samenvattend kan gezegd worden dat de arbeidsmarkt in Nederland sinds 1980 geleidelijk veranderd is, waarbij flexibilisering en vergrijzing belangrijke trends zijn. Deze trends zijn een aanleiding voor de employability van de werknemer en voor de vormgeving van het loopbaanbeleid in de organisatie.

3.2. Welke factoren bepalen de employability van de werknemers van 45- 55 jaar

Door de grotere flexibiliseringbehoefte is voor zowel de werknemers als de werkgever het belang van employability toegenomen. (SER 2001, Ester, Muffels, Schipper 2001) Onder employability wordt in dit verband verstaan 'de inzetbaarheid', n.l. dat werknemers werk behouden, zolang zij over inzetbare vaardigheden beschikken en bereid zijn tot mobiliteit. Zij moeten hun huidige én andere functies goed kunnen vervullen. (Nauta et al. 2005) Beide termen worden in de literatuur gehanteerd met deze betekenis.

Gaspersz en Ott (1999) zien het begrip inzetbaarheid ruimer: zij hanteren het begrip 'employability' in de betekenis van: *het vermogen om werk te krijgen*. Volgens deze schrijvers bouwen werknemers employability vooral op door de vergroting van kennis en vaardigheden die ze kunnen meenemen naar andere werkplekken, door wisselende werkzaamheden en door een goed inzicht in de arbeidsmarkt. De employability van werknemers wordt volgens deze auteurs bepaald door 3 factoren:

- Kunnen: de werknemer moet over kennis en vaardigheden beschikken die hem goed inzetbaar maakt
- Willen: de werknemer moet bereid zijn om regelmatig van functie te verwisselen
- Inzicht: de werknemer moet kennis hebben van de voor hem relevante arbeidsmarkt

Naast het ontwikkelen van de eigen competenties zorgt employability ook voor de creatie van meerwaarde in de arbeidsorganisatie, in de vorm van verbetering van een brede inzetbaarheid, o.a. door verbreding van kennis en vaardigheden.

Employability heeft te maken met enerzijds de persoonlijke competenties van een medewerker, zijn fysieke en psychische en mentale gezondheid en de bereidheid om zijn competenties en vaardigheden in te zetten, zowel in hun huidige functie als wel in een mogelijke toekomstige andere functie. Verder wordt van de medewerker verwacht dat hij de arbeidsmarkt verkent om mogelijke loopbaanstappen te kunnen nemen. (Nauta et al. 2005, Min. SOZAWE 2006)

Employability wordt dus bepaald door *persoonfactoren*, zoals de psychische, de cognitieve en de fysieke vermogens en *organisatiefactoren*, zoals de functie-eisen, arbeidsvoorwaarden en de rol leidinggevend. Verder spelen privé-omstandigheden ook nog een rol. (Vos & Cremer 2008)

Wil een organisatie zijn organisatiedoelstellingen optimaal realiseren en adequaat inspelen op veranderingen in zijn omgeving, dan is het van belang dat de medewerkers optimaal inzetbaar zijn, zodat ze productief kunnen zijn voor een organisatie. Zowel nu als in de toekomst moeten medewerkers in staat zijn om een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat te vervullen. De mate waarin een medewerker 'employable' of te wel inzetbaar is hangt af van de mate waarin hij wil werken en kan werken. Willen werken betekent: gemotiveerd en betrokken zijn, kunnen werken betekent dat de competenties en gezondheid zodanig zijn, dat de werkzaamheden ook naar behoren kunnen worden uitgevoerd. Volgens Gaspersz en Ott (1999) ligt het accent hierbij op zelfredzaamheid en zelfverantwoordelijkheid van de werknemer, waarbij de organisatie faciliterend is, onder andere door de invoering van persoonlijke ontwikkelingsplannen en het stimuleren van mobiliteitsbereidheid.

Employability en de theorie van het menselijk kapitaal

Bij het werven en inzetbaar houden van oudere werknemers speelt productiviteit een belangrijke rol. Om productief voor een organisatie te kunnen zijn moet een werknemer beschikken over kennis en ervaring. Vandaar dat investeringen in menselijk kapitaal onontbeerlijk zijn voor een organisatie. Dit economisch begrip is zeer breed en omvat een breed scala aan maatregelen om kennis en kunde te laten toenemen. De theorie van het menselijk kapitaal omvat de activiteiten die een persoon onderneemt om zijn productieve capaciteiten en toekomstig inkomen te verhogen, dat wil zeggen, de investeringen die de persoon zelf doet in zijn eigen ontwikkeling. (Becker 1993 In: Van Dalen, Henkens, Schippers 2007)

In de literatuur wordt gesproken van *algemeen* menselijk kapitaal: kennis en vaardigheden die een werknemer breed kan inzetten, niet werkgever gebonden. Volgens de theorie komen deze vormen ten laste van de werknemer.

Daarnaast is er sprake van *specifiek* menselijk kapitaal, dat wil zeggen, de kennis en vaardigheden van de werknemer die alleen toepasbaar zijn bij de organisatie waar hij nu werkzaam is. Dit specifieke menselijk kapitaal komt ten laste van de werkgever. (Becker 1993 In: Van Dalen, Henkens, Schippers 2007)

Iemand ontwikkelt en vergroot z'n menselijk kapitaal door opvoeding, vorming en scholing (fase I) en later door leerervaringen tijdens zijn werk. (fase II) Voor de meeste mensen ligt het zwaartepunt in de verwerving van menselijk kapitaal in de eerste 2 á 3 decennia van hun leven. Maar wanneer ze daarna de arbeidsmarkt betreden houdt het niet op: men krijgt nieuwe kennis en ervaring in het werk. Op dit punt zijn er natuurlijk veel verschillen tussen mensen afhankelijk van opleiding. Het niet meer verwerven van menselijk kapitaal heeft volgens deze theorie gevolgen voor de afname van de productiviteit van een werknemer.

Daling van de voorraad menselijk kapitaal (en dus in de productiviteit) kan voorkomen worden door hernieuwde investeringen zoals scholing en trainingen, enz.

Hoe employable zijn werknemers van 45-55 jaar?

Zoals hierboven aangegeven, wordt de employability of inzetbaarheid bepaald door

- a. *persoonlijke factoren*, zoals gezondheid, leeftijd, menselijk kapitaal in de vorm van professionele competenties . Hieronder vallen ook de door Gaspersz en Ott gehanteerde indicatoren voor employability: kunnen, willen en weten.
- en
- b. *organisatiefactoren*, zoals functie-inhoud, arbeidsvoorwaarden, rol leidinggevend.

ad. a. Persoonlijke factoren

De werknemer van 45 – 55 jaar behoort tot de groep werknemers die nog 10 á 20 jaar werkzaam kunnen zijn alvorens zij de pensioengerechtigde leeftijd bereiken van 65 jaar. In diverse publicaties wordt deze groep al gekwalificeerd als 'oudere werknemer' .

Volgens een onderzoek onder 30.000 middel- tot hoogopgeleide werknemers (Breevaart, 2008), kan er een onderscheid gemaakt worden tussen veertigers en vijftigers in de arbeidssituatie. Voor veel veertigers staat zingeving en reflectie in het werk centraal – ze zijn gemotiveerd om zich te ontwikkelen. Ze zijn betrokken bij hun omgeving en samenwerkingsgericht. Minder dan twintigers en dertigers zijn ze gericht op eigen prestaties en carrièregericht.

Vijftigers hebben in hun werk helemaal niet meer de behoefte om zich te bewijzen. Ze willen graag kwaliteit leveren voor de organisatie en hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel en relativiseringsvermogen. Ze zijn goede teamspelers en kunnen goed omgaan met conflicten. Dit alles maakt dat vijftigers uitermate geschikt zijn voor strategische posities en begeleidende en adviserende functies. Vanzelfsprekend gelden deze typeringen niet voor iedere veertiger en vijftiger. Hoe ouder mensen worden, des te meer nemen individuele verschillen toe! (Nauta et al. 2004)

Leeftijd is een van de criteria die de inzetbaarheid bepaalt: oudere werknemers vormen een zeer heterogene groep waarbinnen de spreiding in mentale en lichamelijke gezondheid zo groot is dat leeftijd een nietszeggend criterium is. (Peeters et al. 2005, Nauta 2004)

Algemeen aangenomen en bewezen is dat de lichamelijke gezondheid achteruit loopt naarmate men ouder wordt. Onderzoek van o.a. TNO leert dat drie aspecten met de jaren minder worden: ogen, oren, reactievermogen. Ouderen melden zich minder vaak ziek, maar wanneer men ziek is, duurt herstel vaak langer. (Peeters et al.2005) Ook de mentale gezondheid kan iets afnemen, omdat de snelheid van informatieverwerking af kan nemen. De intelligentie blijft evenwel op peil en de psychische gezondheid neemt zelfs toe: bevologenheid, stressbestendigheid, evenals het verantwoordelijkheidsgevoel. In een onderzoek naar het competentieniveau van oudere werknemers

blijkt dat sommige kwaliteiten minder worden zoals bijvoorbeeld de snelheid van informatieverwerking, maar andere, zoals kennis en sociale vaardigheden, weer toenemen. (Nauta et al. 2005) Investering in menselijk kapitaal door middel van scholing en training voor werknemers van 45- 55 jaar moet zodoende geen probleem zijn. Alleen zwaar fysiek werk zal op den duur voor sommige werknemers niet prettig meer zijn. Echter in de beroepen voor middelbaar-hoog opgeleiden zal dit niet veel voorkomen.

Waar mogelijk een zwak punt ligt in de employability van de werknemers van 45 – 55 jaar is hun geringe aandacht voor mobiliteit en scholing. Het leren in de praktijk door ervaring vindt men dikwijls veel belangrijker. (Bruggink & Sierman 2008, OECD 2006) Ook De Beer (2007) bevestigt dit: hij bemerkt dat de focus met betrekking tot het menselijk kapitaal dikwijls beperkt is tot formele scholing, zoals cursussen en trainingen, terwijl werknemers zelf aangeven dat het leren via de praktijk of via ervaren collega's nog belangrijkere bronnen zijn om kennis en vaardigheden te verwerven dan via de formele scholingstrajecten.

De vraag is dan ook of werknemers zelf nog wel gericht zijn op hun employability. Veel oudere werknemers zullen tot aan hun pensioenleeftijd van 65 blijven hangen bij hun baas: ze willen zelf niet meer weg, want ze zijn tevreden met hun werkplek of ze kunnen niet meer weg: men vindt geen passende werkkring, want de arbeidsmarkt zit niet op 45-plussers te wachten. Ook zijn sommigen nog gefixeerd op 'het Zwitserlevensgevoel', versterkt door de media en reclame. (Bruggink & Siermann 2008) De aandacht voor mobiliteit wordt hierdoor drastisch minder.

Organisatiefactoren

Veel werknemers in de leeftijdscategorie 45 – 55 jaar hebben specialistische functies op basis van door de jaren heen opgedane kennis, vaardigheden en ervaring. (OECD 2006)

Opmerkelijk is dat ondanks deze kennis en ervaring, de mobiliteit in deze leeftijdscategorie steeds minder wordt: vooral mensen met een vaste baan zijn niet mobiel. (Bruggink & Sierman 2008)

Uit een onderzoek onder 45-55 jarigen over 'doorwerken tot 65 ' blijkt dat men nog steeds rekent op financiële tegemoetkomingen, flexibele werktijden en minder uren (Booms & Adams 2006)

Fig. 4 Factoren die het aantrekkelijker zouden maken om langer (= tot 65)door te werken

Als het financieel gunstig is	69
Mogelijkheid tot zelf in te delen werktijden	46
Adviestaken	29
Als de baas mij dat zou vragen	14
Meer uitdaging	13
Betere sfeer	12
Nieuwe carrièremogelijkheden	7

(respondenten konden meer dan één antwoord kiezen. Daardoor tellen de percentages niet op tot 100%)

Bron: Werkt Grijs Door (Booms & Adams 2006)

De flexibele organisatie vraagt evenwel om flexibele medewerkers. Van een werknemer kan verwacht worden dat hij op meerdere functies inzetbaar moet worden. Wil een werknemer van 45+ employable zijn dan zal hij zich meer moeten ontwikkelen in de richting van meer generalistische functies (Nauta et al. 2005), zodat hij zijn werkzaamheden kan variëren. Deze functies zullen dan ook beschikbaar moeten komen in organisaties.

Samengevat wordt de employability van hoogopgeleide werknemers in de leeftijd van 45 – 55 jaar met name bepaald door 'ervaring'. Leeftijd is geen criterium voor de employability van deze groep werknemers. Door de geringe aandacht voor scholing zou het kunnen gebeuren dat er een daling van het menselijk kapitaal gaat optreden, zij het dat een groot aantal hoog (middelbaar) opgeleide werknemers over specifiek menselijk kapitaal lijken te beschikken. Dit zou hen in het vervolg van hun loopbaan minder inzetbaar kunnen maken.

3.3. Hoe wordt leeftijdsbewust personeelsbeleid vormgegeven in organisaties en hoe wordt dit uitgewerkt voor werknemers van 45-55 jaar ?

De ontwikkeling van personeelsbeleid vanaf 1980 laat zien dat de aandacht voor de oudere werknemer geleidelijk is ontstaan. Demografische gegevens immers tonen aan dat de arbeidsmarkt vergrijst; daarnaast vindt er ook een verschuiving plaats binnen het gehanteerde personeelsbeleid van organisaties.

Zoals eerder aangegeven, zijn de arbeidsrelaties de laatste 25 jaar ingrijpend veranderd ten gevolge van diverse ontwikkelingen in organisaties en in de samenleving. Vanzelfsprekend heeft dit gevolgen gehad voor het personeelsbeleid. Volgens Kluytmans heeft men enerzijds het idee dat men moet investeren in medewerkers, en daarnaast het idee dat verschillen in waarde tussen medewerkers zichtbaar moet worden gemaakt. (Kluytmans, 2005)

Naast de voltijdse diensverbanden ontstaan er ook allerlei flexibele arbeidsrelaties. Was voorheen personeelsbeleid met name gericht op de organisatie van collectieve arbeidsvoorzieningen van de werknemers, in de laatste decennia ontwikkelt zich dit beleid tot Human Resource Management. De Nijs omschrijft HRM als: 'een onderscheiden benadering van personeelsmanagement, welke competitief voordeel tracht te behalen door de strategische benutting van sterk geëngageerde en capabele arbeidskrachten door gebruik te maken van een geïntegreerd scala van culturele, structurele en personele technieken.' (De Nijs (1991) in Steijn 2001: 46)

Uit diverse publicaties blijkt dat de laatste jaren veel aandacht is voor deze strategische invalshoek van HRM en het belang van HRM voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Echter de dagelijkse praktijk van HRM laat nog vaak een ander beeld zien. (Biemans, 2007) Biemans pleit dan ook voor een andere invulling van strategisch HRM, namelijk dat de focus moet komen te liggen op het strategisch omgaan met belangrijke groepen medewerkers.

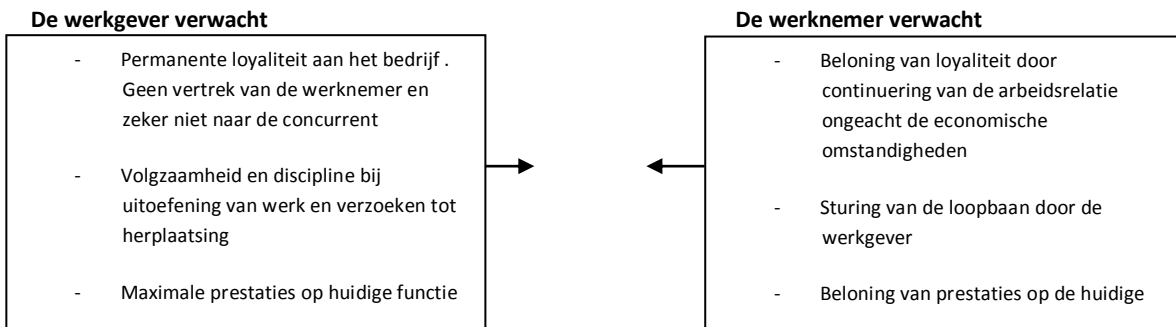
Volgens haar zal deze werkwijze 'nieuwe aanknopingspunten bieden om de waarde van HRM op langere termijn te duiden'. (Biemans 2007: 56)

Strategisch omgaan met belangrijke groepen blijkt ook uit de al eerder benoemde andere arbeidsrelaties. Tot de jaren '80 verschaften veel werkgevers hun werknemers 'een baan voor het leven'. In ruil voor hun arbeid kregen werknemers werkzekerheid en stabiliteit. Door de grotere veranderbehoefte van organisaties is deze stabiliteit nauwelijks meer aanwezig. Organisaties reorganiseren, krimpen of fuseren, omdat zij flexibel moeten inspelen op alle (markt)ontwikkelingen. Deze flexibiliseringbehoefte betrof niet alleen het productieproces, maar uiteindelijk ook het personeelsmanagement. (Steijn 2004)

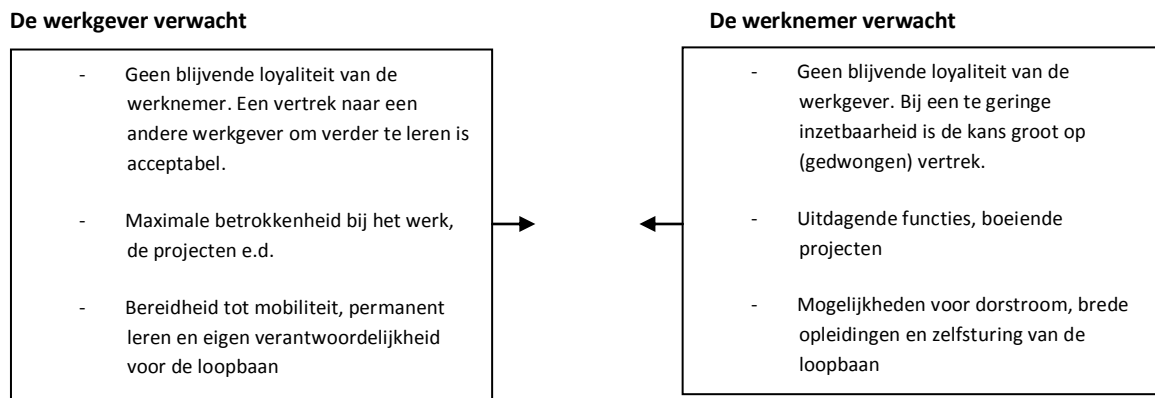
Gaspersz en Ott (1999) spreken in dit verband van een '*Nieuw psychologisch contract*' tussen werkgever en werknemer. In traditionele organisaties was er sprake van zgn. '*oud psychologisch contract*', waarbij een baan 'voor het leven' werd 'verdiend' door de werknemers bij goede prestaties en loyaliteit. Er is nu bij veel organisaties sprake van een '*nieuw psychologisch contract*' op basis van wederzijdse afhankelijkheid, waarbij zowel de werkgever als de werknemer vooraf weten, dat het contract mogelijk tijdelijk kan zijn. In onderstaand schema worden de verschillen nader beschreven:

Fig. 5

OUD PSYCHOLOGISCH CONTRACT



NIEUW PSYCHOLOGISCH CONTRACT



Bron: Gaspersz & Ott 2001 : 67

Vanzelfsprekend zijn er kanttekeningen te plaatsen bij dit contract. Of dit nieuw psychologisch contract voor iedere werknemer zondermeer van toepassing is, zal de vraag zijn. Ook kan men zich afvragen of deze nieuwe arbeidsrelatie wel in overeenstemming is met de ontwikkeling van de zachte kant van HRM: de aandacht voor loyaliteit en commitment van de werknemer. (Steijn 2004)

Om werknemers toch in een bepaalde mate te binden veranderde het *life-time employment* in *life time employability*. (Gasperz & Ott 1996 : 66) Het gaat hierbij niet meer om de ruil werkzekerheid - loyaliteit, maar om employabilitybevordering, of te wel hoe zorgt een werkgever ervoor dat de werknemer inzetbaar blijft. Dit kan onder andere georganiseerd worden door scholing en training en anderzijds door de inzet van diverse HRM maatregelen, zoals afspraken rondom verlofregelingen. Door de komst van 'nieuwe groepen' werknemers, zoals (herintredende) vrouwen, is er meer ruimte gekomen in het personeelsbeleid voor de balans werk/privé. (Den Dulk & Peper 2006) In het verlengde hiervan is ook de inzetbaarheid van oudere werknemers de laatste jaren een aandachtspunt binnen het personeelsbeleid.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Eigenlijk is de term 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' tautologisch van aard: immers personeelsbeleid kenmerkt zich door beleid gericht op de instroom, doorstroom en uitstroom van *alle* personeelsleden, ongeacht hun leeftijdsniveau en de levensfase waarin zij zich bevinden. In de meeste publicaties over leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt evenwel gedomd op het personeelsbeleid gericht op de oudere werknemer van 45, 50 of 55 jaar en ouder. Er moet hier wel

een kanttekening bij geplaatst worden, omdat in de diverse onderzoeken diverse leeftijdsgrenzen gehanteerd worden. Bij sommige auteurs wordt over leeftijdbewust personeelsbeleid gesproken als onderdeel van het diversiteitbeleid. Hiermee wordt bedoeld de verschillende beleidsmaatregelen die bijdragen aan het optimaal en duurzaam benutten van de capaciteiten van alle medewerkers en tevens de maatregelen met de bedoeling discriminatie, uitsluiting, pesterijen en ongewenst gedrag te voorkomen. (Stichting Arbeidsmarkt – en opleidingsfonds Gemeenten, 2003, Peeters et al. 2005) Binnen dit kader vallen specifieke vormen van het personeelsbeleid: het seniorenbeleid, het genderbeleid, het mindervalidenbeleid, enz..

Het gaat erom dat de organisatie rekening houdt met de specifieke kenmerken van werknemers in verschillende leeftijden. Diversiteitsbeleid gaat uit van unieke capaciteiten, wensen en behoeften van alle individuele medewerkers (Peters, Nauta, De Jonge, Schalk 2005) met als doel hun inzetbaarheid en dus uiteindelijk hun productiviteit vast te houden of te verhogen.

Niet iedere werkgever voert gericht beleid op de oudere werknemer. Dit kan veroorzaakt worden, doordat de werkgevers niet altijd een positief beeld hebben van de oudere werknemer. Empirisch onderzoek bij werkgevers levert in veel gevallen een negatief beeld op over het functioneren van de oudere werknemer.

Een vergrijzend personeelsbestand betekent in de ogen van 76 procent van de ondervraagde werkgevers een toename in de kosten op, terwijl de productiviteittoetsontwikkeling achterwege blijft. (Van Dalen, Henkens, Schippers, 2007; Van Daalen 2006, Marini & Vos 2007)

Vergeleken met jongere werknemers zijn oudere werknemers in de ogen van de werkgevers minder productief, vaker ziek, en staan toepassing van (technische) vernieuwingen in de weg. In een schema kunnen deze beelden over een oudere werknemer (die dus niet berusten op de werkelijkheid) zo worden weergegeven:

Fig.6 Beelden van een werkgever over de oudere werknemer

positieve kenmerken	negatieve kenmerken
<ul style="list-style-type: none"> • ervaring • loyaal aan organisatie • denken voorafgaand aan handelen • betrouwbaar • sociaal vaardig • harde werkers • werken goed in teamverband • stabiel • minder zorgplicht (kinderen uit huis) 	<ul style="list-style-type: none"> • aanpassen aan verandering; nemen minder snel nieuwe informatie op, houden het graag bij het oude • leren minder snel, trager redeneervermogen • minder goed bestand tegen stress • lager werktempo, minder productief • minder creatief en innovatief vermogen • duur • hoger verzuim

Bron: TNO-rapport 2007 R071074/031-11458

Het lijkt erop dat deze groep tevens getergd wordt door statistische discriminatie door de werkgevers. (Peeters, Nauta, De Jonge, Schalk 2005) Feiten over een zwakkere gezondheid van *enkele* ouderen bepalen het beeld over *alle* ouderen. Vooral binnen de groep oudere werknemers zijn de individuele verschillen erg groot. Vanuit de geriatrie wordt dit ook bevestigd: DE oudere werknemer bestaat namelijk niet.

Productiviteit speelt een belangrijke rol in het werven en behouden van werknemers, vooral ook bij de oudere werknemers. Echter, het is eigenlijk onmogelijk om precies te identificeren wat nu precies de doorslag geeft in productiviteitscurves: de leeftijd, de omstandigheden, waarmee een (geboorte)cohort te maken heeft of de omstandigheden van een tijdperk. Uit psychologisch onderzoek blijkt dat leeftijd maar van beperkte invloed is op creativiteit: iemands persoonlijkheidskenmerken en de sociale omgevingsfactoren spelen een veel grotere rol. (Van Daalen, 2006)

Wanneer organisaties zeggen leeftijdbewust personeelsbeleid te voeren m.b.t. de oudere werknemer dan bedoelen ze dat er maatregelen genomen worden op basis van het beeld dat men

heeft van die oudere werknemer. Dit leverde vooral de door de overheid geïnitieerde VUT regeling en arbeidsduurverkortingmaatregelen op. Nu deze ontzietmaatregelen komen te vervallen moeten er andere maatregelen genomen worden.

In 'De mythe voorbij' (Nauta et al. 2006) wordt een tweesporenbeleid voorgesteld: het eerste spoor, om de onjuiste beeldvorming over oudere werknemers bij te stellen door goede informatie, enz., het tweede spoor betreft maatregelen, om ouderen langer inzetbaar te maken, gericht op gezondheidsverbetering, scholing en aanpassing arbeidsomstandigheden. Voor de huidige groep van 55 jaar en ouder zijn curatieve maatregelen nodig op basis van de huidige mogelijkheden.

Voor de groep van 45- 55 jaar zouden preventieve maatregelen nodig zijn ter voorkoming van inzetbaarheidproblemen op latere leeftijd. Ook Gaspersz en Ott (1999) doen in hun studie verslag van gevoerd employabilitybeleid bij een aantal grote ondernemingen.

Zo worden er allerlei maatregelen aangedragen:

- Het verschaffen van informatie over ouder worden
- Afdelingteams laten samenstellen uit diverse leeftijdsgroepen
- Functieroulatie, o.a. d.m.v. projectmatig werken
- Scholing en training
- Demotie (alhoewel veel werknemers dat zelf geen optie vinden)
- Zorgvuldige toepassing van het IPOP
- Aanstelling van bekwame leidinggevenden, die mensen stimuleren hun competenties te ontwikkelen
- Het stimuleren en laten uitbreiden van persoonlijk netwerk.

Al deze maatregelen moeten voortkomen uit de ontwikkeling van een lange termijn visie op inzetbaarheid van oudere werknemers. Dit beleid zal voor sommige organisaties een kentering betekenen en zal zich langzaam ontwikkelen. Ester et al (2003). vergelijkt dit proces met de vrouwenemancipatie: een proces van vallen en opstaan

4. Conclusies

De vraag: *‘Wat is er aan de hand met de groep geboren tussen 1950 en 1960’* uit Trouw, leidt tot de gedachte dat er mogelijk een probleem zou kunnen zijn met de groep werknemers tussen de 45 en 55 jaar oud.

In deze paper wordt vanuit de bestaande literatuur ingegaan op de relatie tussen de employability van de werknemer van 45 – 55 jaar en het daarop aansluitende leeftijdbewust personeelsbeleid bij organisaties, tegen de achtergrond van de flexibilisering en de vergrijzing in de arbeidsmarkt.

De centrale vraag: *Welke bijdrage levert leeftijdbewust personeelsbeleid aan de employability van werknemers van 45-55 jaar* is niet eenvoudig te beantwoorden. Uit de bestudeerde literatuur blijkt dat er veel onderzoek gedaan wordt naar de vergrijzing van de arbeidsmarkt, de positie van de oudere werknemers en de rol van hun werkgevers, waarbij de aandacht met name uitgaat naar de arbeidspositie van de werknemer van 55 jaar en ouder. Er is nog nauwelijks gerichte aandacht voor de groep werknemers daarvoor, de 45-55 jarigen. Toch kan er uit de literatuur wel een aantal conclusies getrokken worden ten aanzien van genoemde doelgroep, vanwege het brede karakter van de studies en publicaties. Ook is preventief beleid een aandachtspunt bij diverse studies.

Ten eerste kan de employability van de genoemde groep werknemers niet los gezien worden van de flexibilisering van de arbeidsmarkt en de arbeidsrelaties. Flexibele organisaties vereisen immers flexibel ingestelde medewerkers.

De vergrijzing zal in de nabije toekomst een krapte op de arbeidsmarkt teweeg brengen. Dit betekent voor de werknemers van 45-55 jaar dat zij zich beter moeten profileren op de arbeidsmarkt. (Ester, Muffels Schippers 2001) Niet als *‘oudere medewerker’*, maar meer als een *‘senior professional’* die staat kan maken op ervaring en kennis en inzetbaar is op diverse functies, zowel binnen als buiten de organisatie.

Vervolgens is het noodzakelijk dat hij gericht werkt aan de optimalisering van zijn employability. Leeftijd is hierbij geen criterium. Hij zal moeten werken aan de vergroting van zijn menselijk kapitaal, door zowel scholing en training, als verbreding van ervaring, m.n. om inzetbaar te zijn voor meer generieke functies. (Nauta et al. 2005). Wil hij in de laatste fase van zijn loopbaan (van 55 – 65) inzetbaar blijven, dan is het nu het meest geschikte moment om te reflecteren op zijn huidige loopbaan en competenties, om zich vervolgens te oriënteren op zowel de interne als externe arbeidsmarkt. (Gaspersz & Ott 1999) Dat veel werknemers hier mentaal nog niet aan toe zijn, is een knelpunt. (OECD)

Ten slotte is dit mede afhankelijk van het personeelsbeleid van de organisatie: zo er al een bewust beleid is op oudere werknemers, dan is dit vrijwel altijd gericht op de werknemers van 55+. Bovendien heeft het huidige beleid nog veel de focus op de *‘ontzietmaatregelen’*, zoals vermindering van arbeidsuren en regelingen rondom vervroegd uittreden. Nu de overheid met klem de arbeidsparticipatie van oudere werknemers propageert zullen de organisaties hun strategisch personeelsbeleid moeten aanpassen gericht op de optimalisering van de productiviteit van de werknemer.

De bijdrage die leeftijdbewust personeelsbeleid levert aan de employability van de werknemer van 45- 55 jaar moet met name beginnen met de wijziging in de beeldvorming over deze groep bij de werkgevers. (Nauta e.al.2006) De mythe rond de *‘grijze’* moet doorbroken worden d.m.v. een gericht voorlichtingsbeleid richting de oudere werknemers en hun werkgevers, alsmede de overige werknemers. Hierdoor zal het op den duur ook mogelijk zijn voor een 45+ werknemer om van baan te veranderen. (Van Dalen, Henkens, Schippers 2007) Daarnaast kan de employability van de werknemers van 45-55 jaar bewust vergroot worden door

leveren van 'maatwerk' bij de toepassing van het persoonlijk ontwikkelingsplan, omdat de heterogeniteit van deze groep dit vraagt. Rekening houden met de persoonlijke en sociale factoren is van groot belang. (Van Daalen 2006) De werknemer moet door zijn leidinggevende gestimuleerd worden om zijn competenties te ontwikkelen en te werken aan de uitbreiding van zijn menselijk kapitaal door middel van scholing en training.

Ook de inrichting van de organisatie speelt een rol bij de beïnvloeding van de employability van werknemers, omdat zowel numerieke als functionele flexibele arbeidsrelaties mogelijkheden bieden aan werknemers om variatie aan te brengen in hun arbeidspatroon.

Ten slotte moeten de beleidsmaatregelen die de arbeidsomstandigheden aantrekkelijk maken genoemd worden: de maatregelen met betrekking tot betere afstemming werk/privé, bijvoorbeeld in flexibele werktijden, thuiswerkdagen, zorgverlof. Deze maatregelen zijn geen ontziemaatregelen, omdat iedere werknemer er gebruik van kan maken. Hierdoor wordt voorkomen dat oudere werknemers een uitzonderingspositie krijgen.

Discussie

Of genoemde beleidmaatregelen allemaal haalbaar zullen zijn is nog de vraag.

Mijns inziens moet de werknemer van 45-55 zelf eerst werken aan een vorm van reflectie op zichzelf in relatie tot zijn werk en zijn relaties: wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik in de toekomst.

-Daarnaast moeten organisaties zich afvragen in welke mate er ruimte is in de nieuwe (dat is flexibele) arbeidsrelatie voor de stimulering van loyaliteit aan de organisatie. Zou een meer betrokken medewerker niet leiden tot een meer productieve medewerker?

-Beginnen over employability bij de groep 45-55 kan voor sommige medewerkers al eigenlijk al te laat zijn: de loopbaankeuzes die men maakt in de periode daarvoor (35-45), kunnen in veel gevallen bepalend zijn voor het verdere verloop van de loopbaan.

- Ten slotte is personeelsbeleid op zekere hoogte maatwerk: vanuit algemeen geldende regels zal een leidinggevende door werkelijk zich te verdiepen in de medewerker, ongeacht diens leeftijd, positief de inzetbaarheid van zijn medewerker kunnen beïnvloeden zodat de medewerker waardevol wordt voor de organisatie. De vraag is of dit altijd gebeurt.

Nader onderzoek

Genoemde discussiepunten vallen buiten het kader van dit beperkte literatuuronderzoek. Ook beperkt dit onderzoek zich met name op middelbaar tot hoogopgeleide werknemers. Welk beleid nodig is voor laagopgeleide werknemers (met bijvoorbeeld zware fysieke inspanning) is een punt van onderzoek.

Ook zal empirisch onderzoek naar de concrete effecten van loopbaanbewust personeelsbeleid zeer zinvol zijn, met name over 5 en over 10 jaar, wanneer de medewerkers van 45- 55 jaar wel of niet de resultaten van dit beleid zullen ervaren.

Mijns inziens is het arbeidsklimaat meer dan ooit rijp voor de ontwikkeling van de employability van de werknemers van 45- 55 jaar: de krappe arbeidsmarkt, de gunstige economische situatie, de hogere opleidingen van werknemers, de toegenomen aandacht voor HR in personeelsbeleid en de toegenomen aandacht voor de werk/privé balans moet een ieder aanzetten tot actie: overheid, werkgevers, werknemers.

Geraadpleegde bronnen

- Adams, F. B. Boom, van der E., (2006). *Werkt grijs door? Tweede meting attitude en gedrag onder de potentiële beroepsbevolking en werkgevers ten aanzien van de arbeidsparticipatie van ouderen*. Den Haag: Ministerie SoZaWe.
- (2006). *ARBEID & LEEFTIJD Aanbevelingen ter bevordering vande arbeidsdeelname van ouder wordende werknemers*. Den Haag: SER.
- Biemans. (2007). *Het veranderende beroepsprofiel van HRM-ers, fictie of feit?* Haarlem: Hogeschool INHOLLAND.
- Breevaart, v. V. (2008). Alle leeftijden, levensfasebewust beleid en de psychologie van levensfasen. In: *Gids voor personeelsmanagement jrg.87 nr 1/2* , 24-28.
- Bruggink, J., Sierman, C. (2008) Arbeidsmobiliteit van ouderen. In: *Sociaaleconomische trends 1^e kwartaal 2008*. Den Haag: CBS.
- Crompton, R. (2006). *Employment and the Family. The Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Daalen, van H. (2006). *Dealing with age*. Den Haag: NIDI.
- Dalen. H., Henkens, K. Schippers, J. (2007) *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. Den Haag: NIDI.
- Daalen, van H. (2006). Valkuilen in het vergrijzingsdebat. in: *DEMOS 22 2006* , pp. 81- 85.
- Dulk, L. P., Peper, B (2006). Werk en privé beleid in arbeidsorganisaties: op weg naar een win-win situatie? In: *L.d.Dulk, Tv.d. Lippe&J.Schippers(Eds), Emancipatie als kwestie. Liber amicorum voor Anneke Doorne-Huiskes rond het thema vrouwen en beroeps participatie (pp.107-124)*. Amsterdam: Dutch University Pres s
- Ekamper, P. en Henkens C.J.I.M., (2006). Vergrijzing: kansen en knelpunten. In: *DEMO jaargang 22* <http://www.nidi.knaw.nl/nl/demos/> , 4.ss.
- Esping-Andersen, G. (1999) Managing Divergent Employment Dilemma's . In: *Social Foundations of Postindustrial Economies*. Oxford; New York: Oxford University Press pp. 120- 142.
- Ester, P. M. (2001). *Flexibilisering, organisatie en employability*. Bussum: Coutinho.
- Ester, P., Muffels, R., Schippers, J. (2003) *De organisatie en de oudere werknemer*. Bussum: Coutinho.
- Gaspersz, J. E. Ott, M.(1999). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Goudswaard, A .et al. (2007) *De toekomst van flexibele arbeid*. Hoofddorp: TNO
- Hakim, C. (1995). Five Feminist Myths about Female Employment. *British Journal od Sociology* 46 (3) , 429-455.

- Kluytmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Krimpen, van H. (1997) *Taaie ouwe. Geïnspireerd blijven werken*. Assen (Van Gorcum)
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2006) *Employment outlook 2006* Paris OECD: pp 127- 156.
- Nauta, A., Bruin, M.R., Cremer, R. (2004) *De mythe doorbroken: gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO.
- Nauta, A. Vroome, de E., Cox, E., Korver, T., Kraan, K. (2005) De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. In: *Gedrag en Organisatie 2005-18, nr. 6 pp 326 -337*.
- Marini, E.S., Vos F. S. M. (2007) *Hoe kunnen beelden over oudere medewerkers veranderd worden?* TNO: Hoofddorp.
- Peeters, M. C.W , Nauta, A. Jonge, de J., Schalk, R. (2005). De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag & Organisatie 2005-18 nr. 6* , 297- 3008.
- Senior power: maatregelen leeftijdbewust personeelsbeleid (april 2008) <http://www.senior-power.nl/index.php?ac=ShowContent&id=284>
- SER. (2001). *Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen*. Den Haag: SER.
- SER. (2005). *Van alle leeftijden Een toekomstgericht ouderenbeleid op het terrein van werk, inkomen, pensioenen en zorg*. Den Haag: SER.
- Steijn, A. (2004). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Van Gorcum.
- Stichting Arbeidsmarkt –en opleidingsfonds Gemeenten. (2003). *Divers Talent binnenhalen: rekruteren en selecteren op kwaliteit bij toenemende variëteit op de arbeidsmarkt. Binnen project: Diversiteit Loont*. Utrecht: Macori Consult BV.
- Taylor-Gooby, P. (2004). New Risks and Social Change. In P. e. Taylor- Gooby, *New Risks, New Welfare. The transformation of the European Welfare state* (pp. 1-28). Oxford: Oxford University Press.
- (2006). *Tijdelijke Subsidieregeling Stimuleren Leeftijdsbewust Beleid 2006. Aandachtspunt 2006: Duurzame Inzetbaarheid* Den Haag: Ministerie SoZaWe.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press .
- Vos & Cremer (2008) *Wat drijft gepensioneerden om te blijven werken?* TNO : Hoofddorp.