

TNO-rapport**R12031/031-21235****Beelden en feiten over omslagpunten en
maatregelen omtrent de productiviteit van
oudere werknemers****Gezond Leven**

Polarisavenue 151
2132 JJ Hoofddorp
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl

T +31 88 866 61 00
F +31 88 866 87 95
infodesk@tno.nl

Datum	29 december 2011
Auteur(s)	S. Dhondt R. Vergeer J.M. Kooij-de Bode J.M.A.F. Sanders
Opdrachtgever	TNO overheidsfinanciering
Projectnaam	KIP VP GVP 11 Institutionele context en productiviteitspotentieel (High Road)
Projectnummer	031.21235/01.01

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

© 2011 TNO

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	5
1 Inleiding	11
1.1 Centrale vragen	11
1.2 Veroudering van de Nederlandse beroepsbevolking	11
1.3 Concepten en hun relatie: omslagpunten, kwalificaties, competenties, productiviteit en loon.....	12
1.3.1 Omslagpunt	12
1.3.2 Kwalificaties	13
1.3.3 Competenties.....	13
1.3.4 Productiviteit	13
1.3.5 Loon.....	13
1.3.6 Maatregelen	14
1.4 Opbouw rapport.....	15
2 Beelden en feiten over productiviteit en leeftijd	17
2.1 Beelden bij werkgevers, werknemers en beleidsmakers	17
2.2 Wat blijkt uit wetenschappelijk onderzoek?.....	17
2.3 Conclusie: strookt het beeld met de feiten?	18
3 Maatregelen om productiviteit en leeftijd met elkaar te verzoenen	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Uitwerking	21
3.3 De aanpak van de analyse van het rendement van de maatregelen voor de organisatie: empirie en theorie	23
3.3.1 Knoppen voor sturen	23
3.3.2 Maatregelen die aangrijpen op functie of competenties.....	23
3.3.3 Maatregelen die aangrijpen op kwalificaties.....	25
3.4 Rol van de overheid.....	25
4 Informeel leren	33
4.1 Wat wordt met informeel geleerd?.....	33
4.2 Stand van zaken informeel leren?	33
4.3 Hoe informeel leren te bevorderen?	35
4.4 Afwegingen bij oudere werknemers	36
4.5 Kosten en baten van informeel leren.....	37
4.6 Rol voor de overheid?.....	37
4.7 Conclusie	38
5 Functionele flexibiliteit.....	41
5.1 Wat wordt met functionele flexibiliteit geleerd?	41
5.2 Stand van zaken functionele flexibiliteit?.....	41
5.3 Hoe functionele flexibiliteit bevorderen?.....	42
5.4 Afwegingen bij oudere werknemers	42
5.5 Kosten en baten van functionele flexibiliteit	43
5.6 Rol voor de overheid?.....	44
5.7 Conclusie	44

6	Bij- en nascholing.....	45
6.1	Wat bedoelen we met bij- en nascholing?.....	45
6.2	Stand van zaken scholing?.....	45
6.2.1	Drie vormen	45
6.2.2	Post-initieel onderwijs (Statline)	45
6.2.3	Werkgerelateerde opleidingen.....	46
6.2.4	Bedrijfsopleidingen	47
6.2.5	Hoe scoort Nederland internationaal gezien?	49
6.3	Afwegingen bij scholing van ouderen	51
6.4	Kosten en baten scholingsvormen	51
6.5	Rol voor de overheid.....	52
6.6	Conclusie	53
7	EVC.....	55
7.1	Wat is de EVC?	55
7.2	Stand van zaken EVC?	55
7.3	Afweging bij EVC voor oudere werknemers?	56
7.4	Kosten en baten van EVC	56
7.5	Rol voor de overheid.....	57
7.6	Conclusie	58
8	Mobiliteit en afvloeien	61
8.1	Wat bedoelen we met mobiliteit en afvloeien?	61
8.2	Omvang van mobiliteit van oudere medewerkers	61
8.3	Kwalificatie en mobiliteit	63
8.4	Kosten en baten.....	65
8.5	Rol voor de overheid.....	67
8.6	Conclusie	68
9	Conclusie.....	69
9.1	Conclusies beelden van productiviteit oudere werknemers	69
9.2	Conclusies maatregelen om omslagpunten te beïnvloeden	69
9.2.1	Conclusies afzonderlijke effect van maatregelen	70
9.2.2	Conclusies gezamenlijk effect van maatregelen	72
9.3	Overige conclusies	72
9.4	Aanbevelingen	73
10	Literatuur	75
10.1	Referenties	75
10.2	Websites	79
	Bijlage 1 NEA 2010: vergelijk kenmerken 55-plussers en duur dienstverband bij huidige werkgever	81
	Bijlage 2 Afweging kosten en baten van ontslagvergoeding	85

Samenvatting

Dit rapport gaat in op twee vragen die het scenario van een verouderende beroepsbevolking oproept:

1. Welk beeld over stokkende productiviteit van oudere werknemers is conform de feiten?
2. Welke maatregelen zijn bewezen effectief om de productiviteit van organisaties die te maken krijgen met een verouderend werknemersbestand op zijn minst op peil te houden en het liefst te vergroten?

Antwoord 1

Uit een overzicht van wetenschappelijk onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en productiviteit concluderen we dat het stereotype beeld dat de productiviteit in gevaar komt met het stijgen van de leeftijd van de beroepsbevolking niet wordt ondersteund met solide empirisch bewijs. In tegendeel, er is een aanzienlijke hoeveelheid wetenschappelijke studies waaruit blijkt dat er helemaal geen verband is.

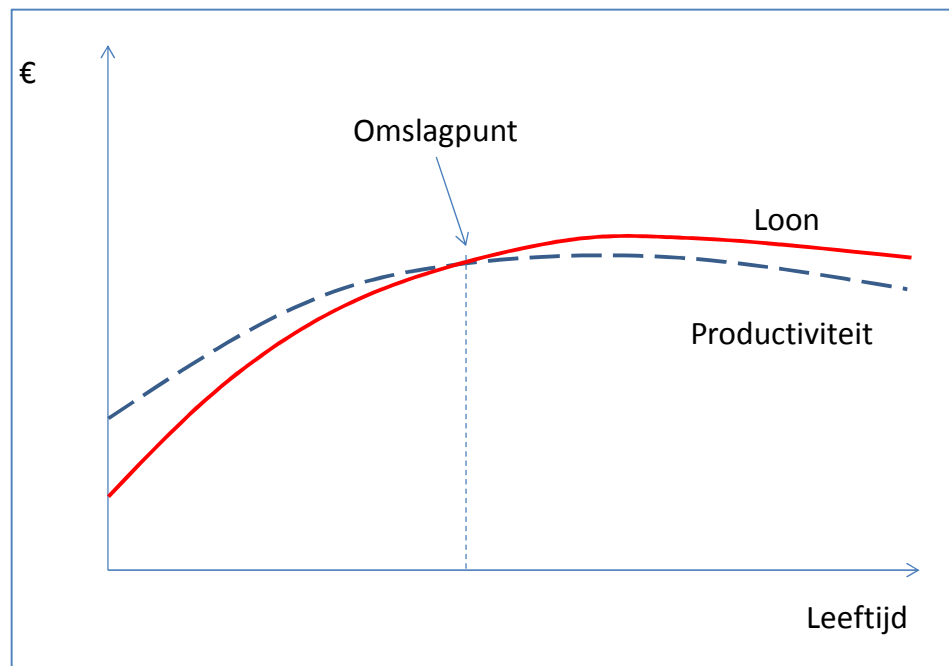
We leiden twee bevindingen af:

1. het beeld dat ouderen minder productief zijn, lijkt gestoeld op een overschatting van het effect van leeftijd op de productiviteit (andere factoren lijken veel belangrijker); en het lijkt gestoeld op de praktijk bij een kleine groep ouderen;
2. bij het leeuwendeel van de ouderen blijft de productiviteit op peil, of op zijn minst ontbreekt een robuuste onderbouwing van de stelling dat de productiviteit van ouderen in het algemeen stagneert.

Deze bevindingen zijn hoopgevend: er is geen dwingende reden om aan te nemen dat een afnemende productiviteit een natuurlijk gevolg is van een verouderende beroepsbevolking. Met betrekking tot omslagpunten (zie verderop): er zijn dus aanwijzingen dat we die niet zouden moeten beschouwen in het licht van leeftijd, maar van andere factoren. Sterker nog: het potentieel van oudere werknemers is wellicht minstens net zo groot als dat van jongere werknemers.

Antwoord 2

We analyseren deze vraag door gebruik te maken van het begrip omslagpunt. We definiëren een omslagpunt als het punt waarop de ontwikkeling van de productiviteit achterblijft bij de ontwikkeling van het loon, zoals in de figuur hieronder.

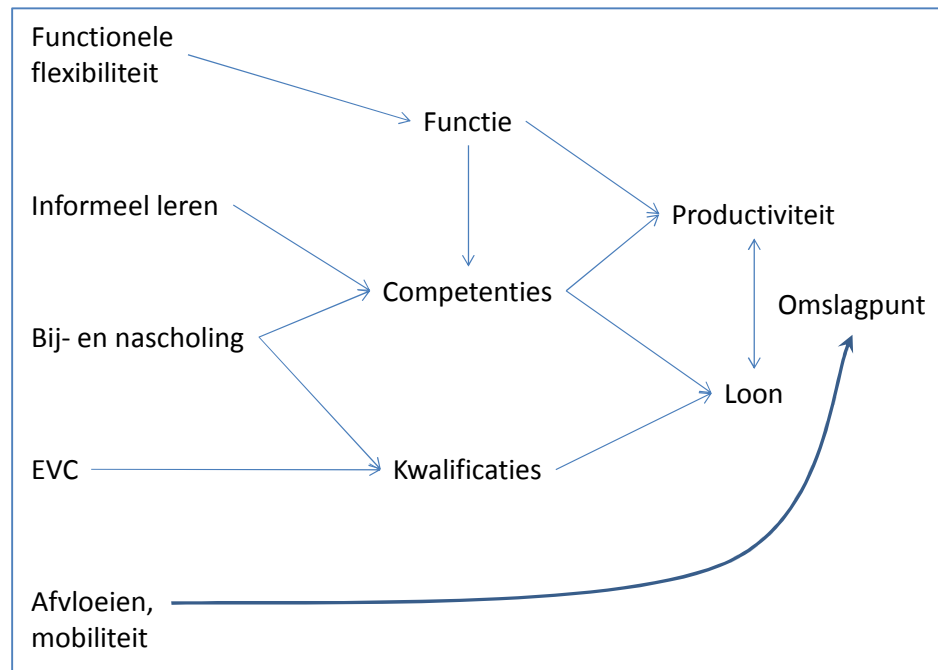


Figuur 1 Omslagpunt

We analyseren vijf maatregelen die de werkgever kan inzetten om een (dreigend) omslagpunten te tackelen, namelijk functionele flexibiliteit, informeel leren, bijscholing, de EVC en het (laten) afvloeien van de maatregelen.

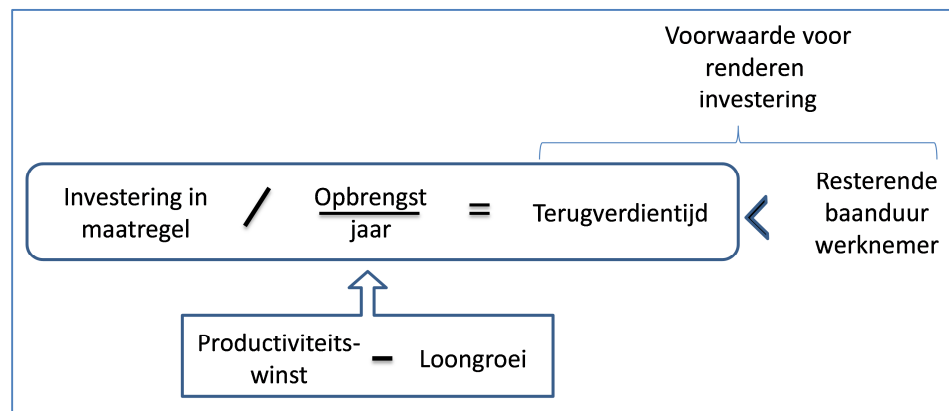
Functionele flexibiliteit is erop gericht om werknemers in staat te stellen een variëteit aan taken uit te voeren, door de functie zo te ontwerpen dat dit mogelijk is. Deze maatregel grijpt dan ook aan op het niveau van de functie. Informeel leren gaat om leren tijdens het werk. Het is een niet sterk bewuste activiteit die plaatsvindt in een sociale context. De maatregel is erop gericht om de competenties van werknemers te vergroten.

Bijscholing richt zich ook op de vergroting van competenties, al dan niet vergezeld van een diploma (kwalificaties). Bij een EVC gaat het met name om dat laatste: in de vorm van kwalificatie erkende vaardigheden en ervaringen. De wijze waarop de maatregelen relateren aan het omslagpunt, is in de figuur hieronder samengevat. Daarin is ook afvloeien opgenomen, dat het omslagpunt als het ware verwijdt.



Figuur 2 Relaties tussen maatregelen, functies, competenties, kwalificaties, productiviteit en loon

We kunnen het rendement van de maatregelen in beeld brengen door de terugverdiendtijd van de maatregelen te analyseren. Indien die terugverdiendtijd kleiner is dan de verwachte resterende baanduur van de (oudere) werknemer, dan rendeert de maatregel (zie figuur 3).



Figuur 3 Berekening rendement van maatregelen

De terugverdiendtijd kan berekend worden door de investeringskosten die gemaakt worden om de maatregelen te realiseren, te delen door de opbrengst die een maatregel in een jaar genereert voor het bedrijf. Die opbrengst is op haar beurt weer afhankelijk van de productiviteitswinst die veroorzaakt wordt door de maatregel, en de ruimte waarin het bedrijf die kan omzetten in winst. Hierbij geldt: hoe minder ruimte voor loongroei, hoe meer winst.

Kortom: als we de investeringen in de maatregelen afzetten tegen de productiviteitswinst en de loongroei, kunnen we de maatregelen vergelijken op terugverdientijd en dus op rendement voor de werkgever.

In de onderstaande tabel is ingezoomd op het aspect “ruimte voor loongroei”. Uit de moderne Human Capital theorie weten we dat die ruimte met name bepaald wordt door de mate waarin de met de maatregel gerealiseerde productiviteitswinst overdraagbaar is door een werknemer. In het geval de productiviteitswinst samenhangt met de functie en dus het bedrijf, is dat nauwelijks het geval. In dat geval rendeert de investering niet voor de werkgever, maar des te meer voor de werknemer. Die zou dus de geëigende partij zijn om in de maatregel te investeren.

Tabel 1 Interpretatiekader voor maatregelen

Aangrijpingspunt maatregel	Ruimte voor loongroei	Potentiële opbrengst voor organisatie	Wie zou moeten investeren?
Functie	laag	hoog	werkgever
Competenties	redelijk*	redelijk	werkgever/werknemer
Kwalificaties	hoog	laag	werknemer

* De mate waarin ruimte voor loongroei wordt gecreëerd hangt met name af van de mate waarin de competenties bedrijfsgebonden zijn dan wel generiek zijn. Hoe generieker, hoe meer ruimte voor loongroei.

Voor maatregelen die aangrijpen op het niveau van de competenties, hangt de overdraagbaarheid af van de mate waarin die competenties bedrijfsspecifiek dan wel generiek zijn. Voor maatregelen die aangrijpen op het gebied van kwalificaties, geldt dat indien de kwalificaties vergroot worden, dit ceteris paribus alleen leidt tot een betere zichtbaarheid van competenties en ervaring voor andere potentiële werkgevers. Hiermee wordt dus juist extra ruimte gecreëerd voor loongroei. Het rendement van een dergelijke maatregel is voor de werkgever dan laag.

Na analyse van empirische studies over de mogelijke productiviteitswinsten en de investeringskosten die met de maatregelen gepaard gaan, kunnen we de volgende samenvattende tabel opstellen waarin de effectiviteit van de maatregelen en het rendement voor de onderneming wordt geanalyseerd. In de conclusies van het rapport zijn ook enkele specifieke conclusies op basis van het onderzoek geformuleerd en worden enkele aanbevelingen voorgesteld.

Tabel 2 Samenvattende tabel maatregelen om omslagpunt tussen productiviteit en loonontwikkeling te beïnvloeden

Maatregel	Investering werkgever	Productiviteitswinst	Ruimte loongroei	Terugverdientijd	Hoe in te voeren?	Wie investeert in praktijk	Deelname oudere werknemers	Overige opmerkingen
Informeel leren	laag	positief	beperkt	weken	voorwaarden creëren	werkgever	Conform andere leeftijdsgroepen, in NL hoger dan in rest Europa	Ruimte loongroei hangt met name af van type kennis die wordt ontwikkeld (bedrijfsspecieke of generieke kennis)
Functionele flexibiliteit	redelijk	positief	beperkt	maanden	ontwerp functies	werkgever	Conform andere leeftijdsgroepen, in NL hoger dan in rest Europa	Terugverdientijd is langer dan met informeel leren
Bij- en nascholing	hangt sterk af van aard opleiding	positief	redelijk	maanden tot jaren	scholingsbeleid	werkgever, deels werknemer	lager dan andere leeftijdsgroepen, in NL hoger dan in rest Europa	Ruimte loongroei hangt met name af van type kennis die wordt ontwikkeld (bedrijfsspecieke of generieke kennis)
EVC	redelijk	nihil	groot	maanden tot jaren	sectorbeleid	werknemer	deelname is in het algemeen laag; onder oudere werknemers ook laag	Geen vergelijk mogelijk met andere Europese landen. Rendement kan positief zijn indien door certificering hoogwaardiger werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd.
Afvlloeien	hoog	negatief	nvt	lang (kan jaren duren), negatief rendement	nvt	Werkgever		

1 Inleiding

1.1 Centrale vragen

De Nederlandse beroepsbevolking veroudert. Sommigen zien de toename van de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking als een probleem. Met een stijging van de gemiddelde leeftijd, verouderen ook de kwalificaties van de beroepsbevolking. Dit geldt zowel in de private als publieke sector. Nederland zou een probleem hebben, want als kwalificaties over de linie werkenden verouderen, dan ondermijnt dat de productiviteit en innovatiekracht van onze economie en de slagvaardigheid van de overheid¹.

Dit rapport gaat in op twee vragen die dit scenario oproept:

1. Welk beeld over stokkende productiviteit van oudere werknemers is conform de feiten?
2. Welke maatregelen zijn bewezen effectief om de productiviteit van organisaties die te maken krijgen met een verouderend werknemersbestand op zijn minst op peil te houden en het liefst te vergroten?

In deze inleiding schetsen we verder de context (veroudering beroepsbevolking) en preciseren we de gebruikte terminologie, concepten en opzet van het rapport.

1.2 Veroudering van de Nederlandse beroepsbevolking

De gemiddelde leeftijd van de werkzame beroepsbevolking stijgt al geruime tijd, de laatste jaren met bijna 0,3 jaar per jaar (Bruggink, 2008). In 2001 was de gemiddelde leeftijd van de werkenden nog 38 jaar. In 2007 was dat al toegenomen tot bijna 40 jaar. In het openbaar bestuur (42,1 jaar) en in het onderwijs (43,4 jaar) is de gemiddelde leeftijd in 2007 het hoogst, maar de sterkste stijging vindt plaats in de sector industrie en delfstoffen (+ 2 jaar) en de bouw (+ 1,9 jaar). Volgens het CPB (2011; Mimeo) zijn in het openbaar bestuur in 2011 48% van de werknemers 45 jaar of ouder en in de marktsector 33%. Dat aantal zal de komende jaren verder toenemen. Op basis van CBS-gegevens (Van Duin, 2009) kan uitgerekend worden dat het aandeel ouderen (boven de 45 jaar) als percentage van de gehele beroepsbevolking stijgt van 43% in 2009 tot 48% in 2020². Kortom: over de hele linie veroudert de beroepsbevolking.

Deze ontwikkeling heeft een positieve en een (potentieel) negatieve kant. Aan de ene kant is het zo dat de veroudering een gewenst effect is. Doordat ouderen niet vroegtijdig stoppen met werken, dragen immers meer mensen bij aan de productie. Daarom is er ook veel beleid dat erop gericht is om het mogelijk te maken en te stimuleren dat ouderen langer doorwerken. Maar aan de andere kant is er een onbedoeld gevolg, dat wordt veroorzaakt doordat een hogere uittredingsleeftijd niet gepaard gaat met aanwas van meer jongeren. Daardoor stijgt de gemiddelde leef-

¹ Een minderheid zien juist veroudering als een toename van de kwalificaties, waardoor juist meer productiviteitswinsten mogelijk zijn.

² Berekeningen van TNO op basis van Van Duin (2009). Overigens blijkt uit dezelfde cijfers dat het aandeel ouderen in 2040 weer is afgenomen tot het oorspronkelijke getal van 43%. Dat neemt natuurlijk niet weg dat het aandeel ouderen tot die tijd sterk toeneemt. Bovenop het leeftijdseffect komt verder nog het participatie-effect: de participatie onder ouderen zal verder toenemen. Dat betekent dat het aandeel ouderen in de *werkzame* beroepsbevolking uitstijgt boven de hier gepresenteerde getallen.

tijd van de werkzame bevolking. Dat laatste kan gepaard gaan met negatieve effecten voor de productiviteitsontwikkeling.

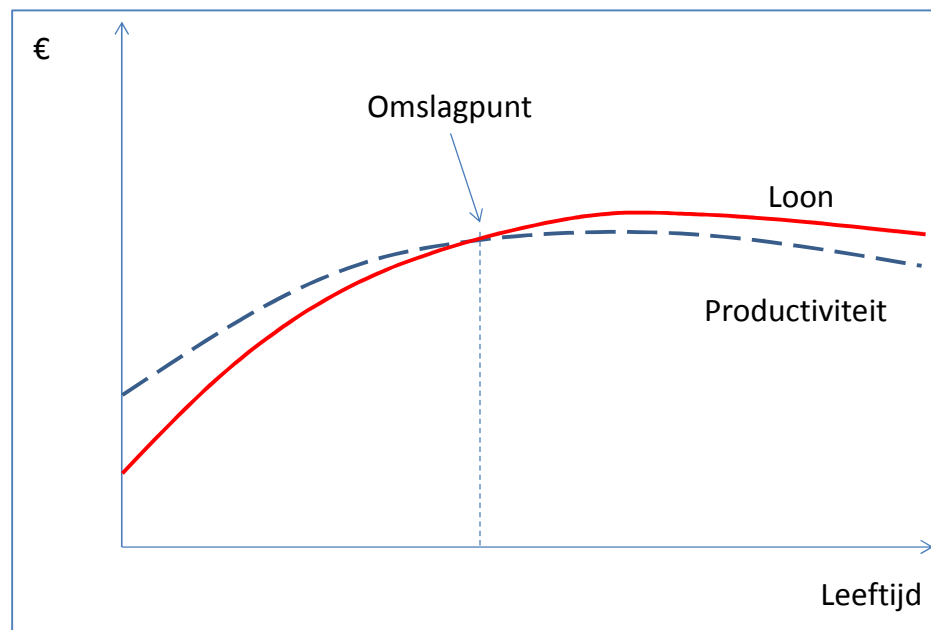
Deze observatie is de motivatie achter dit rapport. Voordat we beginnen met een analyse van de onderzoeksvragen, zullen we eerst enkele begrippen definiëren en in een context plaatsen.

1.3 Concepten en hun relatie: omslagpunten, kwalificaties, competenties, productiviteit en loon

De discussie rondom achterblijvende of teruglopende productiviteit van ouderen wordt vaak geplaatst in relatie tot de beloning van ouderen (zie onder andere BZK, 2011). Er is dan ook een uitgebreid wetenschappelijk debat over het meten en het verloop van zogenaamde loon-productiviteitsprofielen (zie voor een overzicht Skirbekk, 2003 en CPB, 2010). Dit rapport gaat over de effectiviteit van maatregelen die organisaties kunnen nemen voor het voorkomen dan wel ombuigen van omslagpunten van (oudere) werknemers.

1.3.1 Omslagpunt

We definiëren een omslagpunt als het punt waarop de ontwikkeling van de productiviteit achterblijft bij de ontwikkeling van het loon. In termen van loon-productiviteitsprofielen, betekent dit dat de lijn die de ontwikkeling van de productiviteit weergeeft, de lijn die de ontwikkeling van het loon weergeeft van bovenaf snijdt, zoals in de figuur hieronder.



Figuur 4 Omslagpunt

Deze definitie van omslagpunt is relevant vanuit het perspectief van de onderneming. Na het omslagpunt is het loon van de werknemer hoger dan zijn productiviteit en is het bedrijfseconomisch niet meer rendabel om de werknemer in dienst te heb-

ben³. In de literatuur vinden we nog meer definities van omslagpunten, bijvoorbeeld het omkeren van de relatie tussen kwalificaties en de verdienmogelijkheden van werknemers (zie bijvoorbeeld Dustmann, 2005). Aangezien in dit rapport de focus ligt op maatregelen die ondernemingen en organisaties kunnen nemen in relatie tot omslagpunten, definiëren we een omslagpunt zoals in figuur 4 in relatie tot de impact op de organisatie. Het omslagpunt is dus een omslag in de relatie tussen productiviteit en loon. In de discussie over oorzaken en maatregelen over omslagpunten spelen kwalificaties en lonen van individuele werknemers echter wel een belangrijke rol.

1.3.2 *Kwalificaties*

We definiëren een kwalificatie als een *erkende* verworvenheid van competenties, bijvoorbeeld in de vorm van een diploma of een EVC. Een kwalificatie maakt aan de buitenwereld duidelijk dat iemand zich gekwalificeerd heeft. Met andere woorden: het is een signaal aan de buitenwereld dat iemand bepaalde kennis, vaardigheden of ervaring heeft en zich daarmee kwalificeert voor het uitoefenen van bepaalde functies en/of taken.

1.3.3 *Competenties*

Het begrip competenties staat in nauwe relatie tot kwalificaties. We definiëren het begrip competenties als de som van vaardigheden, kennis en ervaring. De mate waarin competenties en de karakteristieken van een baan of functie op elkaar aansluiten, bepaalt iemands productiviteit. Het onderscheid tussen kwalificaties en competenties is belangrijk, omdat mensen per definitie meer competenties hebben dan kan worden vastgelegd in kwalificaties. Kwalificaties maken dus een deel van de competenties zichtbaar voor de buitenwereld. De overige competenties zijn (in hoge mate) wel bekend bij de werknemer en in iets minder hoge mate bij de huidige collega's en werkgever, die de werknemers dagelijks zien functioneren.

1.3.4 *Productiviteit*

We definiëren de productiviteit van de werknemer als zijn arbeidsproductiviteit, dat wil zeggen de toegevoegde waarde voor de organisatie per gewerkt uur. Als concept is de arbeidsproductiviteit goed te definiëren, in de praktijk is het echter vaak zeer complex om de bijdrage van een individu aan het resultaat van de organisatie te isoleren.

In de context van dit rapport bekijken we of maatregelen productiviteitswinst kunnen opleveren. In dat geval wordt uitgegaan van een gegeven productiviteitsontwikkeling. We analyseren dan of en hoe de productiviteit kan stijgen in vergelijking met de ontwikkeling. Dit leidt tot een winst voor de organisatie, die kan worden verdeeld tussen de organisatie en de werknemer.

1.3.5 *Loon*

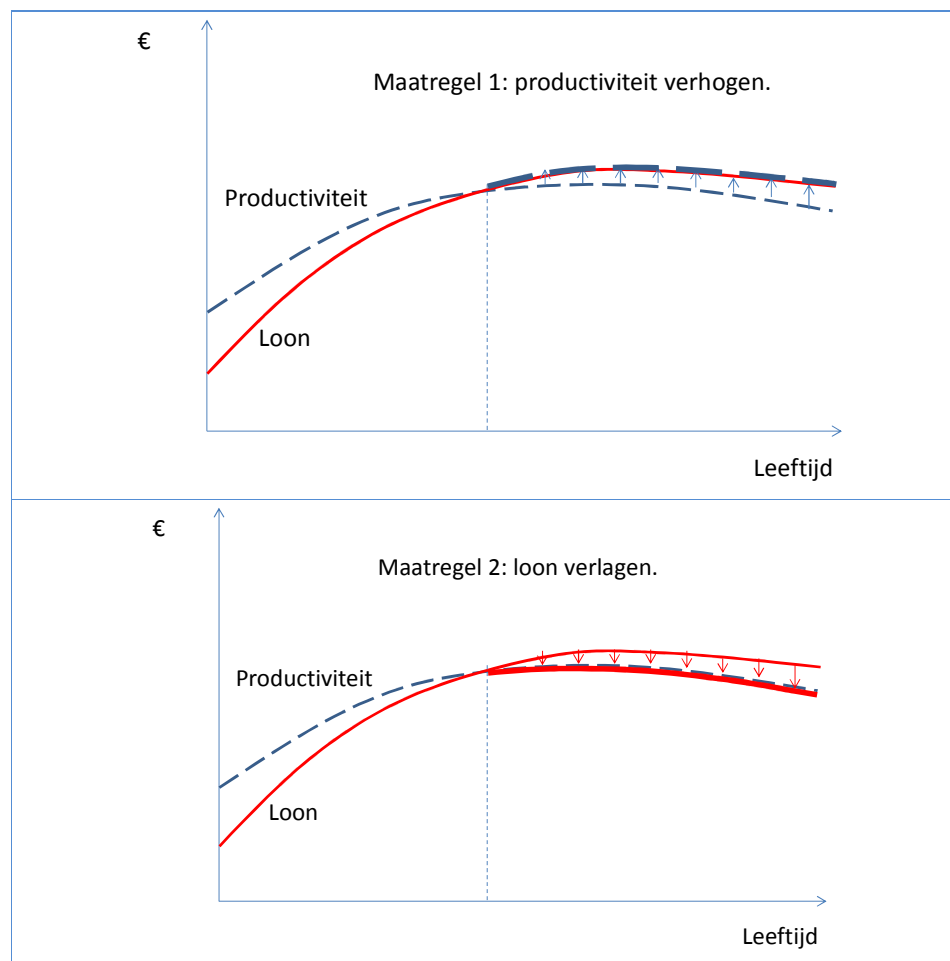
We definiëren het loon als de volledige bruto beloning die een werknemer krijgt voor zijn arbeid, inclusief toeslagen en beloningen in natura. Dat wil zeggen dat alle kosten voor de organisatie die direct toerekenbaar zijn aan het in dienst hebben

³ Volgens de economische theorie zouden we van marginale productiviteit moeten spreken om een omslagpunt te bepalen; gemakshalve hebben we het hier over de productiviteit. Verder dient de productiviteit van de werknemers holistisch geïnterpreteerd te worden, dus inclusief de bijdrage aan de productiviteit van anderen binnen de organisatie. Ook gaat de figuur uit van een individuele productiviteitscurve. Voor een organisatie is de totale productiviteit van alle werknemers van belang. De gemiddelde leeftijd in een bedrijf kan natuurlijk ook de gemiddelde productiviteit beïnvloeden.

van de werknemer in het loon zijn opgenomen. Het kruispunt tussen het profiel van het loon en het profiel van de productiviteit zoals dat in figuur 4 is weergegeven, is dan ook een omslagpunt in het rendement dat de organisatie heeft van de werknemer. Links van het punt is het rendement positief, rechts van het punt is het negatief.

1.3.6 Maatregelen

Uit de bovenstaande definiëring van de concepten omslagpunt, competenties, productiviteit en loon, volgt dat organisaties aan twee kanten maatregelen kunnen nemen als ze iets aan het omslagpunt willen doen. Ze kunnen maatregelen nemen die tot doel hebben om OF de productiviteit te verhogen, EN/OF het loon te verlagen. Die maatregelen kunnen aangrijpen op de competenties, de kwalificaties, de functie/baan en /of het loon van de werknemer. Zie figuur 5.



Figuur 5a en 5b. Impact maatregelen op omslagpunt productiviteit en loon

In onze analyses kijken we hoe de maatregelen op deze afweging inwerken. In deze afwegingen spelen ook maatregelen van de overheid een rol. De overheid kan de afweging proberen te beïnvloeden door kosten van kennisontwikkelingen te dragen (en te verrekenen met belastingen) of door kosten van lonen te verlagen.

1.4 Opbouw rapport

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de beelden en feiten rondom het bestaan/de ligging van een omslagpunt. In het derde hoofdstuk bespreken we in het algemeen een aantal maatregelen, en geven we aan of en onder welke voorwaarden die effectief zijn. In de vervolghoofdstukken nemen we elk van deze maatregelen afzonderlijk onder de loep die potentieel de productiviteit van ouderen kunnen verhogen.

2 Beelden en feiten over productiviteit en leeftijd

2.1 Beelden bij werkgevers, werknemers en beleidsmakers

Het vooruitzicht van een verouderende beroepsbevolking heeft het onderwerp productiviteit hoog op de politieke agenda gezet. De werkende bevolking veroudert niet alleen doordat de beroepsbevolking veroudert; de maatregelen die langer doorwerken stimuleren, dragen hier ook aan bij. Langer doorwerken wordt over het algemeen gezien als noodzakelijk om onze economische voorspoed te behouden. Als langer doorwerken en veroudering gepaard gaan met een verlies aan productiviteit, levert dat langer doorwerken minder of niets op. We lopen dan wel harder, maar komen niet vooruit.

Uit onderzoek naar de perspectieven van werkgevers (en werknemers) op de productiviteit van oudere werknemers, blijkt dat het algemene beeld heerst bij werkgevers dat ouderen achterblijven qua productiviteit. Zo constateert de RWI (2011) dat werkgevers een negatief verwachtingspatroon hebben ten aanzien van oudere werknemers. Er is de verwachting dat ouderen minder flexibel zijn, dat ze minder productief zijn en dat ze een hoger ziekteverzuim hebben. De OESO (2006) stelt dat negatieve stereotypen over de productiviteit van oudere werknemers in vergelijking tot jongeren ervoor verantwoordelijk zijn dat “early exit from the labour market tends to be a one-way street, with very few older workers returning to employment” (p.10). Volgens de OESO is het negatieve beeld een vrijwel onneembare hobbel voor solliciterende ouderen. Koppes et al. (2009) laten zien dat leeftijdsdiscriminatie in Nederland volgens werknemers substantieel is: 14% van de werknemers rapporteert het. Bij ouderen (55-64) is het zelf-gerapporteerde percentage van leeftijdsdiscriminatie 20%. Europese werkgevers hebben verder de verwachting dat het gat tussen het loon en de productiviteit groter gaat worden in een verouderende samenleving (Van Dalen et al., 2009). Uit onderzoek van Nauta et al. (2004) blijkt dat niet alleen werkgevers negatieve stereotypen hebben over de productiviteit van werknemers, maar dat die beelden ook bij werknemers leven. En ook beleidsmakers hebben dat beeld, gegeven de focus op maatregelen die erop gericht zijn omslagpunten te voorkomen of te repareren (Van Dalen et al., 2010).

2.2 Wat blijkt uit wetenschappelijk onderzoek?

Onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en productiviteit vindt plaats binnen verschillende onderzoeksdisciplines (zie Skirbekk, 2003; 2008). Macro-economische studies onderzoeken vaak het effect van een veranderende structuur in de leeftijdsopbouw van de beroepsbevolking op de arbeidsproductiviteit. De algemene consensus lijkt dat een verouderende bevolking een negatief effect heeft op de arbeidsproductiviteit (Davis, 2005; Feyrer, 2008). Maar Skirbekk geeft in zijn overzichtsstudie uit 2008 juist aan dat macro-onderzoek niet eensluidend is. Ook studies met een focus op bedrijfs- of vestigingsniveau zijn niet eensluidend. Volgens sommigen worden die gekenmerkt door een hogere productiviteit met de leeftijd (Malmberg et al., 2008), terwijl andere (Skirbekk, 2008) juist vinden dat er een verband is dat lijkt op een omgekeerde U. Van Ours en Stoeldraijer (2010) vinden een positief verband tussen leeftijd en productiviteit voor de productie-industrie in Nederland. Andere studies vinden een niet-lineair, maar wel positief verband tussen leeftijd en productiviteit op bedrijfsniveau. Aubert en Crepon (2007) schatten een

productiefunctie waarin de verdeling van de werknemers over leeftijdsgroepen een verklarende variabele is. Zij vinden dat de arbeidsproductiviteit stijgt tot 45 jaar en daarna gelijk blijft. De resultaten zijn stabiel over sectoren. Studies met een focus op het microniveau van de werknemer hebben nog gevarieerder resultaten. In een meta-analyse evalueren Ng en Feldman (2008) de relatie tussen leeftijd en werkprestaties. Ze concluderen dat de reden voor de verscheidenheid aan bevindingen is dat veel empirische studies een beperkte focus op kerntaken hebben. Börsch-Supan en Weiss (2007) hebben in een fysiek-zware productieomgeving vastgesteld dat de gemiddelde leeftijd-productiviteitsprofielen van individuele werknemers stijgt tot hun 65 levensjaar. Juist de toenemende ervaring laat werknemers toe om productiever te worden. Die ervaring zorgde ervoor dat oudere werknemers in staat waren om juist minder zware fouten te maken als jongere werknemers. Oudere werknemers zijn juist in staat om in lastige situaties goed op te treden en zich te concentreren op de vitale taken. Kortom: het stereotype beeld dat heerst over de stagnerende productiviteit van ouderen blijkt in veel gevallen maar moeilijk te staven met wetenschappelijk onderzoek.

Ook de RWI (2011; p.5) nuanceert het beeld dat werkgevers over werknemers hebben:

- *“Het beeld dat ouderen minder flexibel en mobiel zijn.* Inderdaad wisselen oudere werknemers minder van baan dan jongeren, maar dit is vaak ook naar volle tevredenheid van de werkgever.
- *De verwachting dat ouderen minder productief zijn.* In dezelfde functie zijn ouderen echter zeker zo productief als jongeren. Ze zijn misschien minder vaardig met moderne technologie, maar compenseren dit vaak door een uitgebreide kennis en ervaring.
- *De angst voor een hoger ziekteverzuim.* Ouderen zijn in werkelijkheid echter niet vaker ziek, maar wel langer. Ze hebben ook vaker een chronische ziekte.”

De RWI concludeert dan ook dat een aanpak geagendeerd zou moeten worden die is gericht op het bevorderen van een eerlijke beeldvorming: “met name ten aanzien van de productiviteit en het ziekteverzuim van ouderen bestaan beelden die lang niet altijd door wetenschappelijk onderzoek worden gestaafd.” (p. 8). We sluiten dan ook aan bij de conclusie van Goedhart et al. (2011), waarin wordt gesteld: “Te veel - negatieve - beeldvorming over ouderen op de arbeidsmarkt en te weinig feitelijke inzichten over de uiteenlopende dimensies van productiviteit en maatregelen in het personeelsbeleid die echt werken vormen belangrijke aangrijpingspunten voor veranderingen.” Met dit rapport proberen we inzicht op basis van feiten te leveren.

2.3 Conclusie: strookt het beeld met de feiten?

Uit het gegeven overzicht van wetenschappelijk onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en productiviteit kunnen we veilig concluderen dat het stereotype beeld dat de productiviteit in gevaar komt met het stijgen van de leeftijd van de beroepsbevolking niet wordt ondersteund met solide empirisch bewijs. Integendeel, er is een aanzienlijke hoeveelheid wetenschappelijke studies waaruit blijkt dat er helemaal geen verband is. En sterker nog: er is een substantiële literatuur waarmee kan worden onderbouwd dat er zelfs een omgekeerd verband bestaat: de productiviteit neemt toe met de leeftijd⁴.

⁴ Deze bevinding strookt met de oorspronkelijke formulering van de Human Capital theorie door Becker (1964). Daarin is de premisse dat human capital toeneemt met het aantal ervaringsjaren.

Waar komt het beeld van de stagnerende productiviteit dan vandaan? In Nauta et al. (2004) en Loch et al. (2011) vinden we aanwijzingen richting een antwoord op die vraag. Nauta et al. (p. 51) geven aan dat er wel een invloed is van leeftijd op de gezondheid. Dat kan het beeld van een stagnerende productiviteit verklaren. Het is echter belangrijk om die invloed te relativeren. Ten eerste zijn de verbanden tussen leeftijd en gezondheid erg klein; andere factoren zoals leefstijl, biological life events en langdurige fysieke belasting spelen een grotere rol. Ten tweede is de achteruitgang in gezondheid meestal zo gering, dat zij ouderen niet beperkt in hun functioneren op het werk. Ten derde neemt met de leeftijd de *spreiding* in gezondheidsklachten en beperkingen sterk toe: heel veel ouderen zijn dus nog tot op hoge leeftijd lichamelijk en mentaal fit. Loch et al. vinden een soortgelijke effect: over het algemeen genomen is de productiviteit van oudere werknemers niet anders dan van jongere. Wel is de spreiding in prestaties groter.

Uit de bovenstaande analyse kunnen we twee bevindingen afleiden:

1. het beeld dat ouderen minder productief zijn, lijkt gestoeld op een overschatting van het effect van leeftijd op de productiviteit (andere factoren lijken veel belangrijker); en het lijkt gestoeld op de praktijk bij een kleine groep ouderen;
2. bij het leeuwendeel van de ouderen blijft de productiviteit op peil, of op zijn minst ontbreekt een robuuste onderbouwing van de stelling dat de productiviteit van ouderen in het algemeen stagneert.

Deze bevindingen zijn hoopgevend: er is geen dwingende reden om aan te nemen dat een afnemende productiviteit een natuurlijk gevolg is van een verouderende beroepsbevolking. Met betrekking tot omslagpunten: er zijn dus aanwijzingen dat we die niet zouden moeten beschouwen in het licht van leeftijd, maar van andere factoren. Sterker nog: het potentieel van oudere werknemers is wellicht minstens net zo groot als dat van jongere werknemers. Desalniettemin blijkt uit onderzoek dat er weinig aandacht is voor de ontwikkeling en motivatie van ouderen door leidinggevers (Goedhart et al., 2011). Als het erom gaat de prestaties van organisaties met een verouderend werknemersbestand te behouden en mogelijk te vergroten, zou hier weleens een kans kunnen liggen. Het volgende hoofdstuk is een beschouwing van enkele maatregelen die organisaties kunnen nemen om omslagpunten (voor zover die reëel zijn) te voorkomen of te repareren. We geven aan wat het verwachte rendement van dergelijke maatregelen kan zijn, en onder welke omstandigheden ze effectief zijn.

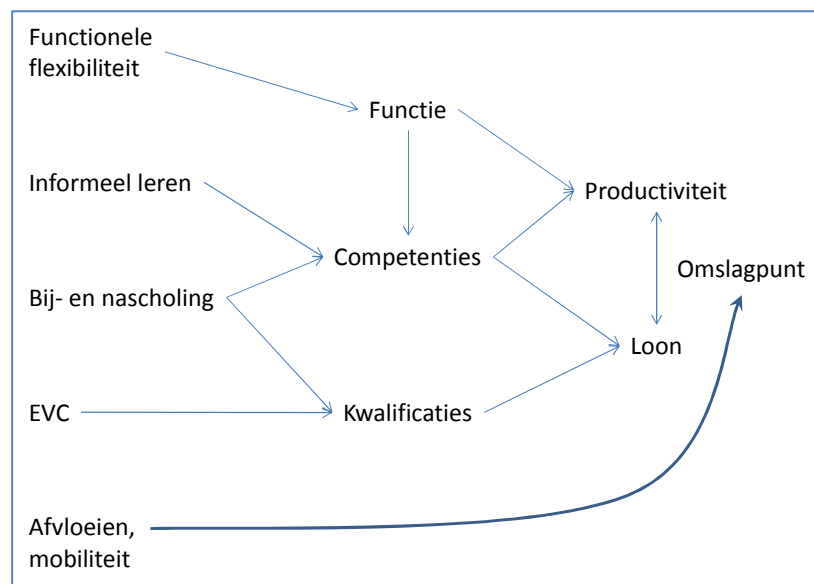
3 Maatregelen om productiviteit en leeftijd met elkaar te verzoenen

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk richt zich op maatregelen rondom omslagpunten: hoe kan de productiviteit van ouderen op peil worden gehouden of zelfs worden vergroot? We onderscheiden vijf typen maatregelen. De vijf maatregelen die we in de analyse betrekken, zijn informeel leren, functionele flexibiliteit, bijscholing, de EVC en (gedwongen) mobiliteit. We bespreken het rendement van deze maatregelen ten opzichte van elkaar en ten opzichte van het (gedwongen) afvloeien van een werknemer. Zoals in de inleiding aangegeven, kunnen maatregelen aangrijpen op de kwalificaties, de competenties, de functie of het loon van de werknemer. In figuur 6 is weergegeven op welke punten deze maatregelen aangrijpen. Voor de volledigheid is ook de maatregel “afvloeien” in de figuur gezet.

3.2 Uitwerking

- In figuur 6 staat weergegeven welke maatregelen we analyseren en hoe die aangrijpen op het omslagpunt. Onder de figuur leggen we kort uit wat elke maatregel inhoudt. Bij de analyse van de maatregelen gaan we in op: Benodigde investeringen.
- De productiviteitswinst voor de organisatie.
- De mogelijkheden die hiermee voor loongroei worden gecreëerd.
- Specifieke aandachtspunten in verband met een verouderend werknemersbestand.



Figuur 6 Vijf maatregelen en hoe die aangrijpen op het omslagpunt

Hieronder lichten we de maatregelen toe.

Bij het vergroten van de **functionele flexibiliteit** van werknemers gaat het erom dat ze in staat worden gesteld om een variëteit aan taken uit te voeren. Dit hangt samen met de definitie van hun functie, de organisatie van het werk en de mogelijkheid om bredere ervaring op te doen binnen de functie. Een belangrijk onderdeel hiervan is het ontwerpen van brede functies. Brede functies worden door Michie en Sheehan (2005) opgebouwd uit vier kenmerken: de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden voor zowel het management als het personeel worden in onderling overleg en harmonie vastgesteld; er vindt regelmatig een herverdeling plaats van taken tussen de non-management werknemers; non-management werknemers hebben afwisseling in het werk; en het werk is georganiseerd rond teamwork⁵ (p. 455). Functionele flexibiliteit leidt ook tot hogere competenties en zorgt zo voor een hogere productiviteit.

Informeel leren wordt door Marsick en Volpe (1999) omschreven langs zes kenmerken: 1. geïntegreerd met werk en de dagelijkse routine; 2. getriggerd door een interne of externe schok; 3. niet sterk bewust; 4. vaak ad-hoc en beïnvloed door verandering; 5. een inductief proces van reflectie en actie; en 6. verbonden met het leren door anderen⁶ (Van der Heijden et al., 2009, p. 21).

We kunnen uit deze definitie afleiden dat functionele flexibiliteit en informeel leren aangrijpen op de vorming van competenties. Beide leiden haast per definitie niet direct tot een kwalificatie. Wel is de verwachting dat bedrijven die deze maatregelen ondersteunen, kunnen profiteren van een productiviteitsstijging. Mogelijk zal de productiviteitswinst vooral door het bedrijf worden afgeroomd omdat de competenties niet in kwalificaties of in hogere salarissen worden vertaald.

Bij- en nascholing richten zich op het vergroten van de competenties, hoewel ze niet noodzakelijkerwijs hoeven te leiden tot een vergroting van competenties. Soms gaat het alleen om via een nieuw diploma toegang te krijgen tot 'afgesloten' functies (zie bijvoorbeeld de Sociaal Constructivistische benadering, Scott, 2010). Bijscholing kan gepaard gaan met het verkrijgen van een kwalificatie. Des te geformaliseerder de bijscholing is, des te groter de kans is dat een dergelijke maatregel leidt tot functieverbetering en hogere salarissen.

EVC's (Erkenning Verworven Competenties of ErvaringsCertificaat) tenslotte, zijn gericht op het verwerven van een kwalificatie voor (nog) niet erkende ervaring en competenties. Hiermee worden de competenties dus niet groter, ze worden alleen beter zichtbaar voor de buitenwereld. Werknemers zullen mogelijk het voordeel van het diploma kunnen vertalen in een hoger loon binnen of buiten het bedrijf.

⁵ De letterlijke Engelse tekst luidt: "a. Harmonized terms and conditions between management and non-management staff; b. Redistribution of tasks amongst non-managerial employees over the past three years; c. Extent to which non-managerial employees have variety in their work; d. work organized around team-working for the majority of employees."

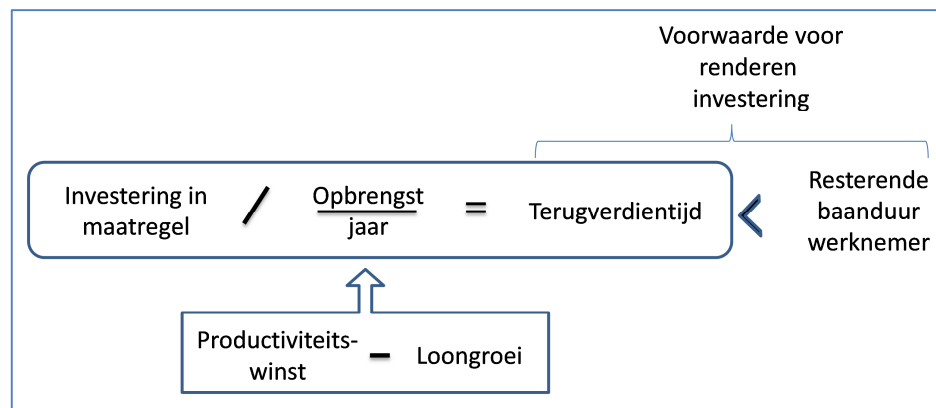
⁶ De letterlijke Engelse tekst luidt: "(1) Integrated with work and Daily routine; (2) triggered by an internal or external jolt; (3) not highly conscious; (4) often haphazard and influenced by change; (5) an inductive process of reflection and action; and (6) linked to the learning by others."

3.3 De aanpak van de analyse van het rendement van de maatregelen voor de organisatie: empirie en theorie

3.3.1 *Knoppen voor sturen*

Specifiek voor de groep oudere werknemers zijn geen empirische kosten-baten analyses voorhanden van de maatregelen die we in ogenschouw nemen (zie onder andere Groot & Maassen van den Brink, 2011). We zullen in de onderstaande analyse van de effectiviteit en het rendement dan ook vetrekken vanuit algemene kosten/baten analyses. We beredeneren hoe en of die veranderen in de context van een verouderend werknemersbestand, aan de hand van theoretische noties en empirische observaties.

Het rendement van een maatregel voor de organisatie is uit te drukken in de terugverdiëntijd: in hoeveel jaar verdient de werknemer een door de werkgever gedane investering terug? Als dat aantal jaar lager is dan het aantal jaar dat de werknemer nog voor de werkgever blijft werken, dan rendeert de investering⁷. Op haar beurt hangt de terugverdiëntijd af van de hoogte van de investering en de (te verwachten) opbrengst per jaar. Die opbrengst hangt weer af van de productiviteitsgroei die wordt veroorzaakt door de (trainings)investering en de mate waarin die productiviteitsgroei de werknemer de ruimte geeft om een hoger salaris te bedingen. Onderstaande figuur vat de redenering samen.



Figuur 7 Het rendement van een maatregel ontrafelt

We zien dat er drie knoppen zijn waaraan je kunt draaien om de terugverdiëntijd te verkorten: investeringen in maatregel, productiviteitswinst en loongroei. De redenering over de opbrengst voor het bedrijf van de maatregelen (zie figuur 7) kunnen we grotendeels opbouwen langs de punten waarop de maatregelen aangrijpen (figuur 7).

3.3.2 *Maatregelen die aangrijpen op functie of competenties*

Maatregelen die aangrijpen op de functie of op de competenties hebben de potentie om de productiviteit van de werknemer voor de organisatie te vergroten. In hoeverre dit ook rendement oplevert voor de organisatie, hangt samen met de mate

⁷ In deze redenering wordt geen rekening gehouden met opportuiniteitskosten. Indien de werkgever andere investeringen kan doen met een lager risico of een kortere terugverdiëntijd, dan zijn deze vanuit het oogpunt van de werkgever te prefereren. Dat uitgangspunt verandert echter niets wezenlijks aan de redenering.

waarin de werknemer in staat is om zijn gestegen productiviteit om te zetten in een stijging van zijn beloning. Een hoger loon kan zorgen dat rendement van een opleidingsinvestering ten voordele van de werknemer uitvalt (het zogenaamde “hold up”-probleem). Traditioneel maakt de literatuur over de opbouw van human capital (zie Becker, 1964) het onderscheid tussen bedrijfsspecifieke competenties en algemeen toepasbare competenties. Bij bedrijfsspecifieke competenties is er geen mogelijkheid voor de werknemer om de gestegen productiviteit om te zetten in een stijging van de beloning, omdat zijn bedrijfsspecifieke competenties bij andere werkgevers niets waard zijn. De conclusie luidt dan dat bedrijven een incentive hebben om te investeren in de opbouw van bedrijfsspecifieke competenties, in ons geval bijvoorbeeld via condities die informeel leren bevorderen, of via bijscholing. Aan de andere kant van het spectrum vinden we de algemeen toepasbare competenties. Hiervan is de waarde volledig overdraagbaar naar andere bedrijven, dus is de werknemer volledig in staat om de gestegen productiviteit om te zetten in een gestegen beloning. Als dat niet lukt bij het huidige bedrijf, is er immers wel een concurrent die hem kan aannemen tegen een hogere beloning, terwijl het rendement voor het bedrijf nog steeds (net) positief is.

De conclusie van de traditionele human capital theorie is dat bedrijven een financieel belang hebben om te investeren in de opbouw van bedrijfsspecifieke competenties en werknemers niet. Andersom hebben bedrijven geen financieel belang om te investeren in algemene competenties, terwijl werknemers dat wel hebben. Dat inzicht geeft richting aan de analyse van wie belang heeft bij een investering in welke maatregel en wie de winsten van productiviteitsstijging kan binnenhalen. Acemoglu en Pischke nuanceren deze conclusie door uit te gaan van een arbeidsmarkt waar werknemers zoekkosten maken als ze van baan willen wisselen (1999a) of door uit te gaan van een in elkaar gedrukt loongebouw (1999b). Als werknemers zoekkosten maken, dan zullen ze slechts van werkgever wisselen als de beloningswinst die ze daarmee boeken, boven de drempel van de zoekkosten uitkomt. In dit model kunnen bedrijven dus een extra winst boeken die gelijk is aan de zoekkosten, ook als ze in algemene competenties van hun werknemers investeren. Andersom zullen werknemers als gevolg van deze afweging minder investeren in algemene competenties dan maatschappelijk optimaal zou zijn.

Als de spreiding in het loon beperkt is, boeken werknemers die een productiviteitswinst behalen via een investering in competenties minder loongroei dan de productiviteitsgroei zou rechtvaardigen. Ook dan wordt er door werknemers te weinig geïnvesteerd in competentieopbouw en kan het voor bedrijven lonen om die investeringen zelf te dragen.

Kijken we nu naar maatregelen die aangrijpen op het niveau van de functie, dan kunnen we constateren dat deze maatregelen vergelijkbaar zijn met investeringen in bedrijfsspecifieke competenties: ze hebben de potentie om de productiviteit van de werknemer te vergroten, maar die productiviteitswinst is strikt gebonden aan de functie en dus aan het bedrijf. We concluderen dat bedrijven een incentive hebben om hierin te investeren, omdat de productiviteitswinsten zouden moeten uitstijgen boven de mogelijkheden van de werknemer om het loon te verhogen door van werkgever te wisselen.

Voor maatregelen die aangrijpen op het niveau van de competenties hangt dat af van de mate waarin die competenties algemeen dan wel bedrijfsspecifiek zijn.

Samengevat: dergelijke maatregelen zorgen er dus voor dat de productiviteitswinst altijd groter zal zijn dan de loongroei. De verhouding investering ten opzichte van opbrengst zal daarom naar verwachting leiden tot een korte terugverdientijd.

3.3.3 *Maatregelen die aangrijpen op kwalificaties*

We onderscheiden twee maatregelen die onder andere aangrijpen op kwalificaties, te weten “bijscholing” en het “EVC”. Voor maatregelen die aangrijpen op het niveau van de kwalificaties, geldt dat ze niet direct leiden tot een verhoging van de productiviteit. Kwalificaties zijn een erkenning van competenties. Dat betekent dat een werknemer met een kwalificatie beter aan derden duidelijk kan maken welke kennis en vaardigheden hij heeft, en dus wat zijn potentiële productiviteit is. De literatuur over zoekkosten van bedrijven naar de juiste kandidaat is gestoeld op het idee dat niet zonder meer duidelijk is welke capaciteiten verschillende kandidaten voor een baan hebben. Een kwalificatie verkleint dit probleem van asymmetrische informatie, waardoor de transactiekosten voor het vinden van een match tussen werknemer en werkgever afnemen. Echter: de mate waarin sprake is van informatie asymmetrie is veel groter als het gaat om werkgevers buiten het huidige bedrijf, dan binnen het huidige bedrijf. Het bestaan van internal labour markets (Piore & Doeringer, 1971) kan daarmee deels worden verklaard.

Dat betekent dat met het behalen van een kwalificatie de transactiekosten voor de werknemer om bij een andere werkgever een baan te vinden, worden verlaagd. Bovendien kan hij potentieel een hogere beloning krijgen. Daardoor wordt zijn onderhandelingspositie versterkt. Hij kan dus een hogere beloning uitonderhandelen bij zijn huidige werkgever.

We concluderen dat er geen financiële prikkels zijn voor de werkgever om te investeren in maatregelen die aangrijpen op kwalificaties, terwijl die er voor de werknemer wel zijn. Het is dus de vraag of met dergelijke maatregelen de productiviteitswinst groter zal zijn dan de loongroei. Afhankelijk van het type opleiding kunnen de investeringen aanzienlijk zijn. De verhouding investering en opbrengst zal daarom naar verwachting leiden tot een lange terugverdientijd.

We kunnen de ruimte die de productiviteitswinst geeft aan een werknemer om zijn loon te laten groeien (en dus de opbrengst voor de werkgever te verkleinen) samenvatten in de volgende tabel:

Tabel 3 Denkkader

Aangrijpingspunt maatregel	Ruimte voor loongroei	Potentiële opbrengst voor organisatie	Wie zou moeten investeren?
Functie	laag	hoog	werkgever
Competenties	redelijk*	redelijk	werkgever/werknemer
Kwalificaties	hoog	laag	werknemer

* De mate waarin ruimte voor loongroei wordt gecreëerd hangt met name af van de mate waarin de competenties bedrijfsgebonden zijn dan wel generiek zijn. Hoe generieker, hoe meer ruimte voor loongroei.

3.4 Rol van de overheid

De hierboven beschreven economische theorieën doen uitspraken over de *verdeling* van de opbrengsten van investeringen in maatregelen die een omslagpunten kunnen voorkomen of repareren. In het model van een vrije (kapitaal)markt zou het

voordelig zijn voor werknemers om te investeren in de maatregel voor zover die opbrengst toevalt aan de werknemer. Voor de werkgever geldt eenzelfde redenering.

Er zijn echter ook economische theorieën die uitspraken doen over de mate waarin individuele bedrijven en werknemers voldoende investeren in dergelijke maatregelen om het maatschappelijk optimum te bereiken. Enkele van die theorieën constateren dat er sprake is van marktfalen. Dit vindt bijvoorbeeld plaats als de investeringen bijna volledig bedrijfsgebonden zijn, terwijl de opbrengsten voor een behoorlijk deel toevallen aan de werknemer, zoals bij bedrijfsgefinancierde training het geval is. Andere redenen waarom de markt faalt, hebben te maken met (beperkte) toegang tot kapitaal (zie Teulings, 2010), het bestaan van externe effecten, het hebben van verschillende afschrijvingsvoeten of “bijziende” toekomstverwachtingen (Stoneman & Diederiksen, 1994) en incomplete informatie over de maatregelen.

In Nederland wordt volgens sommige bronnen door oudere werknemers minder aan scholing deelgenomen dan in andere landen (CPB, 2002). Dit kan veroorzaakt worden doordat sprake is van marktfalen, waardoor de afweging over de investering in scholing niet optimaal is. De overheid heeft de mogelijkheid om de afweging te beïnvloeden en daar zijn verschillende opties voor: de kosten verlagen van maatregelen, subsidies geven aan werkgever of aan werknemer. De bedoeling is niet zozeer een persoonlijk voordeel te geven aan een partij, maar om positieve externe effecten (bijvoorbeeld hogere opleidingsniveau) te bewerken. Een aparte mogelijkheid is om werkgevers en werknemers te stimuleren om op sectorniveau (O&O-fondsen) tot afspraken te komen. Een dergelijke context biedt de mogelijkheid om poaching- en hold up-effecten in te perken, die marktfalen veroorzaken in het geval van beperkte toegang tot kapitaalmarkten van werknemers. De ondersteuning op sectorniveau kan fiscaal worden gestimuleerd opdat de gewenste externe effecten optreden.

De belangrijkste middelen voor de overheid om het gebruik van opleidingen te stimuleren, er van uitgaande dat sprake is van marktfalen, zijn:

- subsidiebeleid overheid: bijvoorbeeld scholingstegoed;
- leningen: de rol van overheid in de markt voor scholing/ training is binnen de klassieke Human Capital theorie van Becker beperkt. Er is geen reden voor subsidiëring, wel voor het aanbieden van leningen als werknemers niet in staat zijn hun opleiding via de kapitaalmarkt te financieren (bijvoorbeeld via leningen);
- bedrijfstakfondsen: overigens wordt door de private sector zelf ook vaak gezocht naar financieringsvormen, bijvoorbeeld in de vorm van bedrijfstakfondsen. Zij helpen bij investeren in generieke of specifieke kennis. Omdat de inzet sectorbreed is, wordt voorkomen dat één partij het risico moet nemen. Omdat juist iedereen het risico neemt, is er baat bij het investeren in generieke (en specifieke?) kennis;
- fiscale stimulering: daarbij is het de vraag of deze gericht is op de werknemers dan wel op de werkgevers;
- voorbeeldprojecten en voorlichting.

In tabel 4 hebben we een overzicht van belangrijke scholingsmaatregelen en -initiatieven uit de afgelopen vijftien jaar naast elkaar gezet. Deze inzet van maatregelen laat een ontwikkeling zien. Zeker is het zo dat het laatste kabinet Rutte (nogmaals) de bezem haalt door alle afspraken en een nieuwe koers voorstelt. Niet alle maatregelen die in de tabel worden voorgesteld zijn al geaccepteerd. Maar in

vergelijking met de laatste vijftien jaar zijn er verschillende tendensen waarneembaar:

- scholing door bedrijven wordt niet meer wordt gesubsidieerd. Opvallend is dat feitelijk alleen vanuit Europa nog subsidies afkomstig zijn voor scholing- of ontwikkelmaatregelen (ESF). Er wordt alleen ingezet op fiscale aftrek van studie- en scholingskosten. Er is geen geloof dat het gericht ondersteunen met subsidies bedrijven zal brengen tot de gewenste maatregelen. Wel is de overheid bereid om infrastructurele investeringen (bijvoorbeeld opbouw EVC) te financieren. Maar eenmaal de infrastructuur er staat, dan moet de 'markt' zelf een verantwoordelijkheid opnemen;
- een andere verschuiving is van het sturen van bedrijven naar het inspelen op wat werknemers precies doen. De fiscale aftrek richt zich nu ook op de scholingskosten van werknemers. Maar daarnaast is de overheid gaan inzetten op de spaarzin van de burger opdat die burger meer 'investeert in zichzelf'. Aanvankelijk was er de levensloopregeling waarbij gespaard kon worden om meer tijd te besteden aan de levenstransities (jonge kinderen, bijscholing, vervroegd uitreden etc.). Die regeling is nu omgezet naar de vitaliteitsregeling. Ook hier geldt dat de gespaarde tegoeden vooral voor scholing of mobiliteit ingezet dienen te worden;
- een derde verschuiving is dat de overheid minder inzet op 'goedkoper' maken van oudere werknemers, maar eerder inzet op het verlagen van de mobiliteitskosten van werknemers. Zowel voor werknemers als voor werkgevers worden subsidies in het vooruitzicht gezet om aan het werk te blijven of om van werkloosheid naar werk over te stappen;
- een laatste verschuiving is dat gekeken wordt naar overgang bij ontslag. Daarbij wordt ingezet op meer 'preventief' optreden van werkgevers (en werknemersorganisaties). De bedoeling is om werkenden naar ander werk te begeleiden. De overheid garandeert om de kosten van de transitie op zich te nemen. Mogelijk wordt daarbij gekeken naar het ombouwen van de ontslagvergoeding, wat momenteel onderwerp van beleid is.

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste maatregelen die de overheid heeft getroffen of van plan is te nemen, opgesomd.

Tabel 4 Voorbeelden stimuleringsmaatregelen scholing en werken afgelopen 15 jaar gericht op oudere werknemers (nieuwe maatregelen: beleidsvoornemen Minister Kamp, Min. SZW, september 2011)

Maatregel	Voorbeelden van stimuleringsmaatregelen of -voorstellen
Wet Vermindering Afdracht Onderwijs (WVA) - fiscale korting (1995)	Voor werkgevers liggen de voordelen in de Wet vermindering afdracht onderwijs (WVA). Met de WVA-wet hoeven werkgevers minder loonbelasting en premie volksverzekeringen (loonheffing) te betalen als een werknemer een scholing volgt. Werkgevers hoeven vaak minder loonbelasting en verzekeringspremies af te dragen voor werknemers die scholing volgen. Die fiscale korting kan oplopen tot 3.000 euro per werknemer per kalenderjaar. Daarnaast kan een Ervaringscertificaat 300 euro per werknemer per procedure opleveren. De maatregel is niet zozeer op oudere werknemers van toepassing. Het zijn eerdere jongeren in leer-werktrajecten die hiervan kunnen profiteren. Alleen oudere werklozen die geen startkwalificatie hebben, kunnen een scholing volgen waarvan de kosten onder deze regeling valt. Daarnaast vallen ook de kosten voor een EVC-procedure onder deze regeling. Met ingang van 1 januari 2011 is de afdrachtvermindering onderwijs voor verhoging van het opleidingsniveau van de werknemer vervallen.
Scholingsaftrek gericht op werkgevers (fiscale stimulering) 1998-2004	Tot 2004 hoopte de overheid via een scholingsaftrek vooral bedrijven te stimuleren om in te zetten op scholing. De scholingsaftrek die in 1998 werd ingesteld, richtte zich op werkgevers (CPB, 2002). De faciliteit van de scholingsaftrek werd ingevoerd om bedrijven te stimuleren te investeren in scholing van de in de onderneming werkzame personen. De faciliteit hield in dat een ondernemer naast de werkelijke scholingskosten een extra aftrek, die kon oplopen tot 80% van de kosten, op de winst uit onderneming in mindering mocht brengen. In het algemeen gold dat slechts uitgaven die een zakelijk karakter hadden op de winst in mindering konden worden gebracht. De gemaakte kosten voor outplacement of de bekostiging van omscholing voor werknemers die voor ontslag in aanmerking kwamen, vielen hieronder (Belastingdienst, 2000). Deze maatregel werd geëvalueerd. Een dergelijke maatregel zou effectief zijn als de mogelijke beperkingen voor deelname aan scholing vooral aan de kant van de werkgever zouden liggen. Uit het onderzoek bleek dat vrouwen, ouderen en lager opgeleide werknemers minder deelnamen aan scholing omdat zij dat zelf zo wilden, niet omdat de werkgever dit belemmerde. Een onderdeel van de toenmalige fiscale aftrek was dat werkgevers een extra aftrek konden krijgen voor het scholen van werknemers van 40 jaar en ouder. De uitkomst was dat de maatregel niet geleid had tot een stijging van de deelname aan scholing van werknemers van 40 jaar en ouder. De trainingsdeelname van werknemers tussen 41 en 45 jaar was weliswaar hoger dan die van werknemers tussen 35 en 39 jaar. Dit verschil werd toegeschreven aan een verlaging van de deelname van werknemers van 38 en 39 jaar die als gevolg van de maatregel is opgetreden. De maatregel heeft geleid tot uitstel van deelname aan scholing van werknemers die bijna 40 jaar waren en niet tot een toename van de scholing van deze groep. De scholingsaftrek verviel per 1 januari 2004.
Levensloop (tot 2013) - werknemers	Deze regeling hield in dat een werknemer een bedrag van maximaal 12% van zijn brutoloon per jaar kon sparen in een levenslooppregeling met een totale aanspraak op extra verlof van maximaal 3 jaar. De stortingen waren aftrekbaar in de loonbelasting. De opname was alleen mogelijk voor financiering van verlof en was belast. De levenslooppregeling is per 2012 afgeschaft, maar bevat nog wel overgangsregels voor diegenen die reeds rechten hebben opgebouwd. De doelstelling van het verlof is onder meer om werknemers de mogelijkheid te bieden scholingsverlof op te nemen. Voor oudere werknemers werd een extra faciliteit voor vervroegd uittreden ingesteld. Uiteindelijk zou minder dan 1% van diegenen die spaarden, dit doen om verlof voor studie te regelen (Min. SZW, Evaluatie Levenslooppregeling, 2009).

Maatregel	Voorbeelden van stimuleringsmaatregelen of -voorstellen
Scholingstegoed (subsidie) (2009) - werknemers	Terpstra suggereerde in 2009 dat de elke Nederlander een scholingstegoed zou moeten krijgen dat hij in de loop van zijn leven kan gebruiken voor opleidingen. De overheid zou daar een bedrag op moeten storten. CAO-partijen zouden moeten afspreken over hoe ze deze rekening op een fiscaal vriendelijke manier verder kunnen vullen. Ook de huidige spaarloonregeling zou moeten opgaan in deze persoonlijke ontwikkelingsrekening. Het voordeel van zo'n voorstel is dat onderwijsgeld dat bestemd is voor volwassenen niet op dezelfde manier verdeeld wordt als het geld dat bedoeld is om jongeren van onderwijs te voorzien. Dat laatste gaat vaak via subsidies rechtstreeks naar de scholen, maar bij onderwijs aan volwassenen is dat lang niet altijd logisch. En het individu kan ook zelf beslissen waar hij zijn scholing gaat volgen. Voor bedrijven en branches geeft dit voorstel de mogelijkheid om werknemers te stimuleren zich verder te ontwikkelen. Ook hierbij is het van belang dat er maatwerk geleverd wordt en dat kan alleen als het gaat om afspraken die partijen vrijwillig aangaan. Het scholingstegoed is een soort Persoonsgebonden Budget gekoppeld aan opleidingen. (http://www.penoactueel.nl/management/strategie/hr-maakt-zich-zorgen-om-kenniseconomie-3998.html - Stefan Tibben. HR maakt zich zorgen om de kenniseconomie, P&O Actueel, 27-mei-2009)
Aftrek studiekosten (2011) - werkgever	De overheid subsidieert al enkele jaren geen studiekosten meer. Het enige voordeel is een fiscale behandeling. Werkgevers, dan wel werknemers hebben de mogelijkheid om de kosten voor opfrissen, dan wel verdere ontwikkeling af te trekken van de belastingen. Dat betekent in de praktijk voor de werkgevers dat investeringen in scholing en opleiding ten laste gaan van de winst. Ook in de nieuwe werkkostenregeling is dit principe onveranderd gebleven. In de regeling vóór 2011 gold dat de meeste vergoedingen scholingskosten vrijgesteld werden voor zover er sprake was van beroepskosten (excursies en studiereizen, inclusief de reis- en verblijfkosten; studiekosten om bij te blijven of om oude kennis weer op te frissen; cursussen, congressen, seminars, symposia; vakliteratuur, inclusief elektronisch aangeboden vakliteratuur). In de werkkostenregeling (2011+) blijven de vergoedingen die een werkgever aan een werknemer geeft voor het onderhouden en verbeteren van zijn kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het werk, vakliteratuur, inschrijving in een beroepsregister en kosten van outplacement onbelast. De inschrijving in een beroepsregister is onbelast als het gaat om wettelijk voorgeschreven registraties en registraties die de beroepsgroep eist voor het veiligstellen en bewaken van kwaliteitsnormen. Bij Erkenning verworven competenties gelden dat de uitgaven en verstrekkingen als studiekosten worden gezien, de vergoedingen behoren niet tot het loon.
Aftrek studiekosten (2011) - werknemer	Kosten voor een studie of opleiding zijn kosten die een werknemer zelf maakt voor zijn studie of opleiding, zoals lesgelden, kosten van studieboeken en andere leermiddelen en reiskosten voor lesbezoek, kunnen door werknemers ook van de belastingen worden afgetrokken. In het huidige kabinet zijn deze aftrekmogelijkheden verruimd, om extra scholing te stimuleren. De drempel in box 1 voor aftrek van scholingsuitgaven wordt verlaagd naar 250 euro. Dit betekent dat uitgaven voor scholing voortaan vanaf 250 euro aftrekbaar zijn in plaats van vanaf 500 euro. De verlaging van de drempel voor aftrek van scholingsuitgaven vermindert de netto kosten van scholing. De voordelen dienen in samenhang met de andere (nog niet geregelde) voorstellen gezien te worden.

Maatregel	Voorbeelden van stimuleringsmaatregelen of -voorstellen
ESF-subsidies (2007-2013)	Er zijn verschillende ESF-subsidies die opleiding en onderwijs stimuleren. In het kader van scholing van werkenden zijn de volgende regelingen van belang: • ESF Actie C: Leerlingen naar werk of vervolgopleiding: scholen voor praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs kunnen deze subsidie aanvragen waarmee ze leerlingen voorbereiden op of begeleiden naar een functie op de reguliere arbeidsmarkt, of begeleiden naar een vervolgopleiding op MBO-1 niveau of naar het beroepsbegeleidend onderwijs; • ESF Actie D: Scholing werknemers met maximaal mbo 4: werkgevers kunnen via hun O&O-fondsen subsidie ontvangen waarmee ze de arbeidsmarktpositie van hun werknemers met een opleiding op maximaal mbo 4 niveau verbeteren door scholing en EVC. De subsidie is 40 tot 45% van de totale projectkosten; • ESF Actie E: Sociale innovatie Duurzame inzetbaarheid (2012): in de brief van 4 juli over het Vitaliteitspakket heeft het kabinet het voornemen kenbaar gemaakt om duurzame inzetbaarheid in individuele bedrijven te stimuleren met behulp van een vernieuwde ESF-regeling. Met de ESF-regeling worden financiële middelen uit het Europees Sociaal Fonds vrijgemaakt om bedrijfsprocessen te verbeteren en een aanpak te ontwikkelen waardoor mensen vitaal en gezond productief kunnen blijven tot de pensioenleeftijd. De regeling is medio oktober 2011 opengesteld voor bedrijven. Zo'n 4000-tal bedrijven hebben een verzoek ingediend. Het kabinet heeft aangegeven ook te willen onderzoeken of een dergelijke regeling ook voor sector- en brancheorganisaties en O&O-fondsen kan worden opengesteld. De afgelopen periode zijn op hoofdlijnen de eerste contouren en de haalbaarheid van een dergelijke regeling in kaart gebracht. Het streven is om begin volgend jaar een regeling in werking te laten treden. 75% van de kosten van een project worden gefinancierd. De voorloper van deze subsidie dateerde van 2010. De ESF-subsidies lopen in 2013 alle af. De EU is aan het kijken wat het vervolg dient te zijn op deze subsidie.
Vitaliteitssparen (2013) - werknemer	De spaarloonregeling en de levensloopregeling gaan op in de nieuwe regeling 'vitaliteitssparen'. Vitaliteitssparen stelt deelnemers in staat fiscaal voordelig te sparen en is toegankelijk voor werknemers en ondernemers (waaronder zzp-ers). Vitaliteitssparen geeft werknemers de mogelijkheid een financiële reserve op te bouwen voor bijvoorbeeld (om)scholing naar nieuw werk, of om de periode tussen twee banen te overbruggen na ontslag. Het doel is ervoor te zorgen dat werknemers langer en gezonder door kunnen werken.
Scholing bij ontslag (2013?) - sociale partners	De overheid hoopt het dat sociale partners samen een Van-Werk-Naar-Werk (VWNW) budget creëren. Zo'n budget zou een individueel opeisbaar recht zijn op middelen voor bijvoorbeeld scholing bij ontslag (individuele leerrechten). De gedachte is waarschijnlijk dat ontslagvergoedingen worden omgebouwd tot dit budget. Door het VWNW-budget worden werkgevers en werknemers in staat gesteld om baanovergangen van met ontslag bedreigde werknemers te faciliteren. Het VWNW-budget leidt tot hogere collectieve kosten voor werkgevers en werknemers. De overheid wil de sociale partners tegemoet komen door generieke compensatie van deze kosten.

Maatregel	Voorbeelden van stimuleringsmaatregelen of -voorstellen
Mobiliteitsbonussen (2013?) - werkgevers	De arbeidsmobiliteit van oudere werknemers in Nederland wordt laag geacht. Dit is met name problematisch voor mensen die vanuit een uitkeringssituatie werk moeten zien te vinden. Deze lage mobiliteit zou ook problematisch zijn voor andere groepen ouderen, maar niet duidelijk is welke bedoeld zijn in de regeling. De overheid hoopt via mobiliteitsbonussen voor enkele groepen werknemers de kans op werk te vergroten. Werkgevers worden beloond voor het in dienst houden van werknemers, in plaats van het in dienst houden van mensen. Voor het in dienst nemen van werknemers ouder dan 55 jaar betreft het een mobiliteitsbonus van 3.500 euro per jaar, gedurende drie jaar. Bij het in dienst nemen van uitkeringsgerechtigden van 50 jaar en ouder komen werkgevers in aanmerking voor een dubbele mobiliteitsbonus (7.000 euro per jaar), gedurende drie jaar. Ook is de verwachting dat de premiekorting arbeidsgehandicapten naar dezelfde mobiliteitsbonus wordt omgebouwd. De bonus komt nu alleen werkgevers ten goede. De overheid hoopt dat werkgevers en werknemers over de verdeling daarvan een akkoord kunnen maken.
Intersectorale scholing (2013?) - sociale partners	De overheid wil dat de sociale partners inzetten op het stimuleren van intersectorale scholing. Scholing is primair de verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Bij functiegerichte scholing nemen ze die ook. Bij loopbaangerichte scholing is dat lastiger, zeker als het gaat om scholing voor een andere sector. De werkgever heeft daar minder direct belang bij en zal dus niet zo snel het initiatief nemen, terwijl de werknemer vaak in eerste instantie kijkt naar de carrièrekansen in de nabije toekomst. De overheid wil proberen het risico dat mensen te weinig of te laat investeren in hun loopbaan, helpen terugdringen. De intersectorale scholing kan worden gestimuleerd door het verbreden van het bereik van O&O-fondsen. Zo wordt intersectorale scholing gestimuleerd van werknemers die (nog) niet direct met ontslag bedreigd worden. De overheid maakt een dergelijke afspraak aantrekkelijk door met financiële ondersteuning bij de realisatie van de gewenste verbreding.
Arbeidskorting, doorwerkbonus, partnertoeslag AOW (tot 2012); werkbonus voor 61-plussers (vanaf 2013) - werkgever en werknemer	Er zijn op dit moment twee fiscale regelingen die oudere werknemers stimuleren om te (blijven) werken: de arbeidskorting voor werknemers ouder dan 58 jaar (via de loonbelasting) en de doorwerkbonus (via de inkomstenbelasting) voor werknemers die 62 jaar of ouder zijn. Beide regelingen zijn leeftijdsafhankelijk en worden hoger naarmate het inkomen stijgt. De oplopende arbeidskorting, de doorwerkbonus en de (tijdelijke) afschaffing van de partnertoeslag AOW zijn gericht op werknemers. Werknemers kunnen deze kortingen mislopen als ze bij overstap naar een nieuwe werkgever hun baan zouden verliezen. Andere maatregelen zijn gericht op werkgevers. De premiekorting voor oudere werknemers richt zich met name op werkloze 50-plussers of op 62-plussers. De maatregelen stimuleren niet dat werkgevers werknemers aanzetten tot mobiliteit. Om deze mobiliteit wel te bevorderen, worden deze regelingen afgeschaft en er komt 1 werkbonus voor in de plaats. De nieuwe werkbonus bedraagt 2.350 euro per jaar en is gericht op 61-plussers met een laag inkomen. De werkbonus wordt door de werkgever verwerkt op het loonstrookje en is dus meteen zichtbaar voor de werknemer: • werkbonus voor oudere werknemers: de werkbonus wordt vanaf 2013 beschikbaar gesteld aan werknemers vanaf 61 jaar en loopt op met het inkomen. Hiermee heeft de werkbonus dezelfde vormgeving als de arbeidskorting. Daarbovenop komt een inkomenafhankelijke werkbonus voor mensen met een laag inkomen. De bedoeling is om werknemers te stimuleren langer aan het werk te blijven. De bonus is niet gekoppeld aan de huidige functie zodat er in ieder geval geen belemmering is om van werkgever te veranderen; • Werkbonus voor werkgevers: om ervoor te zorgen dat het ook in de toekomst voor werkgevers aantrekkelijk blijft om werknemers van 62 jaar en ouder in dienst te houden, wordt de werkbonus voor werkgevers gehandhaafd.

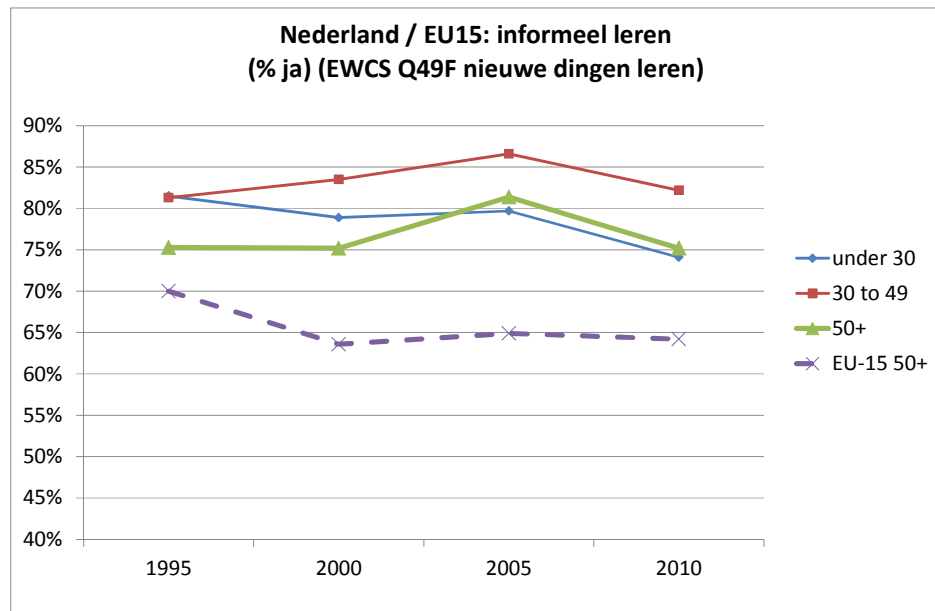
4 Informeel leren

4.1 Wat wordt met informeel geleerd?

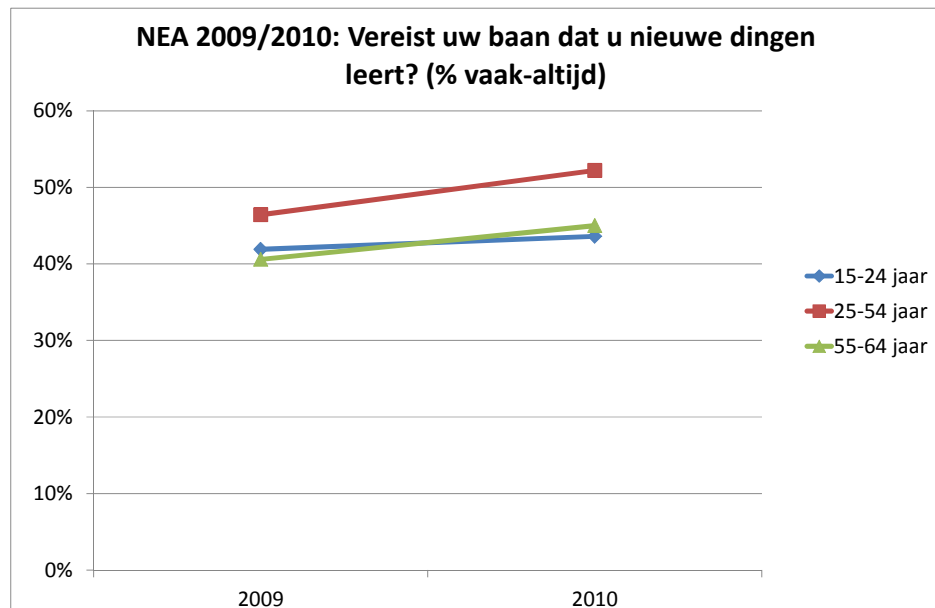
Informeel leren omvat twee soorten van leren. Het betreft het leren van 'wat moet' bij de start van een functie, maar het is ook het 'continue leren' tijdens het werk. De eerste vorm kan gevat worden onder de noemer van 'on-the-job training'. Meestal verloopt dit soort van leren als gevolg van coaching door een 'peer'. De tweede vorm vindt plaats als bijproduct van andere activiteiten op het werk. Het gebeurt meestal onbewust en uit intrinsieke motivatie. Er zijn geen speciale voorzieningen voor nodig en het werk hoeft er meestal niet voor onderbroken te worden. Ook transfer van kennis naar een vorm waarin die bruikbaar is in de werk-context is niet nodig (Liu & Batt, 2007). Wel is nodig dat het werk zo is ingericht dat dit informeel leren ontstaat en wordt vastgehouden. Informeel leren is een bedoeld, maar vooral emergent gevolg van de wijze waarop het werk is georganiseerd. Omdat er vooral in termen van condities tot leren wat wordt geregeld, is niet zomaar aan te geven wat precies wordt geleerd. Het zal meestal om bedrijfsspecifieke regels gaan (bijvoorbeeld hoe worden projecten hier uitgevoerd?), maar uitzonderlijk ook om generieke kennis (bijvoorbeeld door het gebruik van vreemde talen wordt iemand taalvaardig). Bij on-the-job training gaat het om functie- en bedrijfsspecifieke kennis.

4.2 Stand van zaken informeel leren?

Over de omvang van informeel leren is niet zo veel informatie voor handen, zeker in relatie tot de variabele leeftijd. Caniels en Kirschner hebben in 2010 gekeken naar het aantal uren dat leeftijdsgroepen besteden aan informeel leren. Dat onderzoek wijst uit dat oudere werknemers minder vaak (een minder aantal uren besteden aan) informeel leren dan jongere werknemers (Caniels & Kirschner, 2010). Met dat onderzoek is de omvang van het verschijnsel nog niet helder. Mogelijk dat oudere werknemers minder tijd besteden aan informeel leren (of nodig hebben?), maar dat betekent nog niet dat het percentage oudere werknemers dat nieuwe dingen leert lager hoeft te zijn dan jongere werknemers. De European Working Conditions Survey (EWCS) laat zien hoe in de periode 1995-2010 het percentage "iemand nieuwe dingen in het werk leert" zich heeft ontwikkeld. De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) heeft een zelfde vraag, maar met een licht andere formulering. In onderstaande figuren zijn de Nederlandse cijfers opgenomen en vergeleken met de EU15; daarnaast zijn de cijfers voor de NEA opgenomen.



Figuur 8 EWCS: informeel leren

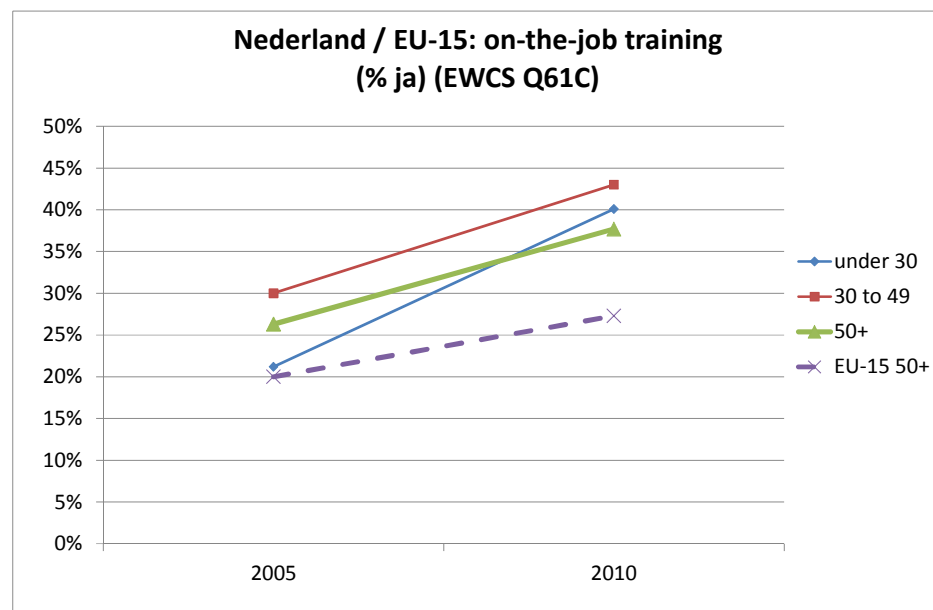


Figuur 9 NEA2009/2010: nieuwe dingen leren

De EWCS-figuur laat zien dat de verschillende leeftijdsgroepen niet zoveel van elkaar verschillen in de mate waarin ze nieuwe dingen leren tijdens het werk. Tussen 75 en 85% van de werknemers in elke leeftijdsgroep geeft aan nieuwe dingen te leren tijdens het werk. Oudere werknemers leren op hetzelfde niveau als de mindertig jarigen. Het percentage is tamelijk stabiel door de tijd heen. De Nederlandse oudere werknemers rapporteren wel duidelijk hogere percentages dan de collega's uit de EU-15. Het is dus niet zo dat informeel leren er slechter voor staat bij oudere werknemers. De NEA-cijfers hebben een andere antwoordcategorie en afbakening leeftijdsgroepen, maar desondanks laten zij een gelijksoortig beeld zien als in de

EWCS: oudere werknemers ontmoeten in even grote mate nieuwe dingen tijdens het werk als hele jonge medewerkers.

De EWCS geeft ook inzicht in de omvang van on-the-job training. Opvallend is dat het percentage werknemers dat dergelijke training rapporteert, ongeveer even hoog is in alle leeftijdsgroepen en dat de ontwikkeling in de verschillende groepen in dezelfde richting gaat. Hier geldt dat de Nederlandse (oudere) werknemer meer training ervaart dan zijn Europese collega.



Figuur 10 EWCS: on-the-job training

4.3 Hoe informeel leren te bevorderen?

De baten van informeel leren zijn groot, waardoor het voor de hand ligt dat informeel leren een bedrijfsdoel is. Hoe kan het dan worden gestimuleerd? Er is een paradox in het bevorderen van informeel leren. Juist doordat informeel leren vaak een emergente eigenschap van het werken is, kunnen geen directe maatregelen worden genomen om dit te “formaliseren” zonder de context waarin informeel leren plaatsvindt en effectief is, geweld aan te doen. Wel kunnen de organisationele condities waarin informeel leren plaatsvindt, bevorderd worden: bijvoorbeeld via de interactie met de leidinggevende, de leerwaarde van de baan en/of interne en externe netwerken (Van der Heijden et al., 2009).

De leidinggevende kan met slechts enkele werknemers een intensieve relatie onderhouden. Echter, deze “in-group” (Liden et al., 1997) is productiever dan de “out-group”. Werknemers die meer informatie en ondersteuning van hun leidinggevende ontvangen, hebben positievere attitudes ten opzichte van werk en vertonen meer positief gedrag. Bovendien krijgen ze taken die uitdagender zijn en beter aansluiten bij hun competenties en voorkeuren. Bij de leerwaarde van de baan gaat het om de mate waarin de werkopdrachten voorzien in uitdagingen en groei. Het gaat om de mate waarin werkgerelateerde kennis en competenties gebruikt en vergroot kunnen worden in de baan. Een uitdagende werkopdracht omvat de mogelijkheid om verschillende strategieën te verkennen, zodat nieuwe aanpakken kunnen worden ont-

wikkeld en getest. De functieomschrijving moet voldoende breed zijn en de werknemer moet voldoende autonomie hebben.

Bij de netwerken gaat het om de bronnen (bijvoorbeeld informatie, invloed, solidariteit) die een individu tot zijn beschikking heeft, via de relaties met anderen. Die relaties worden opgebouwd en onderhouden via interpersonele processen. Ze maken het mogelijk voor een werknemer om doelen te bereiken die hij in de afwezigheid van het netwerk niet bereikt zou hebben.

4.4 Afwegingen bij oudere werknemers

Zoals gezegd vindt informeel leren veelal plaats in relatie met/tot anderen (zie Marsick en Volpe (1999) in Van der Heijden et al., 2009, p. 21). Oudere werknemers zitten dan meestal in de 'aanlerende rol'. Vooral als het gaat om leren van peers, kunnen oudere werknemers een positieve rol spelen. Zij hebben immers vaak de langste ervaring en het meest uitgebreide netwerk in relatie tot het werk. Als de organisatie-omstandigheden dit faciliteren, kunnen oudere werknemers dus een positief effect hebben op de mogelijkheden van jongere werknemers om informeel te leren. Dat neemt echter niet weg dat er wel mogelijkheden zijn voor oudere werknemers om zelf informeel te leren. Het gaat dan om vaardigheden/ kennis waar jongeren in hogere mate over beschikken dan ouderen. Waar ouderen dus zelf juist eerder "tacit knowledge" zullen overdragen, zullen ze vaker informeel kunnen leren van codificeerbare kennis die jongeren die recenter een formele opleiding hebben afgerond de organisatie inbrengen. Er zijn dus mogelijkheden om informeel te leren zowel richting oud → jong als jong → oud.

Vanuit het oogpunt van de organisatie is van belang dat de "tacit knowledge" die oudere werknemers overdragen aan jongere werknemers vaak slechts waarde heeft binnen de context van het bedrijf of de functie. Die waarde is dus lastiger over te dragen naar andere organisaties dan de kennis die jongere werknemers op oudere werknemers overdragen⁸. Daar staat tegenover dat oudere werknemers, die zoals gezegd over meer bedrijfsgebonden "tacit knowledge" beschikken dan jongere werknemers meer productiviteit (en dus loon) verliezen als ze overstappen. Daardoor worden zij op hun beurt beperkt in hun externe mobiliteit en dus ook in het meenemen van hun kennis.

Een belangrijke voorwaarde voor een effectieve overdracht is dat de kennis kan landen bij collega's (Glahn et al., 2008 introduceren het begrip "relatedness"). Dat betekent dat er een bepaalde relatie moet zijn tussen hetgeen wordt aangeboden en hetgeen de "leerling" reeds weet. Informeel leren voldoet bij uitstek aan deze randvoorwaarde, omdat het leren in de context van het werk plaatsvindt. Verder moet de kloof tussen de kennis en ervaring van de "leraar" en de "leerling" niet te groot zijn. Hier kan op worden gelet bij de samenstelling van teams, bijvoorbeeld door teamleden te selecteren met oplopende ervaring (en niet een aantal ouderen + een aantal jongeren), zodat er geen "gat" ontstaat.

⁸ Onderzoek van Stoyanov en Zubanov (2011) laat zien dat het onderscheid generiek en bedrijfsspecifiek toch lastig is vast te houden. Zij hebben gekeken hoe en wanneer kennis van het ene bedrijf naar het andere bedrijf kan doorstromen en effecten heeft op productiviteit. Werknemers met een langere 'tenure' zorgen voor grotere productiviteitseffecten als zij overstappen naar nieuwe bedrijven.

4.5 Kosten en baten van informeel leren

De directe investeringen die gepaard gaan met informeel leren, zijn laag behalve dan dat het werk 'lerend' moet worden georganiseerd. Ze zijn in ieder geval lager dan de investeringen die gepaard gaan met formeel leren (zie verder). Zo zijn er bijvoorbeeld geen kosten voor een cursus, en gaat er ook geen of weinig werktijd verloren. De inrichting van het werk zorgt voor directe productiviteit zodat voor een werkgever de kosten van de 'inrichting' onmiddellijk terugverdiend worden.

Over de opbrengst van informeel leren is de literatuur over het algemeen positief. Zo concluderen Van der Heijden et al. (2009) dat informeel leren een aantal aspecten dat samenhangt met de productiviteit van de werknemer vergroot, zoals professionele ervaring, persoonlijke flexibiliteit, bedrijfssensitiviteit en balans. Informeel leren is per definitie niet direct observeerbaar. Van der Heijden et al. geven overigens aan dat een combinatie van formeel en informeel leren de hoogste rendementen aflevert. Dit komt doordat de spillover binnen een organisatie van formeel leren groter wordt naarmate informeel leren gefaciliteerd wordt in organisaties (zie bijvoorbeeld ook De Grip & Sauerman, 2011). Ook Liu en Batt (2007) vinden positieve effecten van informele training. Die baten zijn bovendien afhankelijk van wie bij de informele training de ondersteuning verzorgt. Werknemers met een lagere productiviteit hebben het meeste baat bij training door een leidinggevende; werknemers met een hogere productiviteit hebben meeste baat bij training door een peer. Zij verklaren dit doordat leidinggevers veelal basisprincipes overdragen, terwijl peers eerder 'tacit knowledge' (slecht documenteerbare ervaringskennis, en dus bedrijfsspecifiek) overdragen. Deze positieve (leer)effecten van peers worden ook gevonden door Mas en Moretti (2006), Falk en Ichino (2006) en Bandiera et al. (2007).

Investeringskosten	Productiviteit versus loongroei	Terugverdientijd
Tijd voor on-the-job training	Productiviteit zal sterk stijgen	Weken
Coaching, mentoring	Geen loongroei te verwachten	

4.6 Rol voor de overheid?

Kan de overheid een rol spelen in het stimuleren van informeel leren en dan vooral bij oudere werknemers? De voordelen van informeel leren zijn vanzelfsprekend. Stimuleren zal vooral via het laten ontwikkelen van lerende werkplekken dienen te gebeuren. In de Nederlandse context is het niet vanzelfsprekend dat de overheid zich met de organisatorische inrichting van werkplekken inlaat. Momenteel is de belangrijkste maatregel om dit beleid te beïnvloeden de ESF-subsidie voor sociale innovatie (uitgevoerd door het ministerie van SZW; zie tabel 2). De Europese subsidie is bedoeld om de opzet en uitvoering van een project te ondersteunen: een organisatie kon maximaal 120.000 euro aanvragen om een implementatieplan sociale innovatie uit te werken. De meeste van deze subsidies werden door werkgevers aangevraagd. Er is nu een nieuwe ronde gaande waarbij bedrijven ook worden gevraagd om in te zetten op vitaliteit (duurzame inzetbaarheid).

Het Bureau Bartels heeft de toepassing van die eerste ESF-maatregel geëvalueerd (2011). Het bureau laat zien dat de beoogde effecten van de ESF-subsidie in de organisaties aantoonbaar zijn. Hoewel de ESF-subsidie voor meerdere doeleinden kan worden aangewend (bijvoorbeeld betere arbeidsverhoudingen), is de domi-

nante inzet toch vooral “slimmer werken”. “Slimmer werken” wordt zo gedefinieerd dat medewerkers met hun kennis ervoor zorgen dat het werk steeds efficiënter en effectiever kan. Werkgevers en werknemers delen de mening dat de meeste werknemers bereikt zijn met de maatregel. Dat de subsidie een ‘afzonderlijk effect’ heeft gehad, blijkt bij navraag bij de organisaties die de subsidie niet kregen. Bijna al deze organisaties gaven aan het uiteindelijke geplande project niet uit te hebben gevoerd. De subsidie blijkt een belangrijke voorwaarde voor de actie te zijn. Ook is het zo dat de helft van de organisaties op voorhand aangaven alleen op basis van de subsidiemogelijkheid bereid te zijn om in slimmer werken te investeren. Het belangrijkste effect van de investering volgens werknemersvertegenwoordigers en werkgevers is dat er meer afwisseling en verdieping in het werk is ontstaan. Het type projecten dat hierop inspeelt zijn mentoring en taakrotatie. Opvallend is dat organisaties die juist inzetten op Lean Management (standaardisering), juist niet dergelijke verdiepingseffecten laten zien. Een ander effect is betere benutting van competenties en vaardigheden. Ook hier zijn de taakrotatie- en communicatieprojecten van belang. De projecten rapporteren vooral een grotere betrokkenheid van werknemers als belangrijkste outcome. Een kwart van de organisaties stelt vast dat er meer product- en procesinnovatie is ontstaan als gevolg van de investering, en dat organisaties er financieel beter van worden. De evaluatie gaat wel verder op de zelfbeoordelingen van de organisaties. De evaluatie laat wel niet zien of oudere werknemers baat hebben gehad bij de subsidie. Voor de nieuwe ESF-subsidie heeft het ministerie van SZW wel de bedoeling dat wordt ingezet om bedrijfsprocessen te verbeteren en een aanpak te ontwikkelen waardoor mensen vitaal en gezond productief kunnen blijven tot de pensioenleeftijd.

De omvang van de eerste maatregel bereikte uiteindelijk enkele honderd bedrijven. De impact van dit project kan niet meer dan beperkt zijn. De subsidie had niet als primair doel om informeel leren te bevorderen, maar kan er wel toe bijdragen. Omdat we al hebben vastgesteld, dat heel wat werknemers ‘informeel leren’ ervaren, is het de vraag of gerichte stimulering nog nodig is. We weten nog niet of informeel leren in de ‘diepte’ is uitgewerkt. Mogelijk dat er hier nog apart aandacht aan moet worden besteed.

4.7 Conclusie

We concluderen dat informeel leren positieve effecten heeft op het rendement van een bedrijf. De productiviteit neemt toe, terwijl de investeringen zowel in termen van tijd als kosten, zeker in vergelijking met formele training, erg laag of zelfs nihil zijn. De terugverdientijd van dergelijke investeringen zal dus kort zijn. Soms is zelfs subsidie (ESF) beschikbaar om dergelijk leren te ondersteunen. De verworven kennis wordt niet vertaald in diploma's (is dus niet verhandelbaar) en dat zorgt er ook niet voor dat medewerkers de geleerde kennis ‘te gelde’ kunnen maken in de bedrijfscontext (bijvoorbeeld met promotie of met hoger loon). De productiviteitswinsten vallen dus voornamelijk toe aan de werkgever. Mogelijk is dat een reden waarom bijna alle medewerkers informeel leren rapporteren en dat oudere werknemers in even grote mate als jongere medewerkers dit ervaren. Het leren van nieuwe zaken is sterk afhankelijk van de ‘lerende’ omgeving. In Nederland is die beter dan in het buitenland wat verklaart waarom oudere werknemers hogere leerscores rapporteren dan de EU-15 landen. De Europese cijfers tonen ook dat in Nederland de situatie voor oudere werknemers blijkbaar beter geregeld is. Informeel leren is interessant voor het bedrijf zowel als de ouderen fungeren als “leraar” en de jongeren als

“leerling” voor de overdracht van veelal bedrijfsspecifieke “tacit knowledge” overdragen, als vice versa voor de overdracht van generieke codificeerbare kennis. Het loont dus de moeite voor bedrijven om de condities te creëren waarin informeel leren kan plaatsvinden. Daarbij kan gedacht worden aan het vergroten van de interactie met leidinggevenden, het leergehalte van de functie, een gedifferentieerde teamsamenstelling en de mogelijkheden voor netwerken. De hoge mate waarin informeel leren voorkomt, wijst er op dat werkgevers het voordeel van informeel leren hebben opgepikt en verwerkt hebben in hun bedrijfsstrategie.

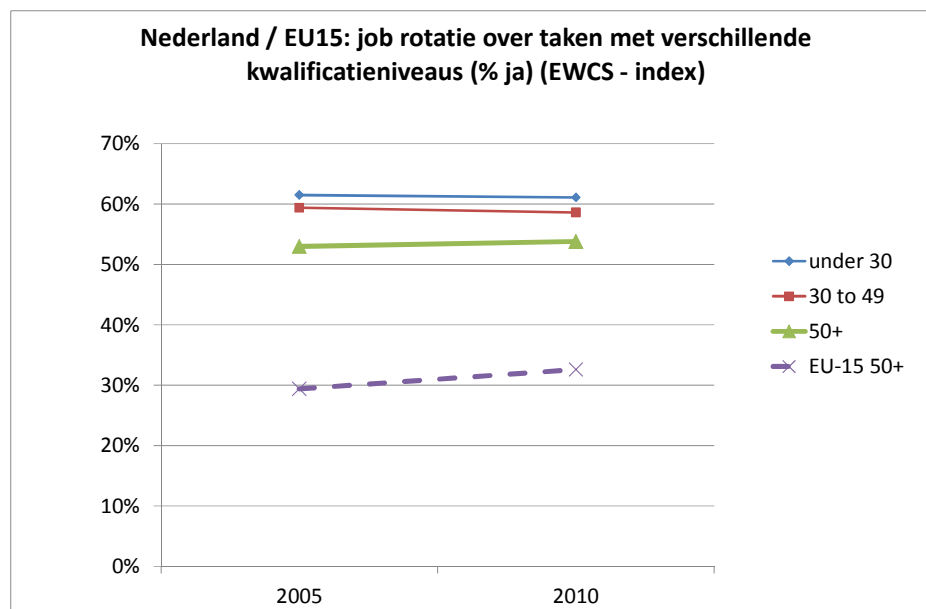
5 Functionele flexibiliteit

5.1 Wat wordt met functionele flexibiliteit geleerd?

Bij functionele flexibiliteit van werknemers gaat het erom hen in staat te stellen om een variëteit aan taken uit te voeren. Die variëteit hangt samen met de definitie van hun functie, de organisatie van het werk en de mogelijkheid om bredere ervaring op te doen binnen de functie. Functionele flexibiliteit is het tegendeel van taakspecialisatie. Werknemers zullen als gevolg van functionele flexibiliteit meer taken in de bedrijfscontext aankunnen, mogelijk dat ze de afzonderlijke taken minder goed kunnen uitvoeren dan als ze zich alleen op één van deze taken zouden richten. Binnen functionele flexibiliteit gaat het ook om informeel leren. We kunnen de leer-effecten als een deelverzameling van informeel leren zien. Functionele flexibiliteit kan onderzocht worden door na te gaan of er sprake is van rotatie van taken, dan wel na te gaan of sprake is van voldoende variatie in taken. Feitelijk beperkt functionele flexibiliteit zich ook tot bedrijfsspecifieke kennis: het soort taken waarover rotatie mogelijk is, is specifiek aan de bedrijfssituatie.

5.2 Stand van zaken functionele flexibiliteit?

We gebruiken hier met name de cijfers van de EWCS voor 2005 en 2010. In de NEA zijn er geen cijfers over rotatie, wel over mate van variatie. In onderstaande figuur laten we zien wat het percentage medewerkers is dat job rotatie meldt over taken met verschillende kwalificatieniveaus. De cijfers voor de 50-plussers zijn met de rest van Europa vergeleken.



Figuur 11 EWCS: job rotatie

De figuur laat zien dat tussen de 50 en 60% van de Nederlandse werknemers in alle leeftijdsgroepen job rotatie meldt. Iets minder oudere werknemers melden job

roulatie, maar het verschil met de jongere leeftijdsgroepen is beperkt. In vergelijking met de EU-15 is het percentage in Nederland wel significant hoger. Het percentage oudere werknemers dat rouleert, kan dus hoog worden genoemd. De maatregel komt veel voor en er wordt feitelijk niet gediscrimineerd tussen leeftijdsgroepen.

Wat betreft de mate van variatie in het werk, zien we in de NEA 2010 dat zo'n 72,5% van de oudere werknemers die variatie in het werk rapporteren. Daarmee scoort de groep 50-plussers op hetzelfde niveau van de 25-54 jaar, en 15% hoger dan de jongere werknemers. Ook hier zien we dat de oudere werknemers geen lagere functionele flexibiliteit rapporteren dan de overige leeftijdsgroepen.

5.3 Hoe functionele flexibiliteit bevorderen?

Michie en Sheehan (2005) onderscheiden vier kenmerken van functies die geschikt zijn voor functionele flexibiliteit. Organisaties kunnen die kenmerken gebruiken om ze te ontwerpen. Ten eerste wordt het werk regelmatig herverdeeld, afhankelijk van de gevraagde en aangeboden capaciteit. Het werkproces moet dan zo ingericht worden dat het werk deelbaar is. Verder moeten de werknemers over de verschillende competenties beschikken die met de stappen in het werkproces samenhangen. Ten tweede is het werk georganiseerd in teams. Ten derde is er variëteit in het werk. Dat betekent dat medewerkers bijvoorbeeld met enige regelmaat van taak of functie wisselen. Tenslotte worden de werkcondities vastgesteld in overleg tussen leidinggevende en werknemer, zodat met de wensen van de werknemer rekening kan worden gehouden.

Behalve deze vier kenmerken om functies te creëren die functionele flexibiliteit mogelijk maken, zijn er nog andere maatregelen te bedenken die de functionele flexibiliteit bevorderen. Te denken valt aan het trainen van personeel (zie verder) en het geven van autonomie aan personeel.

5.4 Afwegingen bij oudere werknemers

Het bevorderen van functionele flexibiliteit is iets dat gebeurt op het niveau van een organisatie of afdeling binnen een organisatie; en minder op het niveau van een individuele werknemer. Het is in de praktijk dus niet goed mogelijk om dit soort maatregelen te concentreren op ouderen. Als een jongere werknemer roteert, dan moet de oudere werknemer dat ook doen. Dat verklaart mede waarom in het EWCS en NEA onderzoek het percentage job rotatie in alle werknemersgroepen op eenzelfde peil ligt.

Wat betreft de (positieve) effecten hebben we geen reden om aan te nemen dat die minder zouden zijn bij oudere werknemers dan bij jongere werknemers. Skirbekk (2008) geeft aan dat zogenaamde "crystallised abilities" niet afnemen met leeftijd, terwijl "fluid abilities" dat wel doen. De "crystallised abilities" hangen af van opgebouwde kennis en ervaring; de "fluid abilities" beslaan perceptiesnelheid en redeneringskracht. Die laatste worden volgens Skirbekk vooral ingezet bij taken in een nieuwe context. Het is echter de vraag in hoeverre functie of taakverbreding leidt tot een nieuwe context. De verbreding vindt immers bijna altijd plaats in relatie tot de bestaande taken. Daardoor komen ook de "crystallised abilities" tot hun recht. Mocht worden overwogen om taken bij een functie te voegen die totaal geen relatie hebben met de bestaande functie, dan is het waarschijnlijk dat ouderen daar meer moeite mee hebben.

Een voorbeeld hoe functionele flexibiliteit juist een interessante maatregel kan zijn om met een verouderend personeelsbestand om te gaan vinden we in een artikel in de Harvard Business Review (Loch et al., 2011). Hier wordt beschreven op welke manier BMW de “demografische tijdbom ontmanteld.” Bij BMW heeft een experiment plaatsgevonden met een productieband waaraan een team werkte dat qua leeftijdssamenstelling overeenkomt met de mix in 2017. Het management wilde weten of het mogelijk is om met deze mix van werknemers een productiviteit te behalen die vergelijkbaar is met een team met de huidige leeftijdssamenstelling. Aan de werknemers werd gevraagd om ideeën te opperen die de condities van het werk verbeterden, zodat productiviteit en inzetbaarheid zouden toenemen. De werknemers kwamen met een veelheid aan ideeën, voornamelijk gericht op functionele flexibiliteit, waarvan er 70 geïmplementeerd zijn. Daarmee werd een productiviteitswinst geboekt van 7%. De “2017” ploeg was daarmee vergelijkbaar productief als de andere ploegen. De investeringen die hiermee gemoeid waren, bedroegen 20.000 euro directe kosten en 20.000 euro aan loonkosten voor uren die met het project geassocieerd waren. Deze aanpak van “distributed organisational problem solving” kreeg in eerste instantie te maken met hevige weerstand. Die werd overwonnen door de ideeën van werknemers serieus te nemen. Dat ging zelfs zo ver, dat de werknemers niet alleen de ideeën opperden, maar ook de selectie voor implementatie maakten. De resterende weerstand werd overwonnen door aansprekende resultaten te laten zien. Kortom: het geven van (verregaande) invloed op de werkcondities kan resulteren in productiviteitsgroei waardoor het eventuele effect van een verouderend werknemersbestand meer dan overtroffen wordt.

5.5 Kosten en baten van functionele flexibiliteit

Functionele flexibiliteit is een organisatiemaatregel die onmiddellijk samenhangt met een hogere productiviteit van een organisatie. Functionele flexibiliteit optimaliseert vooral het bezettingsresultaat in een organisatie. Met deze maatregel wordt voorkomen dat er leegloop ontstaat. De keerzijde is een (mogelijk) lagere efficiency in de taakuitvoering op een specifieke taak. Een ander voordeel is dat functionele flexibiliteit zorgt voor multiskilling en zo een organisatie helpt om zelf flexibeler op een veranderende vraag te reageren. Aangezien de productiviteitsstijging door brede functies direct samenhangt met die functies, zal de productiviteitswinst in hoge mate toekomen aan het bedrijf. Veel empirische studies tonen aan dat functionele flexibiliteit bevorderlijk is voor de productiviteit. Michie en Sheehan (2001; 2005) laten zien dat functionele flexibiliteit een hogere productiviteitsgroei oplevert. Zij concluderen bovendien dat andere, complementaire, maatregelen op organisatieniveau het positieve effect van functionele flexibiliteit nog kunnen versterken. Dit valt binnen het idee van “high performance management”. Volgens dit idee is een combinatie van intern consistente kenmerken van de organisatie het meest bevorderlijk voor de prestaties van die organisatie. Het gaat dan om training, teamwork, autonomie, brede baandefinities, goede communicatie, veel aandacht voor werving en selectie en prestatiebeloning (Michie & Sheehan, 2001). Ook Zwick (2002), Zhou et al. (2011) en Lucidi en Kleinknecht (2009) onderbouwen met empirisch onderzoek de claim dat functionele flexibiliteit rendement oplevert voor de organisatie. Van der Meer en Ringdal (2009) zijn op deze resultaten een uitzondering. Op basis van schattingen met productiefuncties concluderen zij dat functionele flexibiliteit een negatief effect heeft op de productiviteit van een bedrijf.

Investerings	Productiviteit versus loongroei	Terugverdientijd
Tijd voor organiseren job roulatie	Productiviteit zal sterk stijgen. Geen loongroei te verwachten.	Weken

5.6 Rol voor de overheid?

De resultaten die we optekenden voor informeel leren gelden eveneens voor functionele flexibiliteit.

5.7 Conclusie

We concluderen dat ook hier kansen liggen voor bedrijven. Functionele flexibiliteit leidt volgens de (meeste) geanalyseerde literatuur tot verbeterde bedrijfsprestaties. Aangezien de maatregel samenhangt met de definitie van de functies, zijn er weinig mogelijkheden voor werknemers om de gestegen prestaties om te zetten in loonstijgingen. Functionele flexibiliteit wordt over het algemeen bevorderd of belemmerd voor alle werknemers binnen een afdeling of organisatie. Het is dan ook praktisch lastig om een onderscheid te maken naar leeftijd van werknemers. Er zijn geen doorslaggevende redenen om aan te nemen dat functionele flexibiliteit meer of minder zou opleveren als het gaat om oudere werknemers. In Nederland is er onder oudere werknemers een mate van functionele flexibiliteit dat conform andere leeftijdsgroepen is. In vergelijking met andere Europese perspectief komt functionele flexibiliteit relatief veel voor in Nederland. Blijkbaar is het voordeel van functionele flexibiliteit reeds opgemerkt en verwerkt door werkgevers. De ontwikkelde kennis is wel in grote mate bedrijfsspecifiek en lastig te gelde te maken in andere bedrijven (of sectoren).

6 Bij- en nascholing

6.1 Wat bedoelen we met bij- en nascholing?

Onder de noemer van scholing kunnen allerlei maatregelen voorkomen. Het kan gaan om on-the-job training, om scholing tijdens het werk (intern, extern; dit zijn de zogenaamde bedrijfsopleidingen) en om scholing buiten de kantooruren (het post-initieel onderwijs). On-the-job training zullen we niet als een scholingsmaatregel beschouwen, maar als een vorm van informeel leren. De overige vormen van scholing definiëren we als formele training die wordt ontvangen nadat de initiële opleiding is afgerond. Het gaat dus om scholing tijdens het werkzame leven. Over het algemeen wordt bijscholing afgerond met een diploma of certificering. Bij scholing is van belang om na te gaan welke investering nodig is en wie daarvoor de rekening betaalt. Dergelijke scholingsmaatregelen kunnen zich richten op allerlei soorten kwalificaties, maar de (theoretische) verwachting is dat de externe of naschoolse scholing meer gericht zullen zijn op generieke kwalificaties. De verwachting is dat werkgevers minder bereid zullen zijn om in deze vormen van scholing te investeren omdat ze het risico lopen dat werknemers met de ontwikkelde kennis naar een andere werkgever overstappen.

6.2 Stand van zaken scholing?

6.2.1 *Drie vormen*

Over scholing worden er door het CBS verschillende statistieken bijgehouden: het post-initieel onderwijs, werkgerelateerde opleidingen en bedrijfsopleidingen. Allereerst is er de statistiek over het *post-initieel onderwijs (PIO)*: dat is het onderwijs dat gevolgd wordt nadat men het initiële onderwijs heeft verlaten. Het post-initieel onderwijs telt alle deeltijdopleidingen; de voltijdopleidingen tellen alleen mee als men daarvoor de onderwijsloopbaan voor minstens 5 jaar heeft onderbroken. Het post-initieel onderwijs is verdeeld naar regulier en niet-regulier onderwijs. Voor onze analyse is interessant om na te gaan of het volgen van die opleidingen verschilt tussen de leeftijdsgroepen, maar vooral wie deze opleidingen betaalt. PIO is per definitie de ontwikkeling van generieke kennis. De verwachting is dat bedrijven de rekening daarvoor vooral bij de werknemer zelf zullen laten liggen. *Werkgerelateerde opleidingen* worden (door CBS) bepaald aan de hand van vijf vragen aan de respondenten over de motivatie waarom een bepaalde opleiding werd gevolgd (om bij te blijven, of de opleiding verplicht is, om promotie te kunnen maken, om ander werk te kunnen doen, om de kans op werk te vergroten). Als één van deze vragen positief beantwoord wordt, dan wordt de opleiding werkgerelateerd genoemd. *Bedrijfsopleidingen* zijn opleidingen/cursussen die gegeven of georganiseerd worden onder de verantwoordelijkheid van het bedrijf of de instelling waar de persoon werkt. Dit soort opleidingen is beperkt tot opleidingen met een duur van minder dan 6 maanden. Bedrijfsopleidingen kunnen gezien worden als een deelverzameling van de werkgerelateerde opleidingen.

6.2.2 *Post-initieel onderwijs (Statline)*

Welke conclusies kunnen we op basis van de CBS-data trekken?

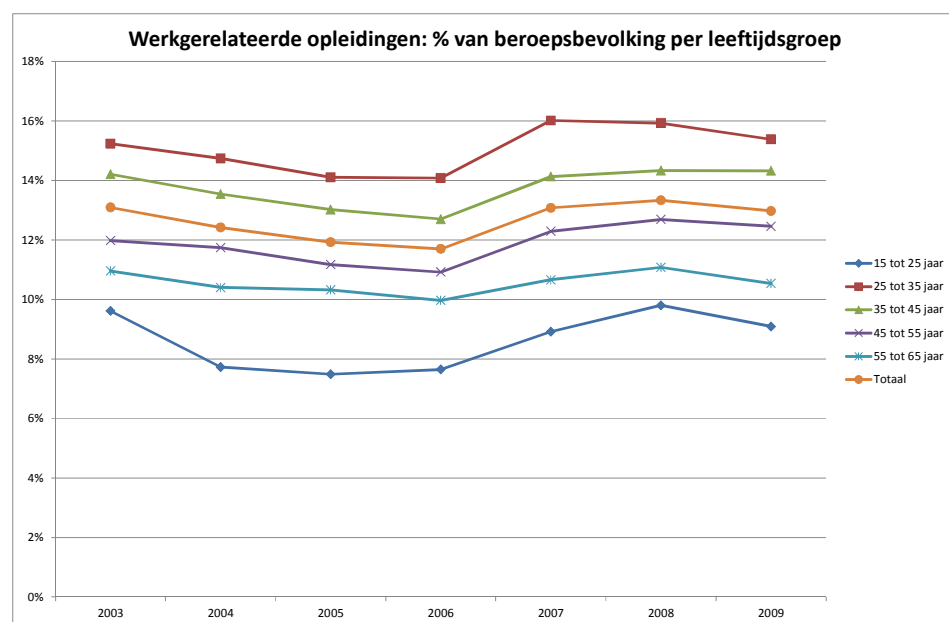
- Zo'n 15% van de beroepsbevolking volgt jaarlijks post-initieel onderwijs (laatste cijfer: 2007). Er bestaat een verschil tussen de leeftijdsgroepen waarbij de

deelname lager wordt bij oudere leeftijdsgroepen. Bij de groepen 55+ is het percentage op 6-8% van de leeftijdsgroep. Tussen 1997 en 2007 is het percentage in alle leeftijdsgroepen (bijna) verdubbeld.

- Interessant is ook dat het type opleiding dat wordt gevolgd, verschilt tussen de groepen. Jongere groepen zetten in op hele gerichte opleidingen (studierichting: wiskunde, natuur en techniek, economisch, administratief, medisch). Oudere groepen kijken met name naar algemene opleidingen (studierichting: algemeen, humaniora). Het is onduidelijk waar dit verschil aan te wijten is, maar dit is zeker niet conform de verwachtingen.
- Een ander interessant gegeven is dat 60-70% van deze opleidingen door de werkgever wordt gefinancierd. Werkgevers zijn in het laatste decennium steeds meer de kosten van het post-initieel onderwijs gaan financieren. Tussen de leeftijdsgroepen zien we alleen bij de oudste leeftijdsgroepen (60-65 jaar) dat het percentage 'zelf-betalers' hoog is (65%).
- Een laatste resultaat is dat het aandeel van de hoger geschoolden in het post-initieel onderwijs over de tijd heen gezien, steeds stijgt. Hun aandeel is in tien jaar gestegen van 28% naar 38% van alle deelnemers.

6.2.3 Werkgerelateerde opleidingen

In de volgende figuur is de omvang van het aantal werknemers dat een werkgerelateerde opleiding volgt, berekend per leeftijdsgroep.



Figuur 12 CBS: werkgerelateerde opleidingen (Statline)

Over alle groepen heen fluctueert het percentage tussen 12 en 13% in de periode 2003-2009. De verschillende leeftijdsgroepen laten een zelfde patroon zien. Wel zijn er verschillen in aantal werkende per leeftijdsgroep dat een werkgerelateerde opleiding volgt. De hele jonge werknemers scoren de laagste deelnamepercentages. Mogelijk hangt dat samen met de schoolse opleidingen: omdat ze uit de schoolbanken doorstromen, is een opleiding (nog) niet nodig. De oudste leeftijdsgroep (55-65 jaar) laat ook lagere percentages zien, maar de percentages wijken toch relatief weinig af van de jongere groepen.

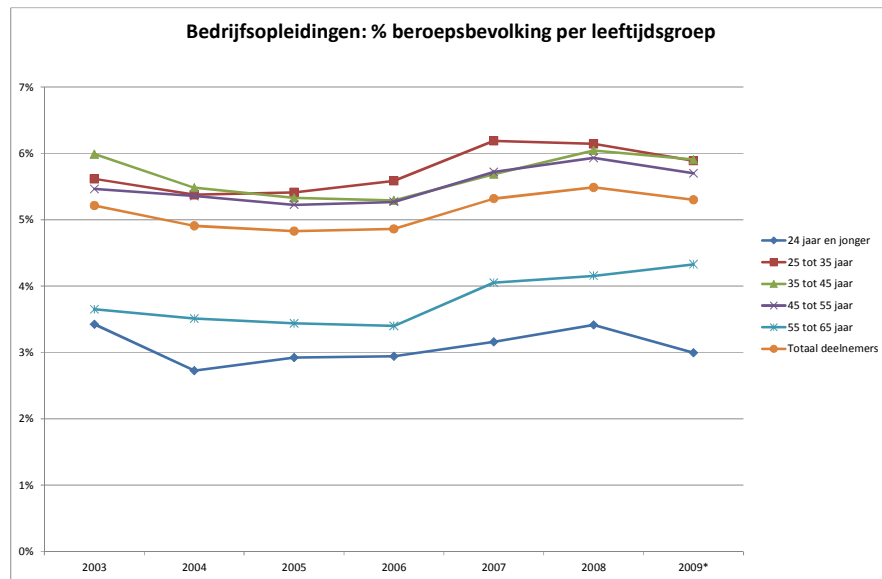
6.2.4 *Bedrijfsopleidingen*

Voor bedrijfsopleidingen beschikt het CBS over drie statistieken, die sterk afwijkende resultaten geven. In de statistiek Niet-bekostigd onderwijs zijn jaarlijkse cijfers beschikbaar voor 2003 tot en met 2009. Deze cijfers vormen een deelverzameling van de werkgerelateerde opleidingen. In de statistiek Bedrijfsopleidingen zijn er gegevens voor 1993, 1999, 2005 en 2010 op bedrijfsniveau. De 2010-data zijn nog niet helemaal toegankelijk. In 2007 is er een pilotonderzoek uitgevoerd naar de deelname van de werkzame beroepsbevolking aan werkgerelateerde cursussen (Adult Education Survey, AES). Het AES zal in het eerste kwartaal van 2012 opnieuw worden uitgevoerd.

De statistiek Niet-Bekostigd Onderwijs, gebaseerd op de EBB, richt zich op de hele potentiële beroepsbevolking, dus ook werklozen en niet-werkenden, in de leeftijd van 15 tot en met 65 jaar. De deelnemers aan dit onderzoek zijn individuen. Ook de werknemers in de bedrijven met minder dan 10 werknemers zijn betrokken in dit onderzoek. De statistiek Niet-Bekostigd Onderwijs omvat ook meer sectoren dan de statistiek Bedrijfsopleidingen. Doordat in de NBO een referentieperiode van 4 weken kent, meldt het CBS dat de deelname aan opleidingen onderschat wordt. De statistiek Bedrijfsopleidingen richt zich op de bedrijfsopleidingen in de afgelopen 12 maanden en de statistiek Niet-Bekostigd Onderwijs in de afgelopen 4 weken. De statistiek Bedrijfsopleidingen richt zich op bedrijven. De referentieperiode voor de AES bedraagt 12 maanden en hoewel "werkgerelateerde cursus" niet geheel hetzelfde is als "bedrijfsopleiding", komen de deelnamepercentages van BO en AES beter met elkaar overeen (communicatie CBS). De onderzochte populatie in de AES is de Nederlandse bevolking van 25 tot 65 jaar, opnieuw individuen. Al deze verschillen maken dat de kans op deelname aan een bedrijfsopleiding in de statistiek Niet-Bekostigd Onderwijs lager uitkomt dan in de statistiek Bedrijfsopleidingen. Het is volgens het CBS niet mogelijk om de cijfers tussen de drie bestanden aan elkaar te relateren.

a. Bedrijfsopleidingen als onderdeel niet-bekostigd onderwijs

Voor de bedrijfsopleidingen hebben we een zelfde grafiek opgesteld als bij de vorige opleidingen. Let op, deze opleidingen vormen een deel van de werkgerelateerde opleidingen.

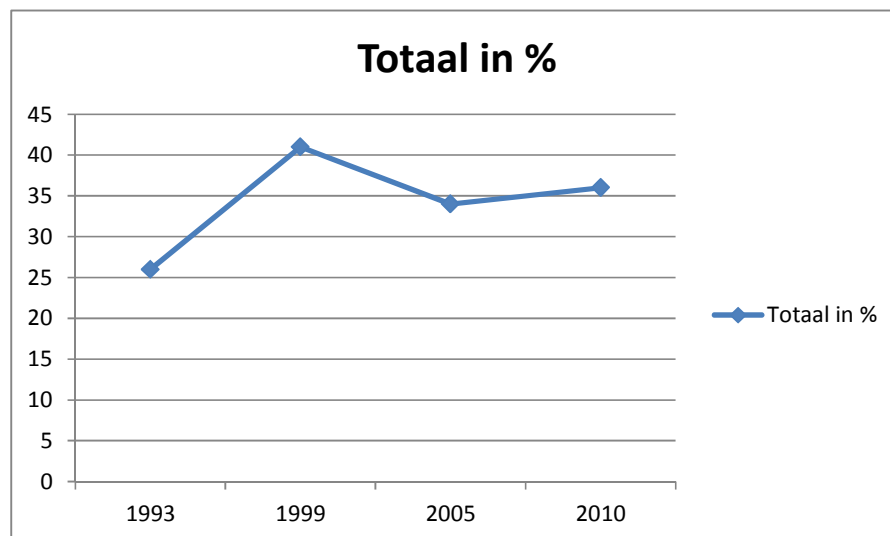


Figuur 13 CBS: bedrijfsopleidingen als onderdeel NBO(Statline)

Hier zien we een gelijksoortig beeld als voor de werkgerelateerde opleidingen. Het gemiddeld percentage fluctueert tussen 5 en 5,5%. De oudste en jongste werknemersgroep laten een achterliggend gebruik van bedrijfsopleidingen zien.

b. Statistiek Bedrijfsopleidingen

Het onderzoek Bedrijfsopleidingen geeft informatie over de deelname van werknemers aan bedrijfsopleidingen, de kosten hiervan, het opleidingsbeleid van de bedrijven en de aanwezigheid van leerbanen. De omvang van de bedrijfsopleidingen is veel groter dan wat onder a. in beeld is gebracht.



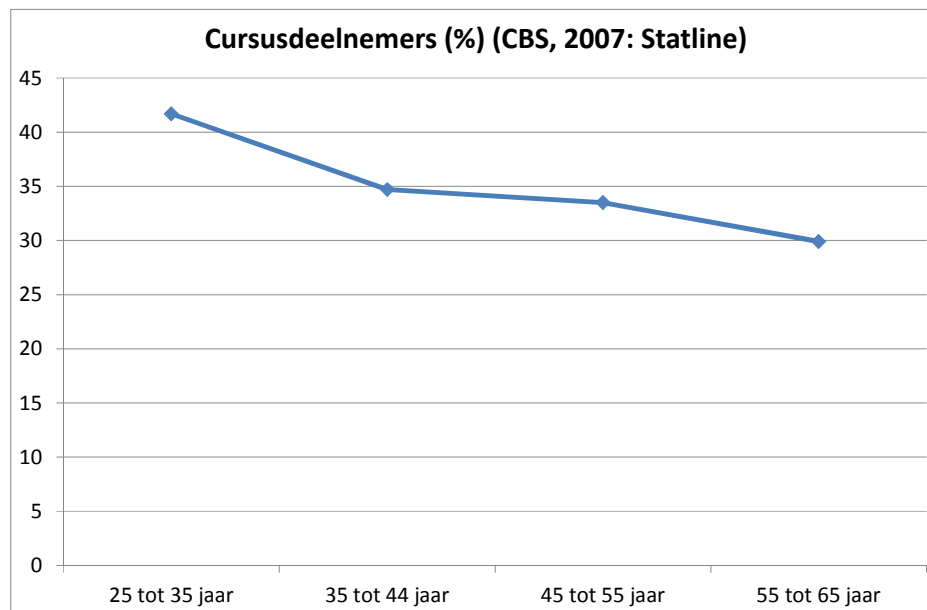
Figuur 14 CBS: Ontwikkeling aantal bedrijfsopleidingen tussen 1993 en 2010. (Statline) (% werknemers)

Volgens deze statistiek zou ongeveer 35% van alle werknemers deelgenomen hebben aan een bedrijfsopleiding. Dat is wel 6 maal zo hoog als de eerst beschreven

statistiek. De cijfers geven aan dat het aantal werknemers dat een bedrijfsopleiding volgt is gestabiliseerd. Het bedrag dat jaarlijks aan bedrijfsopleidingen is daarbij verder gedaald tot 1% van de arbeidskosten. In tien jaar zijn de uitgaven aan deze bedrijfsopleidingen bijna gehalveerd. Het aantal opleidingen blijft op peil, maar het bedrag dat bedrijven daaraan besteden vermindert aanzienlijk. Een leeftijdsverdeling van de werknemers is niet voor handen, daarvoor biedt de AES meer informatie.

c. Adult Education Survey

In de volgende figuur is de cursusdeelname naar leeftijdsgroepen opgenomen.

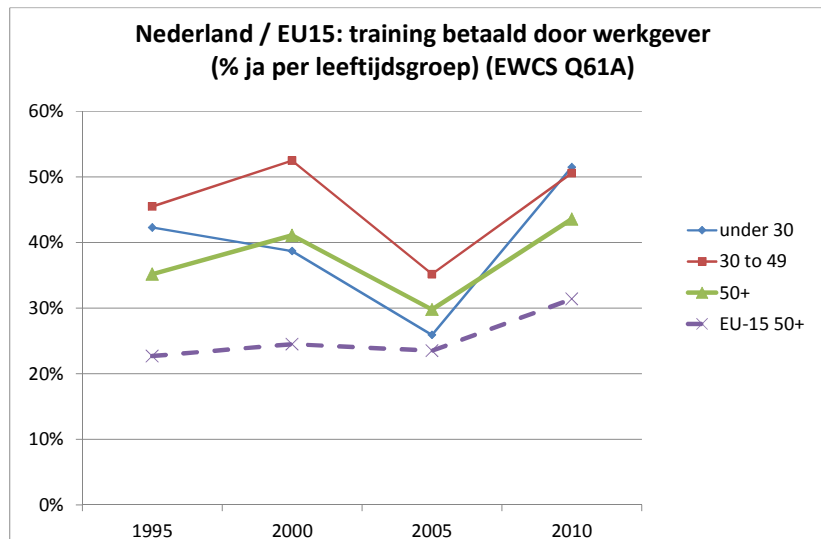


Figuur 15 CBS: vergelijk deelname aan cursussen voor vier leeftijdsgroepen. (Statline)

De figuur laat het percentage personen in de werkzame beroepsbevolking dat deelgenomen heeft aan minimaal één werkgerelateerde cursus zien. De participatiegraad ligt om en bij de 35% waarbij de oudere werknemers zo'n tiental percent minder aan cursussen deelneemt.

6.2.5 Hoe scoort Nederland internationaal gezien?

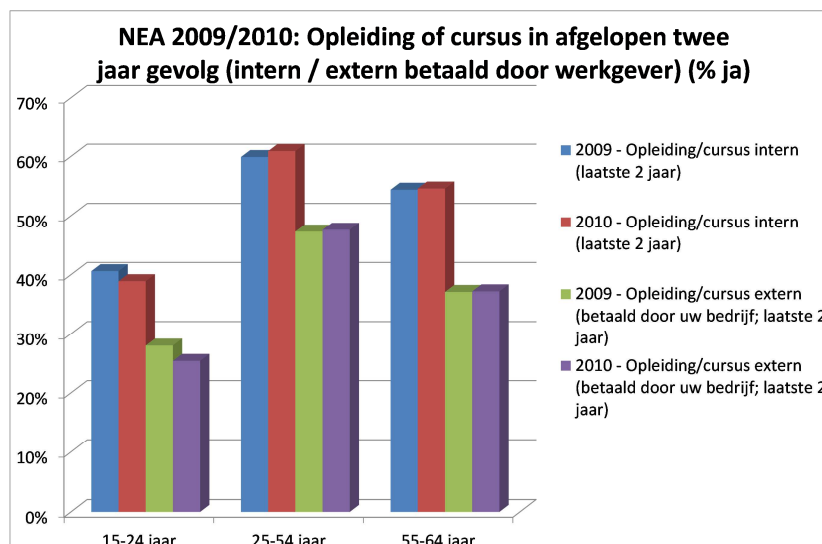
De EWCS bevat ook cijfers over scholing in de bedrijven en de leeftijdsgroepen. In de onderstaande figuur tonen we het percentage werkenden waarvoor de werkgever de scholing of training betaalt.



Figuur 16 EWCS: Ontwikkeling aantal bedrijfsopleidingen tussen 1993 en 2010

De figuur toont dat voor de verschillende leeftijdsgroepen tussen 30 en 50% van de werkenden aangeeft dat zij een door de werkgever betaalde training hebben gevolgd. Dit percentage is een stuk hoger dan de afzonderlijke NBO-cijfers laten zien, maar wel in lijn met de AES-cijfers. Het is mogelijk dat de afzonderlijke opleidingsvormen bij elkaar moeten worden geteld om de EWCS-cijfers te benaderen. Er zijn weinig verschillen tussen de leeftijdsgroepen. Meer verschillen zijn er met het Europees gemiddelde waarbij de Nederlandse 50-plussers het duidelijk beter doen dan de EU-15.

De EWCS-cijfers krijgen bevestiging in de NEA-cijfers.



Figuur 17 NEA 2009/2010: opleidingen

De figuur laat cijfers voor 2009 en 2010 zien. Het verschil met de EWCS is evenwel dat de cijfers van de EWCS de laatste 12 maanden betreffen en de NEA de afgelopen twee jaar. De NEA-cijfers maken duidelijk dat een meerderheid van de mede-

werkers een interne scholing heeft gevolgd, waarbij de oudere medewerkers ook hoge deelname percentages laten zien. Hetzelfde beeld geldt voor de door de werkgever betaalde opleidingen en cursussen.

6.3 Afwegingen bij scholing van ouderen

Aan bijscholing kunnen aanzienlijke kosten verbonden zijn, variërend van enkele honderden tot duizenden euro's. Bovendien derft de werkgever omzet als de bijscholing geheel of gedeeltelijk plaatsvindt onder werktijd. Het is dan ook de vraag in hoeverre die kosten nog worden terugverdiend bij oudere werknemers. Groot en Maassen van den Brink (2011) berekenen dat voor de leeftijdsgroep 50-54 de opbrengsten van een training de kosten hiervan overtreffen voordat de (pre)pensioengerechtigde leeftijd is bereikt. Voor 60-64 jarigen overtreffen de kosten de opbrengsten. De terugverdientijd is wel sterk afhankelijk van het type opleiding, met name de hoogte van de investeringen en de mate waarin die opleiding bedrijfsspecifiek of generiek is. Deze afweging is terug te vinden in de cijfers. In de verschillende statistieken zien we dat zeker tot zestig jaar, er weinig verschil is op te merken in het gebruik van opleidingen. Pas na 60 jaar is een duidelijke daling in de bereidheid van werkgevers om te investeren in scholing.

6.4 Kosten en baten scholingsvormen

Er zijn verschillende kosten en baten te benoemen bij scholing. Allereerst zijn er de directe kosten die opleidingsinstellingen of opleiders opleggen. Daarnaast zijn er de kosten die te maken hebben met verlies aan productietijd. Bij eventuele uitstroom van 'geschoolden' naar concurrenten is er voor de werkgever een verlies aan potentiële baten. Mogelijk dat scholingsbedingen dit reguleren. De omvang van het scholingsgebruik is sterk verschillend tussen de soorten scholingen: het is niet duidelijk of de scholingsvormen opgeteld kunnen worden, maar indien dat wel zou mogen, dan zou zo'n 30 tot 40% van de medewerkers jaarlijks een of andere scholing volgen. De meesten daarvan worden door de werkgever gefinancierd.

De verwachting is dat de belangen van werkgevers en werknemers niet dezelfde zijn voor de verschillende scholingsvormen. Bedrijfsopleidingen en werkgerelateerde opleidingen zullen zeker door werkgevers in hun belang worden gezien. Dat lijkt veel minder voor de hand te liggen voor post-initieel onderwijs. Nochtans lijkt het erop dat voor alle opleidingsvormen de bijdrage van de werkgever hoog is. Zelfs bij het post-initieel onderwijs leggen twee-derde van de werkgevers bij in de kosten. Alleen bij werknemers ouder dan zestig jaar krijgt slechts een derde ondersteuning van de werkgever. Blijkbaar zijn de voordelen van bijscholing, in welke vorm dan ook, interessant voor de werkgever. Het is wel onduidelijk of generieke dan wel bedrijfsgerichte opleidingen de meeste baten opleveren: uit het onderzoek lijken vooralsnog generieke investeringen er meer toe te doen dan bedrijfsspecifieke investeringen (Allen et al., 2002). Uit empirisch onderzoek (zie Van der Meer et al., 2009; Michie & Sheehan, 2001;2005; De Grip & Sauerman, 2011) blijkt dat bijscholing positieve effecten heeft op de productiviteit van werknemers. Groot en Maassen van den Brink (2009), De Grip en Sieben (2005) en Dearden et al. (2006) laten bovendien zien dat de productiviteitsstijging de loonstijging overtreft. Met andere woorden, zelfs al zou de scholing leiden tot een promotie of tot een loonstijging, dan nog lijkt het erop dat werkgevers productiviteitsvoordelen binnen halen. Groot

en Maassen van den Brink (2009) zien in dit hoge rendement van scholing een feitelijk bewijs voor marktfalen in de markt voor bedrijfsopleidingen: juist omdat bedrijven zo'n voordeel kunnen halen uit scholing, zou je verwachten dat bedrijven nog meer in dergelijke renderende opleidingen zouden investeren. Dat zou volgens hen dus onvoldoende gebeuren. De statistiek van de Bedrijfsopleidingen laten een verdere daling van de kosten zien. De trend in desinvesteren in opleidingen is zeker niet gekeerd. Mogelijk dat werkgevers wel willen investeren, maar dat ze hun risico proberen in te perken door steeds lagere bedragen te investeren.

Het beeld is dus confuus. Aan de ene kant is het verwonderlijk dat er bij werkgevers bereidheid bestaat om in alle vormen van scholing te investeren. Aan de andere kant zijn de voordelen van scholing dermate hoog dat het onbegrijpelijk is dat werkgevers niet nog meer investeren in bijscholen. Het kan zijn de markt verstoord is door overheidsingrijpen, of dat er om andere redenen sprake is van marktfalen. De overheid heeft in de afgelopen jaren verschillende soorten maatregelen genomen om bijscholing van werknemers tijdens hun loopbaan te stimuleren. We noemen bijvoorbeeld de scholingsaftrek (werknemers kunnen kosten voor scholing van de inkomstenbelasting aftrekken), de O&O-fondsen en ESF-subsidies. Aangezien deze maatregelen scholing stimuleren, zou je verwachten dat de (marginale) opbrengsten van scholing niet heel hoog zijn of zelfs nihil zijn. Uit het empirische onderzoek blijkt echter dat er wel degelijk behoorlijke opbrengsten te realiseren zijn.

Investeringskosten	Productiviteit versus loongroei	Terugverdiendtijd
Kosten opleiding Productietijd Verlies aan baten bij uitstroom	Productiviteitswinst lijkt groter dan de loongroei.	Maanden tot jaren. Voor 60-plussers kan de investering niet worden terugverdiend.

6.5 Rol voor de overheid

De overheid speelt in de scholingskosten allerlei rollen. In het verleden werden extra kortingen gegeven aan werkgevers indien zij overgingen tot scholing. Gaandeweg is het instrumentarium van de overheid vooral gericht op het verminderen van het effect van scholingsinvesteringen: deze kosten hoeven niet in rekening te worden gebracht van de vrije ruimte voor het berekenen van de belastingen in bedrijven. Feitelijk ligt hier ook een reden voor het veelvuldig gebruik van deze kortingen. De fiscale kortingen zijn ook gericht op werknemers zelf. Allereerst kunnen werknemers kosten voor opleidingen, voor zover de werkgever of het opleidingsfonds niet bereid zijn om deze voor hun rekening te nemen, op hun belastingopgave inbrengen. Deze kosten zijn wel gemaximeerd. Daarnaast zijn fiscaal interessante spaarmogelijkheden opgezet (levensloop, vitaliteitssparen) waarmee werknemers de mogelijkheid wordt geboden om de opleidingstijd te overbruggen. Deze mogelijkheden zijn generiek zodat alle werkenden daar gebruik van kunnen maken. In het gebruik van de regels blijkt ook minimaal verschil tussen de leeftijdsgroepen. Het onderzoek naar de levensloopregeling laat zien dat vooral oudere werkenden daarvan gebruik hebben gemaakt. Alleen zal dit eerder voor vervroegd uittreden worden gebruikt, in plaats van opleiden. De overheid probeert nu wel de richting van bij- en omscholing te beïnvloeden. Uit de statistiek van het CBS is niet af te leiden of de gevolgde opleidingen in lijn liggen met de vooropleiding. De overheid zet nu in op intersectorale scholing en op scholing bij ontslag. In zekere zin volgt ze

daarbij het activeringsbeleid zoals dat in de Scandinavische landen wordt gehanteerd: bij ontslag dienen werkenden vooral scholing te vormen voor die beroepen waarvoor nog wel vraag is. De effecten van dit beleid zullen pas op termijn gevolgd kunnen worden.

6.6 Conclusie

Net iets minder dan de helft van de werkenden volgt jaarlijks één of andere scholing of bijscholing. Meestal is deze scholing gericht op algemene of generieke vaardigheden. Hoewel werkgevers daarmee het risico lopen dat de eigen investering 'weg' kan lopen, blijven ze deze kosten van werknemers vergoeden. De fiscale ondersteuning van deze kosten door de overheid, maar ook de inspanningen van vele opleidingsfondsen zorgen ervoor dat er in de breedte weinig belemmering bij werkgevers bestaat om een opleiding toe te staan, ook bij oudere werknemers. Het is pas in de leeftijdsgroep van zestig jaar en ouder dan er een significante daling in de bereidheid tot investeren zichtbaar is. In de 'diepte' zien we echter dat de werkgevers steeds minder bereid zijn om de kosten te gaan dragen. Deze paradox is in het onderzoeksveld ook opgemerkt. De conclusie is dat scholing een positief rendement oplevert voor organisaties. Dat geldt sterker naarmate het scholing in bedrijfs-specifieke vaardigheden en/of kennis betreft. Over het algemeen overtreffen de productiviteitswinsten van geschoolde werknemers de salarissprong die deze binnen de organisatie maken. Daarnaast geldt dat de opbrengsten van het trainen van ouderen in de leeftijd tussen 50 en 54 jaar de kosten overtreffen. Voor 60-64 jarigen lijkt dit niet meer het geval. Na- en bijscholing worden in het algemeen betaald door de werkgever, ook al gaat het veelal om algemene scholing. Samen met het onderzoek dat positieve bedrijfsrendementen van bij en nascholing laat zien, wijst dat erop dat er andere dan economische motieven een rol spelen rondom scholing en werk, of dat er sprake is van marktfalen. De deelname van ouderen is iets lager dan van jongeren, blijkt uit CBS-gegevens. In Nederland vindt meer door de werkgever betaalde scholing plaats dan in de andere Europese landen, ook van oudere werkenden. Op zich is er geen aanwijzing dat oudere werknemers uitgesloten zouden worden van scholing.

7 EVC

7.1 Wat is de EVC?

De EVC staat voor door Erkenning Verworven Competenties. Het EVC-systeem is in 1993/4 opgestart in het beroepsonderwijs (Thomas et al., 2000). Het huidige systeem is er feitelijk pas vanaf 2006: in de jaren tussen 1993 en 2006 heeft het systeem verschillende wijzigingen ondergaan. De veranderingen zijn het gevolg van bewuste sturing van het systeem door de overheid. Tot vorig jaar subsidieerde de overheid de ontwikkeling van het EVC-systeem in de hoop dat vanaf 2011 de markt zijn werk zal gaan doen. De hoop van de overheid is dat met deze ondersteuning veel meer werkende ongeschoolden minstens tot het MBO-2 niveau kunnen worden gebracht.

Een EVC is een beoordelings- en trainingstraject dat in sectoren is opgezet om werknemers met ervaring (tussen 2 en 5 jaar) de mogelijkheid te bieden om toch een diploma te halen. In de regel kunnen sectoren dergelijke EVC's op alle opleidingsniveaus organiseren. Een EVC-traject start in de meeste gevallen met een screening van de competenties (het zogenaamde EVP): hiervoor is in de sectoren een heel instrumentarium opgebouwd. Vervoltrajecten zijn afhankelijk van deze eerste beoordeling. De beoordeling van de EVC's (op basis van samengestelde portfolio's) zouden in de regel 3 maanden mogen duren. In de praktijk zit de grootste groep toch bij een duur van 6 maanden en meer. De meeste EVC's eindigen in een vervolgopleiding. De meeste opleidingen zitten op het erkennen van MBO-vaardigheden, maar er zijn ook opleidingen op HBO en universitair niveau.

7.2 Stand van zaken EVC?

De omvang van het gebruik van EVC is nog zeer beperkt. De overheid hoopt dat er jaarlijks zo'n 30.000 EVC's kunnen worden uitgereikt. Op dit moment strandt het aantal bij de 10.000 EVC's per jaar. Er is ook maar weinig systematisch onderzoek om de omvang vast te stellen. Het onderzoek van Stoel en Wentzel (2011) bij 70 bedrijven en 1080 EVC-verwervers levert het scherpste inzicht in het gebruik van de maatregel op. Zo'n 0,3% van de medewerkers in de 70 bedrijven is betrokken geweest bij een EVC-traject. Daarmee is helder dat van een EVC-traject daadwerkelijk uitzonderlijk wordt gebruik gemaakt. De meeste van deze EVC's eindigen uiteindelijk in een opleiding, een deel in de erkenning van competenties of in vrijstellingen voor het halen van diploma's. De helft van deze erkenningen is door een gecertificeerd orgaan gedaan, maar dit cijfer is een onderschatting van de praktijk. De vraag is dan ook of de EVC als een autonoom product moet worden bekeken, dan wel als een voorbereidingstraject naar een opleiding toe. In het onderzoek van Stoel en Wentzel (2011) gaat het uiteindelijk om horizontale scholing (op mbo-niveau), niet om verhoging van het ervaringsniveau (van mbo naar hbo). Het systeem richt zich wel degelijk op de 40-plussers (maar minder op 50-plussers) omdat in de cijfers van Stoel en Wentzel (2011) een lichte oververtegenwoordiging van deze leeftijdsgroep lijkt voor te komen. De doorstromings- en beloningskansen van deze groep nemen toe als een EVC is gevolgd. Driekwart van de starters in een EVC doet het omdat ze dat zelf willen. Zo'n 80% van de starters haalt uiteindelijk het EVC, maar de helft van de EVC-verwervers gaat uiteindelijk door naar een opleiding.

Er is sprake van loopbaanprogressie bij de EVC-ers, maar alleen dan indien de EVC-verwerver actief iets met zijn certificering doet. Dat betekent dan vooral een opleiding volgen. Een EVC levert voor een verwerver niet zomaar iets op. De loopbaanprogressie is, voor zover dit onderzoek dat kan vaststellen, vooral binnen het eigen bedrijf. De onderhandelingspositie binnen het bedrijf verbetert, met een redelijke kans op een financiële verbetering. Het is ook de vraag of de vooruitgang een autonoom gegeven is: er blijkt een bias bij de verwervers te zijn op basis van persoonlijkheidskenmerken. Actieven komen nu eenmaal verder. In de praktijk zien Stoel en Wentzel (2011) dat de loopbaaneffecten niet zozeer een gevolg zijn van de EVC, maar eerder van de aansluitende opleiding die gevolgd wordt. De EVC helpt om aan de opleiding te beginnen.

Voorbeeld: BOUW en INFRA (Doc: Fundeon. EVC Bouw en Infra. Feiten en Cijfers, april 2011)

De helft van het bouw-personeel heeft niet het juiste vakdiploma voor het beroep dat wordt uitgevoerd. De EVC's worden gebruikt om dat gat te dichten. Per jaar zijn er zo'n 600 EVC-trajecten waarvan 60% tot een EVC, EVP of diploma leidt. Binnen de bouw is er een extra behoefte bij de werkgever: specifieke opdrachten kunnen maar gegeven worden als er maar gewerkt wordt met gediplomeerd personeel. De EVC helpt hierbij. Binnen de Bouw en Infra bestaat de EVC sinds 2008 (3 jaar). In totaal zijn er zo'n 2.000 deelnemers, waarvan 33% een EVC of diploma heeft gehaald (27% diploma). Een derde van de kandidaten had alleen basisschool als diploma. Nog een derde had nog geen mbo-diploma. De helft heeft een groeps-EVC, de rest een individueel. 610 op 2.000 trajecten zijn gedaan door 45-plussers. 100 in de groep 55-plus.

7.3 Afweging bij EVC voor oudere werknemers?

De bredere uitbouw van het systeem lijkt in de praktijk heel erg lastig te zijn. Maar het is duidelijk dat oudere werknemers hier wel baat bij hebben. De absolute omvang van oudere werknemers die een EVC probeert te halen is heel erg laag. Vooral bij laaggeschoolden (alleen basisschool): bijvoorbeeld in de schilderbranche heeft 50% of meer van de werknemers geen enkel diploma.

Een EVC biedt zeker aan oudere medewerkers de mogelijkheid om ontwikkelde kennis in het werk te verzilveren. Zo'n maatregel voorkomt dat bij reorganisatie of bij mobiliteit de ontwikkelde kennis in een keer afgeschreven moet worden. De EVC lijkt daarmee een geschikte maatregel om mobiliteit binnen en tussen bedrijven voor oudere werknemers te ondersteunen. Dat is ook het expliciete doel van de overheid geweest. Er ligt ook een lichte 'overgebruik' van de maatregel bij de plusveertig jarigen.

7.4 Kosten en baten van EVC

De kosten voor een Ervaringscertificaat variëren in Nederland tussen de 700,- en 1500,- euro. Deze kosten voor een EVC komen meestal voor rekening van de werknemer. Uiteindelijk zal met verschillende steunmaatregelen van de overheid en van werkgevers via O&O-fondsen, dit bedrag tot de helft kunnen worden gereduceerd. In principe ligt er geen dwang bij een werkgever om ruimte te bieden aan

een werknemer om een certificaat te halen. De voordelen van het hebben van het certificaat liggen namelijk bij de werknemer: zijn arbeidsmarktwaarde wordt hoger. In de praktijk is het lastig om deze redenering te toetsen. 75% van de medewerkers dat een EVC volgt, gaat verder met vervolgopleiding. Dit betekent dat de EVC toegang geeft tot bevestigen van kwalificaties, maar meer nog een voorwaarde is voor kwalificatieverhoging. Volgens Stoel en Wentzel (2011) ligt hier ook relatie met de intrinsieke motivatie van de werknemer: de 'gemiddelde' EVC-volgers blijken gedreven te zijn om vooruit te komen. Dat zou er op kunnen wijzen dat het aanbod van een EVC een hulpmiddel vormt om vooruit te komen. Het is niet duidelijk of deze medewerkers hun 'onvoltooide verleden' niet hadden kunnen overkomen zonder de EVC.

De baten van een EVC zijn in de praktijk niet uitsluitend voor een werknemer. EVC's helpen werkgevers om binnen bestaande markten te blijven werken, dan wel om nieuwe markten te kunnen betreden. In sommige markten stelt de overheid namelijk het hebben van diploma's als een voorwaarde om te kunnen blijven leveren. Dat geldt bijvoorbeeld voor het betongieten (zie voorbeeld Bouw & Infra). In de garagesector helpt het halen van een EVC dat een medewerker de titel van APK-keurmeester mag halen. Zo'n titel geeft een werkgever de mogelijkheid om duurdere diensten te kunnen aanbieden. In die situaties zorgt het hebben van de EVC, los van het doorstromen naar een opleiding, soms tot een productiviteitswinst. Een andere bate voor werkgevers is dat er met een EVC sprake is van een grotere bedrijfsinterne mobiliteit. Daarmee is sprake van behoud van productiviteit (Stoel & Wentzel, 2011). Er zou geen verschil tussen oudere en jongere werknemers zijn in 'reaping of profits'.

Investeringskosten	Productiviteit versus loongroei	Terugverdientijd
Kosten certificaat	Productiviteitswinst lijkt lager	Redelijk lang. Voor 60-plussers kan de investering niet worden terugverdiend.
Productietijd	dan de loongroei.	

7.5 Rol voor de overheid

Maar het gaat niet vanzelf in de EVC-markt. Het is opvallend dat het EVC-systeem eerst in de publieke sectoren tot ontwikkeling is gekomen: onder andere in de zorg hielp de EVC in de jaren negentig om de ervaring van nieuw instromende vrouwen te laten erkennen. Ook in de defensieomgeving werd de EVC gehanteerd om de uitstroom van hele grote groepen medewerkers uit de defensieomgeving te faciliteren. De overheid heeft gerichte ondersteuning moeten bieden om het systeem enige fundament te geven. Tot een paar geleden zorgde de overheid voor de financiering van de uitbouw van de hele infrastructuur. Daarnaast zorgt de overheid via het ESF voor ondersteuning in de kosten van werknemers. Fiscale maatregelen helpen de werknemer verder.

Een laatste maatregel is dat de overheid in de huidige economische crisis de subsidie onafhankelijk heeft gemaakt van het soort van inzet van de werknemer waardoor het aantrekkelijk blijft om de subsidie aan te vragen. Ook heeft de overheid (via het UWV) het traject versoepeld bij dreigend ontslag opdat medewerkers betere kansen krijgen op de arbeidsmarkt: niet alleen ongeschoolden kregen financiering, maar ook door ontslag bedreigde werknemers. De overheid dekt dan 50% van

de kosten, maar de rest van de kosten kunnen ook bij O&O-fondsen en met de belastingen worden verrekend.

Het overheidsinstrumentarium is erop gericht om de kosten beperkt aftrekbaar te maken in de belastingen. Afhankelijk van de sector is er ondersteuning vanuit O&O-fondsen voorzien: óf gericht op de werknemer, óf gericht op de werkgever die (al-lerlei) steun geeft aan de werknemer. Lidmaatschap van de sectorfondsen is dan wel een voorwaarde. De meeste sectoren trekken hiervoor ESF-gelden aan. O&O-fondsen helpen soms door een adviseur aan de bedrijven ter beschikking te stellen (zie installatiebedrijf).

Een voorbeeld van ondersteuning komt uit de glaszettersbranche (Savantis)

Een ervaren schilder, glaszetter, stukadoor of monteur systeemwanden en -plafonds zonder diploma kan tot het EVC-traject worden toegelaten. Daarvoor heeft hij of zij minstens 5 jaar ervaring in vak nodig. Via een procedure in zes stappen kan de EVC worden verworven. Het eerste gedeelte van de EVC-procedure (stappen 1 t/m 4) kost 250,- euro. Als blijkt dat een vervolprocedure niet zinvol is, stopt het traject en blijven de kosten tot dat bedrag beperkt. Het tweede gedeelte van de EVC-procedure (stappen 5 en 6) kost 1.250,- euro. De kosten voor een volledige procedure bedragen dus 1.500,- euro. Een aantal EVC-procedures bij Savantis wordt medegefinancierd door Europese gelden. Hierdoor kan de prijs ongeveer 40% dalen. Werkgevers die de EVC-procedure betalen voor hun werknemers hebben recht op een afdrachtvermindering van 329,- euro. Dit bedrag is afkomstig van de overheid als directe subsidie. Dat betekent dat uiteindelijk de helft van de kosten daadwerkelijk zelf moet worden betaald: óf door de werkgever, óf door de werknemer. Als de werkgever niet bijspringt, dan heeft de overheid de mogelijkheid geschapen voor werknemers om het spaarloon daarvoor aan te wenden.

Waarom is er die lage bereidheid bij werkgevers om het systeem te gebruiken? Het belangrijkste probleem in de EVC-markt is dat de maatregel de werkgever 'wrijving' met het scholingssysteem kost. Het civiele effect (of toegang tot het beroep) van de maatregel is bijvoorbeeld (nog) beperkt. Het lijkt erop dat het EVC vooral een schoolspecifieke maatregel is, niet breed gedragen tussen scholen. Bedrijven en werknemers dienen zich aan te passen aan wat het onderwijs (mbo, hbo) aanbiedt en aankan. Het is dus geen flexibele maatregel die zomaar is in te zetten. De variatie in de eisen is heel erg groot wat wijst op het afschermen van beroepsarbeidsmarkten (bijvoorbeeld eisen over startervaring van verschillen sterk: schilders = 5 jaar ervaring; procesindustrie = 2 jaar). Daarnaast hebben werkgevers weinig belang om te investeren in een EVC, omdat daarmee de mogelijkheden voor de werknemer om bij een andere werkgever aan de slag te gaan, worden vergroot. Bij werknemers zou in theorie de bereidheid om in een EVC te investeren dan ook groter moeten zijn. In de praktijk is deelname zoals gezegd dus beperkt tot 0,3% van de onderzochte bedrijven.

7.6 Conclusie

De EVC lijkt een geschikte maatregel te zijn voor oudere medewerkers om hun ervaring op een bepaald moment te verzilveren. Door de overheid is een heel systeem opgetuigd om deze erkenningen voor elkaar te laten komen. In de praktijk is sprake van een zeer moeizame ontwikkeling van het EVC-systeem. De output van

de EVC lijkt vooralsnog beperkt. Mogelijk dat deze output (10.000 EVC's per jaar) nog zal zakken omdat de gerichte ondersteuning van werknemers door de overheid gaat wegvallen. De overheid wil dat de markt haar rol gaat vervullen. Het meest lastige gegeven van de EVC-markt is dat deze in de praktijk niet gericht lijkt te zijn op de EVC als zodanig. De meeste personen die een EVC halen, doen dat niet voor de EVC, maar juist omdat ze verder kunnen studeren. De personen die aan een EVC traject beginnen blijken ook in grote mate intrinsiek gemotiveerd te zijn om verder te komen. Het feit dat een opleiding volgt na een EVC-traject zorgt ervoor dat de baten van een EVC groot zijn, maar dat die baten vooral aan de vervolgopleiding dienen te worden toegeschreven. De deelname van werkgevers/werknemers aan een EVC-traject is beperkt. De investeringen hiervan vallen ten laste aan de werknemers.

8 Mobiliteit en afvloeien

8.1 Wat bedoelen we met mobiliteit en afvloeien?

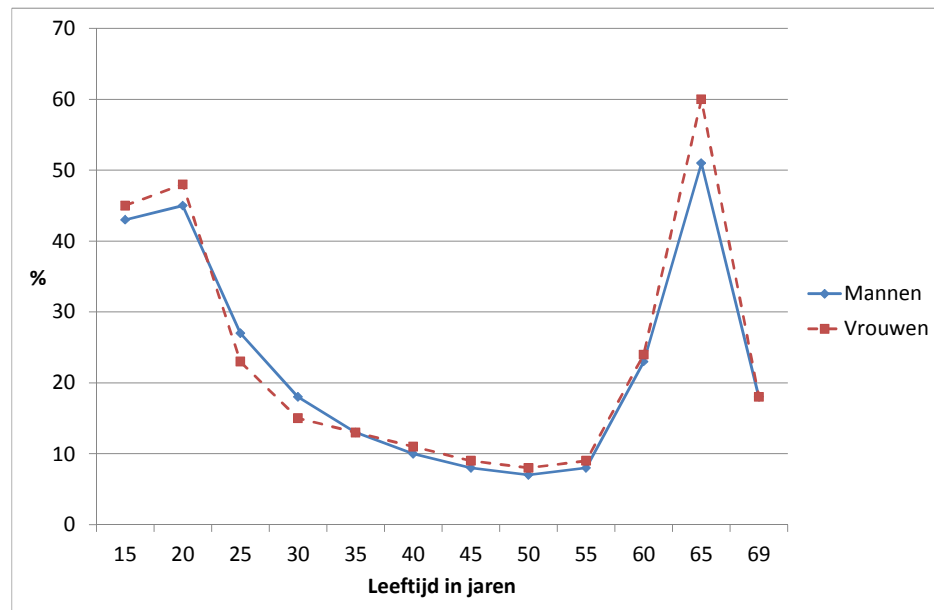
Een laatste maatregel waar we naar kijken betreft de mobiliteit van werknemers van het ene bedrijf naar het andere. Dergelijke mobiliteit gaat niet vanzelf: het betekent dat er daadwerkelijk overgegaan moet worden tot ontslag in het ene bedrijf en aanwerving door een ander bedrijf. De kosten van mobiliteit verschillen heel erg sterk indien de mobiliteit vrijwillig of niet-vrijwillig is. Vanuit kwalificatieperspectief is de vraag interessant in welke mate door (gedwongen) mobiliteit er ook kennisontwikkeling of –transfer ontstaat. Indien kwalificatieverbetering zich bij de medewerker voordoet, dan is de vraag in welke mate deze leidt tot een verbetering van de productiviteit van een bedrijf. Bijkomend is er de vraag wat dit dan betekent voor mobiele oudere werknemers.

8.2 Omvang van mobiliteit van oudere medewerkers

De arbeidsparticipatie van oudere werknemers op de Nederlandse arbeidsmarkt is spectaculair toegenomen. Van een participatiegraad van 49,7% in 2000 is deze in 2010 opgelopen tot 64,8%. Nederland heeft in participatie van oudere werknemer, de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk ingehaald, en zelfs 'voorbeeld-landen' als Denemarken voorbijgestoken. De participatiegraad van oudere werknemers in de Nederlandse context kan dus zeker hoog genoemd worden⁹. Deze stijging in arbeidsparticipatie is vooral ontstaan door het voortzetten van dienstverbanden nadat de uitstroombmogelijkheden zoals de VUT werden afgeschaft. In het vitaliteitspakket van de huidige regering wordt aangegeven dat de mobiliteit van oudere werknemers laag is. De hoge arbeidsparticipatie van oudere werknemers verbergt het zicht op de omvang van de mobiliteit van oudere werknemers. We hebben wel enkele indicaties hierover. De omvang van de mobiliteit is af te leiden uit het verloop binnen de leeftijdsgroepen. Het percentage oudere werknemers dat na het 45ste levensjaar van baan verandert, is zeer klein. Dat blijkt uit twee onderzoeken. Volgens de OECD-statistieken heeft in de leeftijdsgroep van 45-49 jaar, zo'n 26% van de medewerkers in afgelopen vijf jaar van organisatie veranderd (5,5% per jaar); in de leeftijdsgroep van 50-54 jaar is dat 20% (4% per jaar); in de leeftijdsgroep 55-64 jaar is dat 13% (2,5%). Deze mobiliteitspercentages komen overeen met de resultaten uit de NEA (Koppes et al., 2010). In de NEA is mobiliteit af te leiden uit de vraag hoelang de medewerker bij zijn huidige werkgever aan de slag is.

⁹ De Stichting van de Arbeid (Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid) heeft aangegeven te streven dat de arbeidsparticipatie van mensen boven de 55 jaar in 2020 niet meer fundamenteel verschilt van de arbeidsparticipatie onder de 55 jaar. De vraag is of dit een realistische doelstelling is. Het CBS heeft al in 2010 vastgesteld dat er in de komende jaren bij mannen in de leeftijd van 50 tot 65 jaar nog wel enige, beperkte groei in de arbeidsparticipatie zal plaatsvinden, maar dat die relatief snel zal afvlakken. Bij vrouwen is er wel ruimte om in de komende jaren de arbeidsparticipatie van de groep vrouwen van 50–64 jaar te laten door-groeien. In het verleden formuleerde de SER de doelstelling van 58 procent arbeidsparticipatie onder 55- tot 65-jarige vrouwen. Het lijkt erop dat deze doelstelling voor vrouwen haalbaar is. Voor de 50- tot 55-jarige vrouwen moet de arbeidsparticipatie naar 80 procent. Er zullen fundamentele verschillen blijven staan tussen beide groepen (-55-ers en +55-ers). De doelpercentages zouden afgestemd moeten worden op wat het CBS realistisch acht (Otten, Arts, Siermann, Fekke Ybema, 2010).

Daarmee is na te gaan of iemand recentelijk van werkgever is veranderd. Uit het onderzoek (2010) weten we dat zo'n 45% van de werknemers aangeeft in de afgelopen vijf jaar van werkgever te zijn veranderd. Zo'n 19% van de totale populatie is in de afgelopen twee jaar van werkgever veranderd. Dat zou erop wijzen dat jaarlijks tussen 8 en 9% van de werknemers jaarlijks van baan verandert. Tussen de leeftijdsgroepen zijn er aanzienlijke verschillen in mobiliteitsgedrag. Waar in de groep jonge werknemers (<25 jaar) meer dan de helft in de afgelopen 2 jaar van baan is veranderd (25% per jaar), is dat percentage tot 14% gezakt voor de groep tot 55 jaar (dus 7% per jaar) en tot 5% in de groep van 55 jaar en ouder (dus 2,5% per jaar). De tendens in beide resultaten wordt weerspiegeld in onderstaande grafiek van het CBS. De grafiek laat zien wat het percentage medewerkers is per leeftijdsgroep in 2005 van wie de baan eindigde.



Figuur 18 Beëindiging van arbeidsrelaties: werknemers van wie de baan eindigde in 2005; in procenten van alle werknemers per 1 januari 2005, per leeftijdsgroep (Corpeleijn, 2007)

Uit de figuur blijkt dat het beëindigingspercentage al heel sterk terugloopt na 30 jaar. Dus niet alleen zijn de vijftigplussers weinig mobiel, de groep dertigplussers is amper mobieler dan de vijftigplussers. De opvatting dat de mobiliteit van oudere werknemers te laag zou zijn (zie Stichting van de Arbeid, 2011), gaat voorbij aan het feit dat na de leeftijd van dertig jaar de mobiliteit van de Nederlandse werknemer al heel beperkt is.

Wie zijn deze mobiele werknemers in de oudere leeftijdsgroepen? De NEA maakt het mogelijk om in de leeftijdsgroepen te kijken naar de verschillen tussen 'mobiele' en 'niet-mobiele werknemers'. Dat doen we voor de leeftijdsgroep van 55 jaar en ouder omdat die cijfers aangeven wat het resultaat van mobiliteit na de 50ste verjaardag oplevert¹⁰. Allereerst blijkt dat de groep 'mobielen' en 'niet-mobielen' qua leeftijd en opleidingsniveau weinig van elkaar verschillen. Maar de werksituatie waarin de 'mobielen' terecht zijn gekomen, die is duidelijk minder rooskleurig. Het is

¹⁰ Dit wil zeggen: voor de 55-jarige werknemers gaat het om een wijziging vanaf hun 50ste levensjaar.

niet bekend of die weinig rooskleurige situatie al zo was voordat ze van werkgever wijzigden. De belangrijkste verschillen zijn (zie bijlage 1):

- slechts 36% van de mobiele in de afgelopen twee jaar heeft een vast contract verworven, maar dat kan een tijdelijk effect zijn. De groep die in de afgelopen drie tot vijf jaar van werkgever is veranderd, laat zien dat bijna 80% daarvan een vast contract heeft. Mogelijk spelen hierbij wel selectie-effecten: dit wil zeggen dat er een groep oudere werknemers kan zijn die voortdurend van baan wisselt (moet wisselen). Zij stoten mogelijk nooit door tot de groep die meer dan twee jaar vastigheid verwerven;
- het werk waarin de mobiele terecht gekomen zijn, ook voor diegenen die in de afgelopen drie tot vijf jaar van werkgever zijn veranderd, wordt in grotere mate simpel gevonden. Het percentage medewerkers dat aangeeft dat ze meer kennis hebben dan ze in het werk nodig hebben, ligt zo'n 10 tot 15% hoger dan bij de 'vasten'. Mobiele werken ook veel meer bij kleinere bedrijven. Het is niet duidelijk of ze dat bij aanvang al deden of dat ze zijn doorgestroomd van grotere naar kleinere bedrijven;
- de mobiele beoordelen hun eigen prestaties op hetzelfde niveau als de vasten. We moeten aannemen dat het productiviteitsniveau van de verschillende groepen gelijk is;
- de kansen die de mobiele werknemers krijgen zijn duidelijk minder: het percentage mobiele medewerkers dat meer geldproblemen ervaart is hoge;
- de mobiele ervaren een hele grote kans op het verlies van hun baan en hebben daar ook meer zorgen over. Ze hebben ook een grotere vertrek kans en hebben ook al meer actie ondernomen om naar een ander bedrijf te vertrekken;
- de variatie in het werk is minder, de opleidingskansen (zowel intern als extern) zijn minder;
- een ander verschil dat minder voor de hand ligt, dat is dat de mobiele minder reorganisaties of grote bedrijfsveranderingen in de afgelopen 12 maanden rapporteren. Het is onduidelijk waar dit precies aan ligt, maar mogelijk dat het feit dat ze in kleinere bedrijven werken hiervoor verantwoordelijk kan zijn.

Het is onduidelijk of de medewerkers die hebben besloten tot verandering van werkgever, bij aanvang al lage arbeidsmarktkansen hadden. Het is wel zo dat mobiliteit in ieder geval deze kansen in vergelijking tot diegenen die zijn blijven zitten, niet op hetzelfde peil heeft kunnen brengen. De mobiele zitten ook in veel eenvoudiger werk dan de vasten en genieten minder ontwikkelkansen. Omdat de samenstelling van de beide groepen niet verschilt, moeten we wel concluderen dat de arbeidsmarktkansen voor de mobiele zijn verslechterd. De mobiliteit kan een indicatie zijn voor aanvankelijke lagere productiviteit bij deze groep, wat een reden kan zijn geweest voor hun vertrek bij de oude werkgever. Voor de mobiele lijkt het er in ieder geval op dat de 'returns to mobility' laag zijn.

8.3 Kwalificatie en mobiliteit

Wat voor effect heeft mobiliteit op de ontwikkeling van kwalificaties bij oudere medewerkers? Uit de Nederlandse data blijkt in ieder geval dat bij oudere mobiele werknemers de ontwikkelkansen op de arbeidsmarkt lager zijn dan leeftijdgenoten die 'blijven zitten'. Ook lijkt het erop dat sprake is van overscholing van deze mobiele (oudere) werknemers als we hun zelfbeoordeling van de werkinhoud zien. Voor de bedrijven lijkt het erop dat ze hiermee een productiviteitsvoordeel halen. De

literatuur geeft verschillende conclusies voor dit verband tussen kwalificaties en mobiliteit. Twee onderzoekstradities lijken ons hierbij van belang

In de eerste traditie wordt gekeken naar de voordelen die 'tenure' voor werkenden kan opleveren. Uit Amerikaans (Farber, 1999) en Deens onderzoek (Bingley & Westergaard-Nielsen, 2003) blijkt dat de 'returns-to-tenure' nog steeds positief zijn. Dit betekent dat het voor een werknemer interessanter is om te blijven zitten dan om mobiel te zijn op de arbeidsmarkt. De Amerikaanse en Deense arbeidsmarkten kennen veel minder bescherming voor oudere werknemers dan in Nederland. De belangrijkste verklaring voor dit resultaat is dat 'firm-specific skills' het effect verklaren. Werknemers die blijven zitten, scoren goed op dit soort van kennis. Bedrijven profiteren van de verdere ontwikkeling van kennis bij niet-mobiele werknemers. Vertrekkers zullen juist minder goed scoren. Daarmee weten we dus waarom bedrijven werknemers vasthouden, nog niet wie precies vertrekt of in oudere leeftijdsgroepen wordt aangenomen.

De tweede (sociaalgeografische) onderzoekstraditie richt zich op het effect van mobiliteit binnen regionale arbeidsmarkten. De stelling is dat mobiliteit een belangrijk middel is om kennistransfers tussen bedrijven te realiseren en dat een arbeidsmarkt die dat voor elkaar krijgt, een concurrentieel voordeel ontwikkelt. De onderzoekers proberen hiermee de sterkte van specifieke innovatieclusters te verklaren (bijvoorbeeld de sterkte van een regio als Brabant Brainport). Het meeste onderzoek is in Zweden, Denemarken en Finland uitgevoerd. Er is sprake van een 'knowledge spill-overs' als de baten van het ontvangende bedrijf groter zijn dan wat ze als kosten moet maken om de overstap te realiseren (Maliranta et al., 2008). Mobiliteit van werknemers zou dus positief zijn voor de bedrijven. De resultaten van dit onderzoek leveren een 'gemengd beeld' op. Het meeste onderzoek naar mobiliteit en kennistransfers zijn modelmatig van aard (speltheoretische of econometrische opzetten), waarbij geschat wordt of mobiliteit in theorie baten oplevert en waar dan wel. De onderzoeken van Maliranta et al. (2008) en Stoyanov et al. (2011) proberen deze baten op basis van gekoppelde werkgever-werknemer (longitudinale) data te onderzoeken. Het resultaat van Maliranta et al. is dat in R&D-settings, interbedrijf mobiliteit inderdaad een kanaal is voor kennis-spill-overs. Bijzonder daarbij is dat de mobiliteit niet binnen functies is, maar dat 'overstappers' doorschuiven naar nieuwe functies in het nieuwe bedrijf. Overstappers maken dus promotie naar een nieuwe functie. De bedrijven profiteren van de meegebrachte kennis van deze werknemers. Stoyanov et al. zijn in staat voor de Deense situatie nog meer elementen van mobiliteit te controleren. Zij zien dat bedrijven die medewerkers rekruteren uit aanvankelijk productievere bedrijven, in staat zijn om hun productiviteitsachterstand sterk te verkleinen. De belangrijkste reden waarom ze zo'n vooruitgang maken is de ervaring van de aangetrokken medewerkers. Dit resultaat maakt ook duidelijk dat de bedrijven die ervaren medewerkers zien vertrekken, niet in staat zijn om hun productiviteitsvoordelen te behouden: in die zin is er sprake van 'spill-over', mobiliteit is een kostenfactor.

Deze mobiliteitsonderzoeken richten zich op alle medewerkers, niet specifiek op oudere werknemers. Toch zeggen deze onderzoeken ook wat over oudere werknemers. Een eerste resultaat is dat het gevonden verband opgaat voor oudere werknemers (maar in dit onderzoek gaat het om een bredere definitie van oudere werknemers dan wat wij hanteren: namelijk gaat het bij Maliranta om 35-plussers). Maar het is niet allemaal positief voor oudere werknemers. Een andere vinding is namelijk dat het vertrek van specifieke groepen oudere werknemers leidt tot productiviteits- en winstgroei bij het bedrijf die deze medewerkers ziet vertrekken. De

auteurs vermoeden dat het gaat om medewerkers die een lagere productiviteit lieten zien dan de gemiddelde werknemer in deze bedrijven. Hierbij speelt wel een opleidingseffect, in die zin dat jongere 'blijvers' ook hoger geschoold zijn. Vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt gezien, is mobiliteit van oudere werknemers in die zin een negatieve indicatie van hun productiviteit. Indien dit resultaat ook voor de Nederlandse arbeidsmarkt opgaat, dan zou dat verklaren waarom mobiele werknemers ook lagere arbeidsmarktkansen overhouden.

8.4 Kosten en baten

De kosten- en batenafweging van mobiliteit en kennis zal bij werknemers en werkgevers een hele verschillende zijn.

Bij werknemers kunnen we de volgende kosten en baten onderscheiden:

Baten	Indien er sprake is van promotie na mobiliteit dan kunnen de baten positief zijn. De promotiekansen zijn echter heel erg laag na 45 jaar.
Kosten	Lagere arbeidsmarktkansen (minder mogelijkheden om kennis te ontwikkelen, hogere werkloosheidsrisico's). Mobiliteitskosten (bijvoorbeeld zoekkosten, integratiekosten in nieuw bedrijf).

Voor werknemers zullen de 'returns to tenure' bijna altijd groter zijn dan de baten van mobiliteit (Bingley et al., 2003). Maliranta et al. maken ook duidelijk dat in de mobiliteit er op werknemersniveau duidelijk sprake is van winnaars en verliezers: de oudere werknemers die hun plek verliezen, zijn duidelijk verliezers. Het onderzoek maakt ook duidelijk dat de kenniseffecten op bedrijfsniveau zijn te situeren.

Bij werkgevers is de afweging ook niet eenvoudig te maken.

Baten	'Knowledge spill-overs' zijn een belangrijke bate. Deze houden in dat een bedrijf zelf de kennisinvestering niet hoeft te maken. Het probleem is dat deze bate tegelijk een kost is voor een ander bedrijf: indien dergelijk spill-overs zich veel voordoen, dan beïnvloedt dit de kennisinvesteringen van bedrijven. Een bedrijf kan op verschillende manieren een productiviteitswinst halen: enerzijds door het aantrekken van medewerkers met een hoger kennisniveau en daarmee veronderstelde hogere productiviteit; anderzijds door het vertrek van laag productieve, en mogelijk minder 'ontwikkelde' medewerkers. Verloop heeft echter ook een kostenkant.
Kosten	Een belangrijke kost ontstaat bij onvrijwillig ontslag in de vorm van ontslagvergoeding. In bijlage 2 is een berekening gemaakt van dergelijke kosten bij oudere werknemers in de Nederlandse situatie. Tenzij sprake is van een vrijwillige afvloeiing, zijn er voor de werkgever zo'n 30.000,- tot 50.000,- euro aan kosten verbonden. Bij het aantrekken van oudere werknemers geldt dat bedrijven opnieuw zoekkosten zullen hebben. Zij blijven ook geconfronteerd met onzekerheid over de feitelijke productiviteit van werknemers.

Verloop heeft ook een kostenkant. Algemeen onderzoek wijst hierop, maar het is nog wel onduidelijk of de conclusies ook gelden voor oudere werknemers. Zo beschrijven McElroy et al. (2001) een aantal studies over de relatie tussen verloop en productiviteit. Ze concluderen dat verloop, zowel op vrijwillige als onvrijwillige basis (bijvoorbeeld veroorzaakt door massaontslag), een daling in de productiviteit op bedrijfsniveau veroorzaakt. De auteurs zijn verrast door de bevinding dat ook onvrijwillig individueel ontslag nadelig is voor het bedrijf. Ze redeneren immers dat zo'n gedwongen ontslag over het algemeen iemand betreft die minder productief is en dat het de motivatie van de overgebleven werknemers positief beïnvloedt. De bevinding kan veroorzaakt worden doordat managers de productiviteit van een werknemer moeilijk kunnen inschatten en isoleren (informatie-asymmetrie). In dat geval kan een ontslag juist betekenen dat iemand met een positieve bijdrage wordt ontslagen. Dat heeft negatieve gevolgen voor de motivatie van de overgebleven werknemers.

Ook Batt (2002) vindt een negatief verband tussen verloop en prestatie van een organisatie. Bovendien vindt zij dat verloop de effectiviteit van personeelsbeleid dat is gericht op het trainen van werknemers en het vergroten van de functionele flexibiliteit ondermijnt. Het resultaat vinden Michie en Sheehan (2005). Morrow en McElroy (2007) stellen dat het negatieve effect van verloop op de bedrijfsprestaties veroorzaakt wordt door een lagere bedrijfsefficiëntie vanwege het verloop en niet door een stijging van de werving- en selectiekosten.

Een hoge mobiliteit is ook niet altijd zomaar een gewenst doel voor bedrijven, ook niet bij oudere werknemers. Als de mobiliteitskans te hoog wordt, dan is het voor bedrijven risicovol om veel in R&D te investeren. R&D-uitgaven dalen en bedrijven gaan meer in patenten investeren om te voorkomen dat vertrekkers zomaar kennis kunnen meenemen (Kim & Marschke, 2005).

Er ligt in het mobiliteitsvraagstuk ook het probleem van intentie en gedrag. De meeste werkgevers vinden mobiliteit van personeel een groot goed, maar in hun beleid proberen ze toch vooral het vertrek van hun beste krachten te belemmeren. Bienkowska et al. tonen aan welke belemmeringen er bijvoorbeeld in de Kista-regio (Stockholm, Zweden: centrale IT-regio) door werkgevers tegen een grotere mobiliteit worden opgeworpen:

- betere arbeidsomstandigheden en betere secundaire arbeidsvoorwaarden;
- afspraken tussen bedrijven om mobiliteit te beperken (zie ook: Lissoni (2001));
- de inperking van het eigen rekruteringsbeleid: bijvoorbeeld er wordt geen personeel bij klantorganisaties geworven omdat dit risico's voor de zakelijke relatie kan inhouden;
- bedrijven hanteerden ook niet-concurrentie bedingen en non-disclosure afspraken.

De conclusie van Bienkowska et al. is dat bedrijven onderinvesteren in arbeidsmobiliteit. Bienkowska verwachten dat mobiliteit tot kennisspill-overs leiden (zie Eriksson & Lindgren, 2009). Het onderzoek van Maliranta et al. bevestigt ook dat verband, maar maakt ook duidelijk dat als er baat (spill-over) is voor een bedrijf, dat de kost bij het verliezende bedrijf ligt. Dus, op het niveau van het cluster is er bij mobiliteit mogelijk sprake van een zero-sum game.

Investerings	Productiviteit versus loongroei	Terugverdiendtijd
Ontslagvergoeding. Zoekkosten.	Daling productiviteit als gevolg van verlies kennis, als gevolg van da- ling motivatie bij ontslag. Beperking van loongroei.	De kosten van een ontslag kunnen bij een oudere werknemer (55+) niet worden terugverdiend.

8.5 Rol voor de overheid

De overheid kan een rol hebben in de kosten-batenafweging met betrekking tot mobiliteit. Twee rollen liggen voor de hand: informatie en stimulering aan de ene kant, aanpassen van de regels aan de andere kant. Op dit moment wenst de overheid (kabinet Rutte), maar ook de sociale partners, de mobiliteit bij oudere werknemers te vergroten. Wat betreft informatiecampagnes probeert de overheid, werkgevers te overhalen om verder gebruik te maken van ervaren werknemers. Deze campagnes vertrekken wel van de gedachte dat werkgevers overtuigd moeten worden van de kracht van ervaring bij werkloze oudere medewerkers. Daarnaast probeert de overheid bedrijven ertoe te overtuigen niet zozeer een 'ontzie-beleid' voor oudere werknemers te voeren (wat kostenverhogend werkt voor oudere werknemers), maar eerder in te zetten op leeftijdsbewust personeelsbeleid. In het stimuleren van mobiliteit is sprake van een omslag in de benadering. De financiële prikkels worden nu ook anders gericht. In de afgelopen jaren waren de regelingen voor oudere werknemers vooral gericht op het vergroten van de binding van werknemers aan de huidige werkplek. De oplopende arbeidskorting, de doorwerkbonus en de (tijdelijke) afschaffing van de partnertoeslag AOW waren gericht op werknemers en stimuleerden vooral dat oudere werknemers blijven werken, voornamelijk bij de huidige werkgever. Werknemers zouden deze kortingen mislopen als ze bij overstap naar een nieuwe werkgever hun baan zouden verliezen. Andere maatregelen werden gericht op werkgevers. De premiekorting voor oudere werknemers richtte zich met name op werkloze 50-plussers of op 62-plussers. De maatregelen stimuleerden niet dat werkgevers werknemers aanzetten tot mobiliteit. Met het vitaliteitspakket zet de overheid in op het ondersteunen van mobiliteit van oudere werknemers. In dit plan van minister Kamp zijn er drie maatregelen die aan de effecten van de voorgaande maatregelen proberen tegemoet te komen. Allereerst richt de mobiliteitsbonus zich nu vooral op het in dienst nemen van oudere werknemers of oudere werklozen. Werkgevers krijgen deze bonus, maar de overheid hoopt dat werkgevers en werknemers deze bonus met elkaar gaan verdelen. De werkbonus voor oudere werknemers wordt nu zo gericht dat werknemers gestimuleerd worden om langer aan het werk te blijven. De bonus is niet gekoppeld aan de huidige functie zodat er in ieder geval geen belemmering is om van werkgever te veranderen. De werkbonus voor werkgevers blijft bestaan opdat het ook in de toekomst voor werkgevers aantrekkelijk blijft om werknemers van 62 jaar en ouder in dienst te houden. Daarnaast wil de overheid stimuleren dat er een Van-Werk-Naar-Werk budget wordt gecreëerd opdat ingezet wordt op baanovergangen in plaats van hard ontslag. De overheid wenst ook dat meer gekeken wordt naar intersectorale scholing en scholing bij ontslag.

De Wet vermindering afdracht onderwijs (WVA) en het Ervaringscertificaat richten zich op scholingsbeslissingen. Beide maatregelen maken het investeren van scholing goedkoper en kunnen bij mobiele werknemers worden toegepast. Ze zijn niet specifiek op deze groep gericht en beïnvloeden deze keuze dus ook niet.

Het laatste onderwerp waarop de overheid wel een rol (wil) gaat oppakken, dat is op het terrein van de ontslagvergoedingen. Daarbij is de gedachte dat de lage mobiliteit op de arbeidsmarkt veroorzaakt wordt door de ontslagvergoedingen. Het eerder beschreven onderzoek van Bienkowska et al. geeft aan dat er nog wel een reeks andere belemmeringen juist door werkgevers en de overheid worden opgeworpen tegen een hogere arbeidsmobiliteit van (oudere) werknemers.

8.6 Conclusie

De arbeidsparticipatie van oudere werknemers in Nederland is hoog is. De mobiliteit van deze oudere werknemers wordt als laag gepercipieerd, maar in feite is deze mobiliteit van oudere werknemers niet veel lager is dan die van dertigplussers. Met de nadruk op deze lage mobiliteit bevestigt de overheid (en de Stichting van de Arbeid) de negatieve perceptie die nu al bij werkgevers bestaat over oudere werknemers. Die werknemers die na hun vijftigste toch de overstap naar een ander bedrijf wagen (of moeten maken), die blijken slechter af dan hun leeftijdsgenoten die 'blijven zitten'. Het is (nog) niet duidelijk of dat te maken heeft met hun eerdere arbeidscarrière. Het weinige onderzoek op dit terrein wijst er wel op dat de mobiele waarschijnlijk mobiel zijn geworden als gevolg van een lagere productiviteit bij hun eerdere werkgever. De verwachting dat mobiliteit leidt tot 'knowledge spillovers' lijkt te worden bewaarheid, maar dan eerder bij jongere werknemers. Het is echter een zero-sum game: die bedrijven die winnen, doen dat ten koste van de bedrijven waaruit de werkenden vertrekken. Het is zelfs de vraag of dergelijke mobiliteit niet juist gaat leiden tot averechts gedrag bij werkgevers: indien zij de prijs moeten betalen voor mobiliteit, dan leidt dit tot minder kennisinvesteringen, minder R&D en meer inzetten op patenten. Het is twijfelachtig of de kosten die verbonden zijn aan het ontslag van een oudere werknemer (55+) worden terugverdiend in de periode die hij nog te gaan zou hebben tot pensioen. De kosten hiervoor zijn hoog en de opbrengsten twijfelachtig. Er is zelfs een substantiële literatuur die onderbouwt dat ontslag de bedrijfsprestaties van de overige werknemers negatief beïnvloedt. In dat geval is de opbrengst per jaar negatief en worden de gemaakte ontslagkosten niet terugverdiend, maar lopen de kosten nog verder op. Op dit moment is het beleid van de overheid in een transitie beland. De wens is er om het ontslagrecht aan te pakken en de mobiliteit verder te ondersteunen. De huidige maatregelen zorgden namelijk voor het versterken van het zitvlees bij werknemers. Het is wel de vraag of de veronderstelde lage mobiliteit van oudere werknemers zo'n arbeidsmarktprobleem is. Vooralsnog is Nederland een koploper wat betreft arbeidsparticipatie van oudere werknemers. De mobiliteitsbehoeften van bedrijven worden vooralsnog vervuld door de hele jonge werknemers.

9 Conclusie

In het kader van het onderzoeksprogramma TNO voor het ministerie van SZW, is gekeken naar de vraag of er sprake is van een omslag tussen productiviteit, kwalificaties en beloning op de arbeidsmarkt van oudere werknemers. Daaraan is een tweede vraag gekoppeld of er maatregelen zijn die deze omslag kunnen beïnvloeden. Deze vraag is in twee afzonderlijke analyses uitgewerkt.

9.1 Conclusies beelden van productiviteit oudere werknemers

In een eerste analyse is gekeken naar het beeld van productiviteit van oudere werknemers. Wat is dit beeld en klopt dat wel? Voor de eerste vraag hebben we een literatuuroverzicht uitgevoerd. Uit deze analyse concluderen we dat het stereotype beeld dat de productiviteit in gevaar komt met het stijgen van de leeftijd van de beroepsbevolking niet wordt ondersteund met solide empirisch bewijs. Integendeel, er is een aanzienlijke hoeveelheid wetenschappelijke studies waaruit blijkt dat er helemaal geen verband is. Het beeld dat ouderen minder productief zijn, lijkt gestoeld op een overschatting van het effect van leeftijd op de productiviteit (andere factoren lijken veel belangrijker); en het lijkt gestoeld op de praktijk bij een kleine groep ouderen. Bij het leeuwendeel van de ouderen blijft de productiviteit op peil, of op zijn minst ontbreekt een robuuste onderbouwing van de stelling dat de productiviteit van ouderen in het algemeen stagneert.

Deze bevindingen zijn hoopgevend: er is geen dwingende reden om aan te nemen dat een afnemende productiviteit een natuurlijk gevolg is van een verouderende beroepsbevolking. Met betrekking tot omslagpunten: er zijn dus aanwijzingen dat we die niet zouden moeten beschouwen in het licht van leeftijd, maar van andere factoren. Sterker nog: het potentieel van oudere werknemers is wellicht minstens net zo groot als dat van jongere werknemers.

9.2 Conclusies maatregelen om omslagpunten te beïnvloeden

In een tweede analyse is gekeken naar vijf maatregelen die op een verschillende manier inspelen op de omslag tussen productiviteit, kwalificaties en beloning. De vijf maatregelen grijpen in op andere aspecten van de samenhang van kwalificaties, competenties, productiviteit en loonontwikkeling: functionele flexibiliteit, informeel leren, bijscholing, de EVC en het (laten) afvloeien. De maatregelen grijpen in op verschillende elementen die een rol spelen in het beïnvloeden van het omslagpunt tussen productiviteit en loon. Functionele flexibiliteit speelt in op de grenzen van een functie. Informeel leren en bijscholing spelen in op competenties. Bijscholing en de EVC spelen in op de kwalificaties. Afvloeien/mobiliteit speelt onmiddellijk in op het omslagpunt tussen productiviteit en beloning. De maatregelen vergen investeringen van een werkgever, dan wel van de werknemer. In de afwegingen is gekeken naar elk van de maatregelen afzonderlijk. Op basis van een literatuuranalyse, maar ook op basis van de toepassing van de maatregelen in de Nederlandse economie is geprobeerd een inschatting te maken van de impact van de verschillende maatregelen. Daarbij is de inschatting vooralsnog kwalitatief gebleven: we beschikten niet in de tijd van dit onderzoek over het materiaal, noch de middelen om gedetailleerde kosten/batenanalyses uit te voeren. De separate analyses geven wel

redelijk inzicht in wat zich precies voordoet op de arbeidsmarkt van oudere werknemers. We bespreken eerst de afzonderlijke effecten, vervolgens het gezamenlijke effect van de maatregelen. In tabel 5 is het afzonderlijke effect van elke maatregel in beeld gebracht.

9.2.1 *Conclusies afzonderlijke effect van maatregelen*

De maatregelen functionele flexibiliteit en informeel leren laten zien dat met zeer beperkte investeringen, de productiviteit van alle medewerkers kan worden verhoogd. De kans is groot dat beide maatregelen geen salarisconsequenties laten zien. Indien sprake zou zijn van een omslag tussen productiviteit en loon (zie figuur 4), dan helpen deze maatregelen om de productiviteit op het niveau (of hoger) van het loon te brengen. Dit effect komt overeen met wat we in figuur 5a hebben afgebeeld.

Bij- en nascholing zorgen voor hogere competenties en een hogere productiviteit. Alleen is te verwachten dat er een looneffect optreedt. Het is dus de vraag in welke mate de productiviteitsstijging voldoende hoog is om de loonstijging te compenseren. De literatuur wijst erop dat voor oudere werknemers de balans in het voordeel van de productiviteit uitvalt. De terugverdientijd van de investeringen is echter langer dan bij informeel leren en functionele flexibiliteit. Dit betekent dat er zeker sprake is van een risico met dit soort investeren. We zien echter dat er redelijk wat fiscale maatregelen zijn die de kosten van opleidingsinvesteringen inperken.

EVC's hebben zelf geen effect op de productiviteit van werkenden. In de praktijk vormt de EVC een opstap voor een opleiding, meestal op het niveau van het huidige opleidingsniveau. Dit betekent dat er niet zozeer sprake zal zijn van kennisverhoging en productiviteitsverbetering. Wel leiden de EVC en de vervolgopleiding tot een looneffect. Alleen indien de diplomering van de werknemer, de werkgever helpt om in een markt te blijven of naar een nieuwe markt over te stappen, dan kan een dergelijk traject een positieve kosten-batenafweging opleveren. Het onderzoek wijst uit dat diegenen die voor een EVC kiezen, wel een speciale groep zeer gemotiveerde medewerkers zijn. Het is de vraag of zij echt een EVC nodig hebben om vooruit te komen. Voor zover een werknemer zelf investeert in een EVC (en dat is een kleine minderheid), dan kan als gevolg van de certificering en de vervolgopleiding sprake zijn van een looneffect. Meestal zal de werknemer de verbetering bij een andere werkgever moeten halen.

Mobiliteit/afvloeiën hebben op zich geen kwalificatie-effect. Wel kunnen werkgevers profiteren van de kennis van 'overstappende werknemers'. Dergelijke mobiliteit is natuurlijk niet iets waar (kennis verliezende) werkgevers op zitten te wachten. Er zijn behoorlijke negatieve effecten van dergelijke mobiliteit te verwachten, mocht dit de trend worden op de arbeidsmarkt. In de Nederlandse arbeidsmarkt zien we bij de oudere werknemers dat mobiliteit niet zorgt voor een betere arbeidsmarktpositie. In de praktijk lijkt mobiliteit uit te werken als een loonverlaging. Daarmee wordt de situatie in figuur 5b bereikt: het loon wordt aangepast aan de (veronderstelde) lagere productiviteit.

Tabel 5 Samenvattende tabel maatregelen om omslagpunt tussen productiviteit en loonontwikkeling te beïnvloeden

Maatregel	Investering werkgever	Productiviteitswinst	Ruimte loongroei	Terugverdiensdientijd	Hoe in te voeren?	Wie investeert in praktijk	Deelname oudere werknemers	Overige opmerkingen
Informeel leren	laag	positief	beperkt	weken	voorwaarden creëren	werkgever	Conform andere leeftijdsgroepen, in NL hoger dan in rest Europa	Ruimte loongroei hangt met name af van type kennis die wordt ontwikkeld (bedrijfsspecieke of generieke kennis)
Functionele flexibiliteit	redelijk	positief	beperkt	maanden	ontwerp functies	werkgever	Conform andere leeftijdsgroepen, in NL hoger dan in rest Europa	Terugverdiensdientijd is langer dan met informeel leren
Bij- en nascholing	hangt sterk af van aard opleiding	positief	redelijk	maanden tot jaren	scholingsbeleid	werkgever, deels werknemer	lager dan andere leeftijdsgroepen, in NL hoger dan in rest Europa	Ruimte loongroei hangt met name af van type kennis die wordt ontwikkeld (bedrijfsspecieke of generieke kennis)
EVC	redelijk	nihil	groot	maanden tot jaren	sectorbeleid	werknemer	deelname is in het algemeen laag; onder oudere werknemers ook laag	Geen vergelijk mogelijk met andere Europese landen. Rendement kan positief zijn indien door certificering hoogwaardiger werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd.
Afvoelen	hoog	negatief	nvt	lang (kan jaren duren), negatief rendement	nvt	Werkgever		

9.2.2 *Conclusies gezamenlijk effect van maatregelen*

De afzonderlijke maatregelen geven een partieel beeld van wat zich afspeelt op de arbeidsmarkt. Heel wat werknemers zullen te maken hebben met functionele flexibiliteit, informeel leren en bijscholing. In de praktijk zullen het uitzonderingen zijn die niet door dergelijke maatregelen worden geraakt. Verder lijkt het erop dat de maatregelen in redelijk gelijke mate in alle leeftijdsgroepen worden toegepast. De stelling van de Stichting van de Arbeid (2011) dat oudere werknemers minder kunnen genieten van opleidingsinvesteringen, lijkt maar beperkt op te gaan. Alleen zestigplussers krijgen minder scholingskansen. De samenhang van maatregelen maakt dat er sprake moet zijn van een redelijk scholingseffect op alle leeftijdsgroepen. Daarbij is opvallend dat in Nederland dit scholingseffect sterker voorkomt, voor alle leeftijdsgroepen, dan in buitenland. De verwachting dat de oudere Nederlandse werknemers minder 'vooruit gaan' in kennis tijdens een arbeidscarrière, ook na hun vijftigste levensjaar, daar lijkt weinig sprake van.

Mobiliteit van oudere werknemers is vooralsnog een beperkt verschijnsel. Maar diegenen die het ondergaan (of er zelf voor kiezen), die gaan er zeker niet op vooruit. Het beleid van de overheid om mobiliteit van oudere werknemers te stimuleren, dat lijkt niet helemaal aan te sluiten bij hoe de arbeidsmarkt in het algemeen en voor oudere werknemers in het bijzonder werkt. We zien namelijk dat een lage mobiliteit op de arbeidsmarkt zich feitelijk reeds voordoet vanaf de leeftijd van 30 jaar. Life time employment komt misschien niet meer voor, maar vanaf deze leeftijd gaan werkenden niet de hele tijd job-hoppen. Het lijkt er zelfs op dat mobiliteit een indicatie is van een lagere productiviteit van een werknemer. Bij oudere werknemers komt daar nog bij dat de 'gemiddelde productiviteit' van oudere werknemers niet verschilt van jongere werknemers, maar dat productiviteits-verschillen binnen deze groep groter lijken te zijn. Het is niet onlogisch dat werkgevers die met mobiele oudere werknemers te maken hebben, vragen stellen over hun productiviteit. Het stimuleren van mobiliteit bij oudere werknemers lijkt dan niet de meest voor de hand liggende maatregel te zijn. Indien ontslag van oudere werknemers wordt vereenvoudigd, dan mag de verwachting zijn dat dit de uitgang uit werk zal bevorderen, niet de instroom van deze medewerkers.

9.3 **Overige conclusies**

Op basis van de Human Capital-theorie hebben we de verwachting geformuleerd dat werkgevers zich zouden beperken tot investeringen in bedrijfsspecifieke kennis. Het is moeilijk om vast te stellen hoe bedrijfsspecifiek de verschillende maatregelen in de praktijk zijn. Ondanks deze moeilijkheid zien we dat werkgevers in alle maatregelen, ongeacht de mate van bedrijfsspecificiteit, blijven investeren. De werkgevers investeren in bijscholing, in post-initiële scholing en zelfs in EVC's. Het is mogelijk dat deze bereidheid wordt beïnvloed door de fiscale ondersteuningsmaatregelen die de overheid treft en heeft getroffen. Blijkbaar hebben de fiscale kortingen en de ondersteuning door O&O-fondsen zo'n invloed dat werkgevers aan alle opleidingen bereid zijn bij te dragen. Vreemd is wel dat de omvang van de opleidingsinvesteringen van werkgevers dalen. Ze zijn in het afgelopen decennium zelfs gehalveerd. De meeste werknemers worden geholpen door de werkgever, maar de hulp wordt steeds kleiner.

Het is niet zo dat het gat wordt gevuld door zelf-investeringen van werknemers. Vooralsnog is de fiscale ondersteuning van werknemers niet erg groot. De werkne-

mers nemen nog niet het initiatief van werkgevers over. De weinige maatregelen gericht op het sparen van tijd worden nog niet ingezet op scholing. Het aantal werknemers dat zelf een EVC financiert, is minimaal.

Met andere woorden: verschillende maatregelen helpen om de veronderstelde omslag tussen productiviteit en loon te beïnvloeden. Alleen hebben werkgevers voorts nog de lead om deze omslag te willen beïnvloeden. De cultuur is nog niet zo dat werknemers dat als hun verantwoordelijkheid zien.

9.4 Aanbevelingen

Hoe dienen we met deze resultaten dan om te gaan? Voor zover er echt sprake kan zijn van een omslagpunt tussen productiviteit en beloning, lijkt het erop dat werkgevers heel wat doen om de competenties en daarmee de productiviteit van werknemers op peil te houden. Oudere werknemers blijven daardoor voldoende productief voor werkgevers.

Het lijkt erop dat in het huidige vitaliteitsbeleid van minister Kamp deze conclusie niet is meegewogen. Een reeks van de maatregelen gericht op oudere werknemers, dienen de mobiliteit te vergroten. Zoiets lijkt niet zinvol als alleen de oudere werknemer worden geïnteresseerd. Indien mobiliteit van oudere werknemers in grote mate zou worden gestimuleerd, dan is ons inziens een sterke daling van arbeidsparticipatie van oudere werknemers te verwachten. Juist vanwege beeldvorming bij werkgevers over oudere werknemers, maar ook vanwege de aard van de oudere arbeidsmarkt: verschillen in productiviteit tussen oudere werknemers is groot; mobiliteit van oudere werknemers wordt gezien als een negatieve indicatie voor productiviteit. Het inzetten op mobiliteit van oudere werklozen lijkt daarentegen een prijswaardige optie. De zorg om bij ontslag (zeker bij grotere trajecten) de mobiliteit van werk naar werk te bevorderen, moet verder worden ondersteund. Daarbij lijkt het voor de hand te liggen dat de overheid de kosten van de mobiliteit voor haar rekening neemt. In plaats van een tijdelijke en gelimiteerde subsidie, zou een model moeten worden uitgewerkt waarbij de teruggang in de subsidie gekoppeld wordt aan het aanbieden van vaste contracten. Zodoende leidt het aflopen van een subsidie niet tot einde van contracten (zoals bij de Melkert-banen het geval was).

Ons overzicht zet vraagtekens bij het stimuleren van scholing. Daarmee bedoelen we dat de meeste bedrijven vanzelf inzetten op functionele flexibiliteit en informeel leren. Ook bijscholing komt in redelijk grote mate voor. Indien er stimulering nodig is, dan is het vooral in de omvang van het bedrag dat bedrijven investeren. Dat bedrag daalt namelijk sterk. Voor zover er naar het profijt van maatregelen door de verschillende leeftijdsgroepen wordt gekeken, dan lijkt het erop dat alle leeftijdsgroepen van de maatregelen profiteren. Alleen de plus-zestigers krijgen minder toegang tot de maatregelen. In een arbeidsmarkt waarop iedereen tot 67 jaar moet verder werken, lijkt extra aandacht voor deze groep gepast.

Zoals gezegd, dit is een eerste studie waarbij de kosten-batenafweging van de verschillende maatregelen voor oudere werknemers naast elkaar is gezet. De analyses geven een eerste inzicht in wat zich afspeelt binnen de organisaties, in wie precies investeert en hoe overheidsmaatregelen van invloed zijn. Deze analyses kunnen met meer kwantitatieve analyses worden ondersteund. Daarvoor is meer materiaal nodig. Ook is meer inzicht nodig in de werking van specifieke opleidingsmarkten zoals bijvoorbeeld de EVC. We hebben redelijk wat zachte gegevens gevonden over de relatie tussen productiviteit van oudere werknemers en hun loon. Meer materiaal is nodig om zicht te krijgen hoe het omslagpunt er precies uitziet.

10 Literatuur

10.1 Referenties

- Acemoglu, D., Pischke, J.S. (1999a). Beyond Becker: Training in imperfect labour markets. *The Economic Journal* 109 no. February: 112-142.
- Acemoglu, D., Pischke, J.S. (1999b). The structure of Wages and Investment in General Training. *Journal of Political Economy* 107, no. 3: 539-171.
- Allen, J., van der Velden, R. (2002) When do skills become obsolete, and when does it matter? *Research in Labor Economics* Volume 21, 27-50
- Aubert, P., Crepon, B. (2003). Are older workers less productive? Firm-level evidence on age-productivity and age-wage profiles, *Economie et Statistique* (368): 95-119.
- Bandiera, O., Barankay, I., Rasul, I. (2007). Social Incentives in the Workplace. Londen: University College London Mimeo. July.
- Börsch-Supan, A., Weiss, M. (2007). Productivity and age: evidence from work teams at the assembly line. MEA-Mannheim research institute for the economics of ageing. (148-2007)
- Bureau Bartels (2011). Evaluatie Tijdvak 1 Actie E Sociale Innovatie van het ESF-Programma 2007-2013. Amersfoort: Bureau Bartels, april.
- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, no.3, 587-597.
- Becker, G. (1964). Human Capital. New York: Columbia University Press.
- Bienkowska, D., Lundmark, M. and Malmberg, A. (2011). Brain circulation and flexible adjustment: labour mobility as a cluster advantage, *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography* 93 (1): 21-39.)
- Bingley, P., Westergaard-Nielsen, N. (2003). Returns to tenure, firm specific human capital and worker heterogeneity *International Journal of Manpower*, Vol. 24, No.7, 744-788.
- Bruggink, J. (2008). "Vergrijzing van bedrijfstakken en beroepen", *Sociaal-Economische Trends*, 3^e kwartaal, CBS.
- BZK (2011). Zijn oudere werknemers te duur? Een verkenning naar de relatie tussen leeftijd, lonen en productiviteit bij de sector Rijk en andere sectoren van het Openbaar Bestuur. Den Haag: BZK
- Caniels, M.C.J. & P.A. Kirschner. (2010). Informal learning in the Netherlands. Presentatie voor EDINEB conferentie, London.
- Corpeleijn, A. (2007). Beëindiging van arbeidsrelaties: sociaaldemografische en regionale verschillen. *Sociaaleconomische trends*, 4e kwartaal 2007, 38-45.
- CPB (2002). De pijlers onder de kenniseconomie. Den Haag: CPB.
- CPB (2010). Are older workers overpaid? A literature review. Den Haag: CPB document 165.
- CPB (2011), Mimeo. Loongebouw overheid en mobiliteit. Den Haag: CPB Notitie.
- Dalen, H. P., Henkens, K., Schippers, J.J. (2009). Dealing with older workers in Europe: A comparative survey of employers' attitudes and actions, *Journal of European Social Policy* 19: 47-60.
- Dalen, H. P., Henkens, K., Schippers, J.J. (2010). Productivity of Older Workers: perceptions of Employers and Employees. *Population and Development Review*, 36;2: 309-330.

- Davis, E.P. (2005). Challenges posed by aging to financial and monetary stability, *Geneva Papers on Risk and Insurance* 30: 542-564.
- Dearden, L., Reed, H., Reenen, J. van (2006). [The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data](#) *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 68(4), 397-421, 08.
- Duin, C. van (2009). Bevolkingsprognose 2008-2050: naar 17,5 miljoen inwoners. *Bevolkingstrends*, 1e kwartaal 2009. Den Haag: CBS.
- Dustmann, C., Meghir, C. (2005) Wages, experience and seniority. *Review of Economic Studies* Volume 72, Issue 1, January, 77-108.
- Eriksson, R. and Lindgren, U. (2009): 'Localized mobility clusters: impacts of labour market externalities on firm performance', *Journal of Economic Geography* 9 (1): 33-53.
- Falk, A., Ichino, A. (2006). Clean Evidence on Peer Effects, *Journal of Labor Economics* 24(1): 39-57.
- Farber, H. (1999). Mobility and stability: the dynamics of job change in labor markets. In: Ashenfelter, O. and Card, D. (eds). *Handbook of Labor Economics*, Vol. 3. Amsterdam: North Holland.
- Feyrer, J. (2008). Aggregate evidence on the link between age structure and productivity, *Population and employment review* 34 (Supp.): 78-99.
- Gielen, A.C., Kerkhofs, M.J.M, Ours, J.C. van (2006). Prestatieloon en productiviteit, *ESB Economisch statistische berichten*, 91, 4491, 373-375.
- Glahn, C., Specht, M., & Koper, R. (2008). Supporting Reflection in Informal Learning. *Proceedings of the ECTEL Doctoral Consortium '08*. October, 17, Maastricht, The Netherlands.
- Goedhart, G., Lokhorst, B. Schippers, J. (2011). Duurzame inzetbaarheid - Onderzoek naar de rol van werkgevers. Onderzoeksrapport; uitgevoerd door het expertisecentrum Leef tijd, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag: Ministerie SZW.
- Grip A. de & Sieben, I. (2005). The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages, *Applied Economics* 37, 1047-1054.
- Grip, A. de. Sauermann, J. (2011). [The Effects of Training on Own and Co-Worker Productivity: Evidence from a Field Experiment](#), *Economics of Education Working Paper Series* 0067, University of Zurich, Institute for Strategy and Business Economics
- Groot, W., Maassen van den Brink, H. (2011). Scholing voor oudere werknemers: literatuuroverzicht en kosten-baten analyse, Presentatie tijdens conferentie over "Scholing en arbeidsmarkt voor oudere werknemers: werkt het beleid?", Den Haag: Ministerie van SZW, 26 oktober.
- Harper, D. (1987). *Working Knowledge: Skill and Community in a small shop*. Chicago: University of Chicago Press.
- Heijden, B. van der, Boon, J. Klink, M. van der, Meijls, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members, *International Journal of Training and Development* 13, 1.
- Thomas, E., Broekhoven, S. van, Frietman, J. (2000). EVC aan de poorten van het hoger onderwijs. Handreiking voor de implementatie van EVC in hogescholen en universiteiten. Nijmegen: ITS.
- Koppes, L.L.J., Vroome, E.M.M. de, Mol, M.E.M., Janssen, B.J.M. & Bossche, S.N.J. van den (2009). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2008: Methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO.

- Koppes, L.L.J., Vroome, E.M.M. de, Mol, M.E.M., Janssen, B.J.M. & Bossche, S.N.J. van den (2009). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2008: Methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO.
- Koppes, L.L.J., Vroome, E.M.M. de, Mol, M.E.M., Janssen, B.J.M. & Bossche, S.N.J. van den (2010). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2009: Methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO.
- Koppes, L.L.J., Vroome, E.M.M. de, Mol, M.E.M., Janssen, B.J.M. & Bossche, S.N.J. van den (2010). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2009: Methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO.
- Koppes, L.L.J., Vroome, E.M.M. de, Mol, M.E.M., Janssen, B.J.M. & Bossche, S.N.J. van den (2011). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2010: Methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO.
- Koppes, L.L.J., Vroome, E.M.M. de, Mol, M.E.M., Janssen, B.J.M. & Bossche, S.N.J. van den (2011). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2010: Methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO.
- Kim, J., Marschke, G. (2005). Labor Mobility of Scientists, Technological Diffusion, and the Firm's Patenting Decision, *RAND Journal of Economics*, 36(2), 298-317.
- Kuckulenze, A, Maier, M..(2006). Heterogeneous returns to training - An analysis with German data using local instrumental variables, ZEW discussion paper no. 06-002, Mannheim: ZEW.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., Wayne, S.J. (1997). Leader-Member Exchange theory: the past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Liu, X., Batt, R. (2007). The economic pay-offs to informal training: Evidence from Routine Service Work. *Industrial and Labor Relations Review*, 61(1).
- Loch, C. H., Sting, F. J. Bauer, N. Mauermann, H. (2011). How BMW Is Defusing the Demographic Time Bomb. *Harvard Business Review*, March.
- Lucidi, F., Kleinknecht, A. (2009). Little innovation, many jobs: An econometric analysis of the Italian labour productivity crisis. *Cambridge Journal of Economics*, April (doi:10.1093/cje/bep011)
- Maliranta, M., Mohnen, P. & Rouvinen, P. (2008). Is Inter-Firm Labor Mobility a Channel of Knowledge Spillovers? Evidence from a Linked Employer-Employee Panel. UNU-MERIT Working Papers.
- Malmberg, B., Lindh, T. Halvarsson, M. (2008). Productivity consequences of workforce aging: Stagnation or Horndal Effect?, *Population and Development Review* 34 (Supp.): 238-256.
- Marsick, V., Volpe, F. M. (1999). Informal learning on the job. *Advances in Developing Human Resources*, 1: 5-8.
- Mas, A., Moretti, E. (2006). Peers at Work. Cambridge (Mass.): NBER Working Paper.
- McElroy, J.C., Morrow, P.C., Rade, S.N. (2001). Turnover and Organizational Performance: A Comparative Analysis of the Effects of Voluntary, Involuntary, and Reduction-in-Force Turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, December, 1294-1299.
- Meer, P. van der, Ringdal, K. (2009). Flexibility practices, wages and productivity: evidence from Norway, *Personnel Review*, Vol. 38 Iss: 5, 526-543.
- Michie, J., Sheehan, M. (2001). Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance, *British Journal of Management*, Vol. 12, 287-306.

- Michie, J., Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage, *International Journal of Human Resource Management* 16, 3: 445-464.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2009). Evaluatie levensloopregeling. Den Haag: SZW.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2011). Brief aan de Tweede Kamer over Vitaliteitspakket. 30 september 2011., 8p.
- Morrow, P., McElroy, J. (2007). Efficiency as a mediator in turnover-organizational performance relations. *Human Relations* June vol. 60 no. 6 827-849.
- Nauta, A., Bruin, M. R. de, Cremer, R. (2004). De Mythe doorbroken - Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers. Hoofddorp: TNO.
- Ng, T. W. N., Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance, *Journal of Applied Psychology* 93: 392-423.
- OESO (2006). Live Longer, Work Longer. Paris: OECD.
- Otten, F., Arts, K., Siermann, C., Fekke Ybema, J. (2010). Vijftigplussers op de arbeidsmarkt *Sociaaleconomische trends*, 2e kwartaal 2010, 31-39.
- Ours, J. C. van, Stoeldraijer, L. (2010). Age, wage and productivity. CentER Discussion Paper no. 12, Tilburg: Center.
- Piore, M. J., Doeringer, P. (1971). Internal Labor Markets and Manpower Adjustment. New York: D.C. Heath and Company.
- RWI (2011). G(oud)! Kansen creëren voor werkloze ouderen. Den Haag: RWI Oktober.
- Scott, I. (2010). But I know that already: Rhetoric or reality the accreditation of prior experiential learning in the context of work-based learning, *Research in Post-Compulsory Education* Volume 15, Issue 1, March, 19-31.
- Skirbekk, V. (2008). Age and Productivity Capacity: Descriptions, Causes and Policy Options, *Ageing Horizons*, Issue No 8.
- Skirbekk, V. (2003). Age and individual Productivity: A literature Survey, *MPIDR Working paper WP 2003-028*.
- Skirbekk, V. (2008). Age and productivity potential: A new approach based on ability levels and industry-wide task demand, *Population and Development Review* 34 (Supp.): 191-207.
- Stichting van de Arbeid.(2011). Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid. Den Haag: STAR.
- Stoel, D., Wentzel, E. (2011). Beloften, feiten en ongekende mogelijkheden. Onderzoek naar de effecten van EVC (Erkenning van Verworven Competenties). Amsterdam: Profitwise.
- Stoneman, P., Diederer, P. (1994). Technology Diffusion and Public Policy. *The Economic Journal*, Vol. 104, No.425, jul., 918-930.
- Stoyanov, A. Zubanov, N. (2011). Productivity Spillovers Across Firms through Worker Mobility. (European Economic Association & Econometric Society 2011 Parallel Meetings 25 - 29 August 2011, Oslo).
- Teulings, C. (2010). Inkomensprofielen, ontslagbescherming en de arbeidsmarkt voor oudere werknemers. In: Batenburg, R., De Beer, P., et al. *Arbeid in crisis?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Zhou, H., Dekker, R. Kleinknecht, A. (2011). Flexible labor and innovation performance: evidence from longitudinal firm-level data. *Industrial and Corporate Change*, 1-28 doi:10.1093/icc/dtr013.
- Zwick, T. (2002). Continuous Training and Firm Productivity in Germany. Mannheim: Centre for Economic Research (ZEW).

10.2 Websites

www.evc-centrum-nederland.nl

www.kenniscentrumevc.nl/wat-is-evc

www.belastingdienst.nl

www.cbs.nl (Statline)

www.tno.nl/nea

www.oecd.org

www.stvda.nl

www.eurofound.ie

<http://www.penoactueel.nl/management/strategie/hr-maakt-zich-zorgen-om-kenniseconomie-3998.html> - Stefan Tibben. HR maakt zich zorgen om de kenniseconomie, P&O Actueel, 27-mei-2009

Bijlage 1 NEA 2010: vergelijk kenmerken 55-plus-sers en duur dienstverband bij huidige werkgever

	· 55+ en minder dan 2 jaar	· 55+ en 5 jaar en meer	· 55+ en 2 tot 5 jaar	· 55+ en 5 jaar en meer
N:	166	2.968	318	2.968
Geslacht				
· Man	59,2%	60,2%	58,7%	60,2%
· Vrouw	40,8%	39,8%	41,3%	39,8%
Hoogst voltooide opleiding				
· Laag (<=VBO)	33,9%	31,1%	28,4%	31,1%
· Midden (HAVO-MBO)	38,4%	37,2%	40,8%	37,2%
· Hoog (HBO-WO)	27,7%	31,7%	30,8%	31,7%
Geeft u in uw huidige functie leiding? (Personeel waaraan u via anderen leidinggeeft ook meetellen)				
· Ja (aan 5 of meer medewerkers)	10,4%	15,9%	14,6%	15,9%
Wat is de aard van uw dienstverband?				
· Werknemer met vast dienstverband (voor onbepaalde tijd)	36,3% ▼▼▼	96,0% ▲▲▲	78,3% ▼▼▼	96,0% ▲▲▲
Hoeveel personen werken er ongeveer in uw bedrijf of instelling? (Van de vestiging waar u werkt)				
· 1 tot en met 49	55,0% ▲▲▲	35,9% ▼▼▼	48,5% ▲▲▲	35,9% ▼▼▼
· 50 tot en met 99	16,8%	14,5%	18,1%	14,5%
· 100 en meer	28,2% ▼▼▼	49,6% ▲▲▲	33,4% ▼▼▼	49,6% ▲▲▲
Vereist uw baan dat u nieuwe dingen leert?				
· vaak of altijd	40,9%	45,5%	44,2%	45,5%
Vereist uw baan creativiteit?				
· vaak of altijd	57,6%	62,5%	61,0%	62,5%
Is uw werk gevarieerd?				
· vaak of altijd	66,3%	72,8%	72,8%	72,8%
Heeft u in uw bedrijf de laatste 2 jaar aan een interne opleiding of cursus meegedaan? [% ja]				
	37,0% ▼▼▼	55,9% ▲▲▲	53,3%	55,9%
Heeft uw bedrijf de laatste 2 jaar een externe opleiding of cursus voor u betaald? [% ja]				
	25,4% ▼▼	37,9% ▲▲	38,6%	37,9%
Bent u in uw bedrijf de laatste 2 jaar van functie veranderd? [% ja]				
	8,8%	11,7%	9,5%	11,7%
Is uw functie de laatste 2 jaar uitgebreid? [% ja]				
	18,4% ▼▼▼	33,2% ▲▲▲	31,3%	33,2%
Heeft u in uw bedrijf de laatste 2 jaar promotie gemaakt? [% ja]				
	4,1%	5,7%	6,3%	5,7%
Hoe sluiten uw kennis en vaardigheden aan bij uw huidige werk?				
· Ik heb meer kennis en vaardigheden dan ik nodig heb voor mijn werk	45,7% ▲▲▲	31,2% ▼▼▼	42,6% ▲▲▲	31,2% ▼▼▼
Op uw werk discriminatie naar leeftijd?				
· Ja (soms, regelmatig)	12,3% ▼	18,8% ▲	14,5%	18,8%
Hoe is op dit moment de financiële situatie van uw huishouden?				
· Komt veel of een beetje geld tekort	24,3% ▲▲▲	12,6% ▼▼▼	22,8% ▲▲▲	12,6% ▼▼▼
Loopt u het risico om uw baan te verliezen? [% ja]				
	41,9% ▲▲▲	19,5% ▼▼▼	24,7% ▲	19,5% ▼
Maakt u zich zorgen over het behoud van uw baan? [% ja]				
	32,3% ▲▲	22,2% ▼▼	24,4%	22,2%

	· 55+ en minder dan 2 jaar	· 55+ en 5 jaar en meer	· 55+ en 2 tot 5 jaar	· 55+ en 5 jaar en meer
Heeft u er in het afgelopen jaar over nagedacht om ander werk te zoeken dan het werk bij uw huidige werkgever? [% ja]	31,9%▲▲	21,3%▼▼	34,4%▲▲▲	21,3%▼▼▼
Heeft u in het afgelopen jaar ook daadwerkelijk iets ondernomen om ander werk te vinden? [% ja]	31,9%▲▲▲	9,6%▼▼▼	18,9%▲▲▲	9,6%▼▼▼
Zou u, als het aan u lag, over 5 jaar nog bij dit bedrijf werken? [% ja]	64,9%	59,9%	61,8%	59,9%
Vonden in de afgelopen 12 maanden één of meer van de volgende veranderingen plaats in uw bedrijf (vestiging/locatie)?				
a Een grote reorganisatie [% aangekruist]	9,4%▼▼▼	20,2%▲▲▲	11,5%▼▼▼	20,2%▲▲▲
b Overname door een andere organisatie [% aangekruist]	7,6%	4,7%	1,5%▼▼	4,7%▲▲
c Overname van een andere organisatie [% aangekruist]	5,1%	3,9%	3,8%	3,9%
d Inkrimping zonder gedwongen ontslagen [% aangekruist]	6,5%▼▼	15,2%▲▲	8,8%▼▼	15,2%▲▲
e Inkrimping met gedwongen ontslagen [% aangekruist]	11,4%	11,1%	8,6%	11,1%
f Fusie met een ander bedrijf [% aangekruist]	3,3%	6,1%	5,1%	6,1%
In hoeverre bent u, alles bij elkaar genomen, tevreden met uw werk?				
· Tevreden, zeer tevreden	79,8%	81,6%	78,5%	81,6%
Ik behaal alle doelen (werkopdrachten) die bij mijn werk horen				
· Helemaal of grotendeels mee eens	95,6%	92,8%	94,9%	92,8%
De taken die bij mijn werk horen, gaan me goed af				
· Helemaal of grotendeels mee eens	98,5%	95,9%	97,9%	95,9%
Ik presteer goed in mijn werk				
· Helemaal of grotendeels mee eens	99,1%	96,7%	97,5%	96,7%

Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' versus 'overige cases'. ▲: $p < 0,05$, ▲▲: $p < 0,01$, ▲▲▲: $p < 0,001$ (en ▼): significant hoge (lage) percentages, en Cohen's d effectgrootte is ten minste 0,10. Cohen (1977), Statistical power analysis for the behavioral sciences, NY: Academic Press. Tabel laat zien dat Cohen's d altijd minstens 0,10 is: de verschillen zijn relatief groot.

Bijlage 2 Afweging kosten en baten van ontslagvergoeding

We vergelijken de opbrengst van de maatregelen met het (laten) afvloeien van oudere werknemers. We beschouwen twee gevolgen van dat afvloeien. Ten eerste kijken we naar de kosten van het afvloeien van oudere werknemers. Ten tweede kijken we welke gevolgen afvloeien van oudere werknemers heeft op de productiviteit van de organisatie.

Op die manier kan een vergelijking worden gemaakt met investeringen in maatregelen rondom omslagpunten. Ook daar worden de kosten van de investering afgezet tegen (mogelijke) opbrengsten uit productiviteitsverhoging. Uiteindelijk kan de terugverdientijd van het afvloeien worden bepaald, conform de bepaling van de terugverdientijd van een maatregel,

De kosten van afvloeien

Afvloeien kan op een drietal wijzen plaatsvinden:

- De werknemer vertrekt vrijwillig
- De werknemer wordt ontslagen via de kantonrechters-route
- De werknemer wordt ontslagen via de zogenaamde UWV-route

- Vrijwillig vertrek

Bij vrijwillig vertrek stellen we de kosten op nihil.

- Ontslag via Kantonrechter

Bij deze route stuurt de werkgever een verzoek tot ontbinding van het arbeidscontract naar de kantonrechter. De kantonrechter keurt dit verzoek goed indien er sprake is van "gewichtige redenen" zoals onbehoorlijk gedrag of onvoldoende functioneren van de werknemer.

De kosten van deze route zitten hem in de opbouw van het dossier en de hoogte van de ontslagvergoeding die de werkgever aan de werknemer moet betalen. Die hoogte wordt bepaald door de zogenaamde ABC-formule, waarbij ABC staat voor:

A	Aantal gewogen dienstjaren
B	Beloning per maand
C	Correctiefactor

Het aantal gewogen dienstjaren (B) wordt voor werknemers van 45 jaar en ouder als volgt berekend:

- vanaf het 45e t/m het 54e levensjaar krijgt u anderhalve maand per dienstjaar.
- vanaf uw 55e levensjaar kunt u op twee maandsalarissen per dienstjaar rekenen.

De correctiefactor (C) is afhankelijk van de verwijtbaarheid en persoonlijke omstandigheden de ontslagene. Als de werkgever bijvoorbeeld veel training heeft aangeboden, gaat de correctiefactor omlaag.

We kunnen scenario's opstellen om de hoogte van de ontslagvergoeding te berekenen, uitgaande van CBS gegevens voor oudere werknemers (zie tabel hieronder).

Leeftijdscategorie	45-54	55-64
Gemiddelde leeftijd	49,3	57,2
Gemiddelde duur dienstverband	12,7	15,4
Gemiddeld dagloon (2002) <i>in euro</i>	108,41	112,98
A <i>in euro</i>	14,85	22,6
B <i>in euro</i>	2.168,20	2.259,60
C	1	1
A*B*C <i>in euro</i>	32.197,77	51.066,96

Bron: CBS (<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2010/2010-mobiliteit-werkend-nederland-art.htm>) en berekeningen van TNO

- Ontslag via het UWV

Een werkgever kan een ontslagvergunning aanvragen bij het UWV. Het UWV geeft zo'n vergunning af als het ontslag als "redelijk" beoordeeld wordt. Het ontslag kan om twee redenen als "redelijk" worden beoordeeld, namelijk als het plaatsvindt vanwege bedrijfseconomische redenen, of als het plaatsvindt vanwege persoonlijke redenen. Bij bedrijfseconomische redenen moet de ontslagaanvraag goed zijn onderbouwd, en moet aan een aantal wettelijke verplichtingen worden voldaan, zoals het afspiegelingsbeginsel en het onderzoeken van herplaatsingsmogelijkheden. Bij persoonlijke redenen moet voldoende onderbouwd zijn dat er bijvoorbeeld sprake is van disfunctioneren of een verstoorde arbeidsrelatie.

De kosten bij een ontslag via de UWV-route zitten hem in de duur van de procedure (4-6 weken voor de beoordeling van de ontslagaanvraag) en de kosten die gemaakt worden voor het onderbouwen van de aanvraag. Bovendien kan een werknemer alsnog naar de kantonrechter om ontslagvergoeding te eisen vanwege kennelijk onredelijk ontslag. Een van de redenen hiervoor is als de gevolgen van het ontslag te ernstig zijn voor de werknemer. In de praktijk is dat meestal het geval als de werknemer ouder is en/of een lang dienstverband heeft.