

TNO-rapport
R9900345/3080007

Flexibilisering en oudere werknemers: voor- studie naar determinanten en effecten

TNO Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

Telefoon 023 554 93 93
Fax 023 554 93 94

Datum
16 september 1999

Auteur(s)
E.C.M.P. Lourijsen
C.V. van Vuuren
M. Willemsen

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit
rapport mag worden vermenigvuldigd
en/of openbaar gemaakt door middel van
druk, fotokopie, microfilm of op welke
andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming
van TNO.

© TNO Arbeid

NR. 44430
plaats 59-457



А
Б
В
Г
Д
Е
Ж
З
И
Й
К
Л
М
Н
О
П
Р
С
Т
У
Ф
Х
Ц
Ч
Ш
Щ
Ъ
Ы
Ь
Э
Ю
Я

Inhoud

1. Inleiding.....	1
1.1 Waarom onderzoek naar flexibilisering en oudere werknemers?.....	1
1.2 De onderzoeksvragen	3
1.3 Gehanteerde aanpak	4
2. Resultaten	5
2.1 Begripsbepaling	5
2.2 Flexibiliseringsmaatregelen in Nederland	7
2.3 Effecten van flexibilisering	9
2.3.1 Wat zijn de effecten van flexibilisering op de werkbelasting van werknemers?	9
2.3.2 Wat is de relatie tussen flexibilisering en employability van werknemers en kan flexibilisering bijdragen aan de employability van oudere werknemers?	13
2.3.3 Kan flexibilisering bijdragen aan de beperking van de uitstroom van de oudere werknemers	15
2.3.4 Hoe flexibilisering de employability kan vergroten en de uitstroom van oudere werknemers kan beperken: een integrale visie	17
2.4 Determinanten van flexibilisering.....	20
2.4.1 Vanuit welke overwegingen/motieven passen bedrijven flexibiliseringsmogelijkheden toe ?.....	20
2.4.2 Welke -ook door overheidsbeleid- te beïnvloeden factoren buiten het bedrijfsbeleid bepalen de interesse van bedrijven gebruik te maken van flexibiliseringsmogelijkheden ter voorkoming van de uitstroom en ter bevordering van de employability van oudere werknemers?	23
3. Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	25
4. Literatuur	35
Bijlage 1 Deelnemers aan bijeenkomst rond flexibilisering en oudere werknemers	37
Bijlage 2 Verslagen van de casestudies.....	39

1. Inleiding

1.1 Waarom onderzoek naar flexibilisering en oudere werknemers?

De overheid en in het bijzonder het Ministerie van SZW ziet het als haar taak de randvoorwaarden te scheppen waarbinnen optimale inzetbaarheid in het arbeidsproces van iedereen gestalte kan krijgen. Een verhoging van de arbeidsparticipatie van de potentiële beroepsbevolking is van groot belang. Anders komt het economisch draagvlak onder druk. Demografische ontwikkelingen, veranderingen in kwalificatie-eisen en gezondheidseffecten (WAO) vormen een bedreiging voor de arbeidsparticipatie. Uit de statistieken blijkt dat de participatiegraad van een aantal groepen thans bijzonder laag is. Het beleid van de overheid is er onder meer op gericht de participatiegraad van groepen die een groot risico lopen om vroegtijdig uit het arbeidsproces te worden gestoten, te verhogen. Dit geldt onder meer voor oudere werknemers.

Belangrijke trends in de arbeidsparticipatie van ouderen:

(Bron: Ouderen en inzetbaarheid, Vaas, in voorbereiding):

- ongeveer de helft van de 50-plussers en slechts een kwart van de 55 tot 65-jarigen neemt deel aan het arbeidsproces,
- van de beroepsbevolking is slechts 6% ouder dan 55 jaar,
- de arbeidsparticipatie van oudere werknemers vermindert al tenminste twee decennia achtereen. De grootste teruggang vond plaats in de periode 1975-1985 en is groter voor mannen dan voor vrouwen,
- in de laatste 20-25 jaar is de arbeidsparticipatie van vrouwen geweldig toegenomen en is die van de oudere vrouwen nagenoeg gelijk gebleven,
- in Nederland doet zich dit verschijnsel sterker voor dan in andere Europese landen,
- de uitstroom van oudere werknemers is niet in alle sectoren even sterk waarneembaar. Ze is sterker in de bouw en de industrie dan in het bank- en verzekeringswezen, het onderwijs en de gezondheidszorg,
- de afname in arbeidsparticipatie is bovendien sterker in groepen met een laag opleidingsniveau.

Oorzaken van de geringe arbeidsparticipatie van ouderen in de periode 1975-1995:

- pull-factoren: goede sociale zekerheid (WAO, WW en VUT), maatschappelijke acceptatie in de jaren tachtig (ouderen 'mogen' het arbeidsproces verlaten),
- push-factoren: de economische recessie aan het begin van de jaren tachtig, de verschuiving van de werkgelegenheid naar de dienstensector en naar hoger opgeleide functies, de arbeidsomstandigheden die gekenmerkt worden door een

hoge fysieke belasting en stijgende werkdruk, veranderingen in de vraag naar arbeid als gevolg van technologische en organisatorische vernieuwingen en het feit dat oudere werknemers doorgaans duur zijn.

Belangrijke trends in vraag en aanbod van arbeid

- de uitstroom van ouderen zal -hoewel minder hard- ook in de toekomst doorgaan,
- tegelijkertijd zal het aanbod van ouderen op de arbeidsmarkt toenemen omdat er meer ouderen in de beroepsbevolking zijn en de alternatieven voor werk minder aantrekkelijk worden,
- als gevolg van de global competition zal een verandering van de vraag naar medewerkers plaatsvinden: er ontstaat een behoefte aan andere kennis en vaardigheden en een hoge mate van flexibiliteit en mobiliteit,
- omdat het aanbod van jonge, flexibele in het ICT tijdperk opgegroeide werknemers schaarser wordt, zal de vraag naar werknemers moeten verschuiven naar oudere groepen.

Oplossingsrichtingen

Het is van groot belang dat ook oudere werknemers productief blijven met het oog op de verhouding werkenden-niet werkenden en het financieel-economisch draagvlak. Oplossingen dienen gezocht te worden in het verminderen van de uitstroom van ouderen uit het arbeidsproces en het vergroten van de vraag naar oudere werknemers. Daarbij kan gedacht worden aan:

- introductie van een preventief arbobeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid dat aangrijpt op de problemen van belasting, belastbaarheid en ontwikkelingsmogelijkheden die veranderen met de leeftijd,
- het tegengaan van leeftijdsdiscriminatie, vooral bij werving en selectie en van risisoselectie op grond van leeftijd.

Wat gebeurt er al?

De overheid tracht participatie te verbeteren door de werkgevers en werknemers te stimuleren door wet- en regelgeving en andere beleidsinstrumenten. De overheid volgt dit proces zo goed mogelijk (monitoring) en probeert van tijd tot tijd het gedrag van de sociale partners in een gewenste richting te beïnvloeden. Met betrekking tot de ouder wordende werknemer, probeert de overheid onder andere door het afsnijden van uitstroomroutes (WAO, VUT en WW) het uitstoot- en uitstroomgedrag te beïnvloeden en de participatie van oudere werknemers te bevorderen.

Essentieel hierbij is dat de concurrentiekracht van bedrijven op korte en langere termijn niet in gevaar komt. Voor de korte termijn is met name het financiële perspectief van belang, voor de langere termijn zijn het vermogen tot innovatie en de 'wendbaarheid' van bedrijven van meer belang. De inzet van de ouder wordende werknemer moet dan op korte termijn kwalitatief en kwantitatief van voldoende niveau zijn en in balans blijven met de kosten, voor de langere termijn

moet de werknemer bijvoorbeeld kunnen meegaan met veranderingen. In deze context heeft de overheid er belang bij zicht te krijgen op:

1. de determinanten van maatregelen van werkgevers en de inzet van werknemers;
2. de effecten daarvan op korte en ook langere termijn.

TNO heeft de laatste jaren veel onderzoek uitgevoerd op het gebied van oudere werknemers, leeftijdbewust personeelsbeleid, preventief arbobeleid en reïntegratie. Daaruit komt naar voren dat *flexibiliseringsmaatregelen* mogelijk een rol kunnen spelen bij het beperken van de uitstroom van oudere werknemers. Echter, over de determinanten en effecten van flexibiliseringsmaatregelen is nog weinig bekend. Daarom is hier in eerste instantie een voorstudie naar verricht. De informatie die uit de voorstudie naar voren komt, kan dan vervolgens worden getoetst in vervolgonderzoek.

1.2 De onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen hebben betrekking op:

De determinanten van flexibilisering:

1. Vanuit welke overwegingen/motieven passen bedrijven flexibiliseringsmogelijkheden toe?
Te denken valt aan verminderen werkdruk, (eenzijdige) fysieke belasting van het personeel en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Maar ook factoren als het opvangen van pieken en dalen in het werk, het opvangen van schommelingen in het werk, het vermijden van risico's en brede inzetbaarheid van werknemers, kunnen hier een rol spelen.
2. Welke -ook door overheidsbeleid- te beïnvloeden factoren buiten het bedrijfsbeleid bepalen de interesse van bedrijven ook gebruik te maken van flexibiliseringsmogelijkheden ten behoeve van de beperking/voorkoming van uitstroom van oudere werknemers en de verhoging c.q. op peil houden van de employability van oudere werknemers?

De effecten van flexibilisering:

1. Wat zijn de effecten van flexibilisering op de werkbelasting van werknemers?
2. Is er een relatie tussen flexibilisering en (veranderingen in) employability van werknemers, zo ja van welke aard is deze relatie?
3. Kan flexibilisering een bijdrage leveren aan het op peil houden of vergroten van de employability van de oudere werknemers, zo ja op welke manier gebeurt dit en zijn er mogelijkheden om deze praktijken te verbeteren?
4. Kan flexibilisering een bijdrage leveren aan de beperking danwel voorkoming van de uitstroom van oudere werknemers, zo ja op welke manier gebeurt dit en zijn er mogelijkheden om deze praktijken te verbeteren?

1.3 Gehanteerde aanpak

Gehanteerde aanpak

Voor de beantwoording van de geformuleerde vragen is in eerste instantie gekeken naar reeds beschikbare onderzoeksresultaten (empirische gegevens) over de determinanten en effecten van flexibilisering en in het bijzonder van maatregelen op het gebied van functie- en tijdflexibilisering. Dergelijke informatie is nog maar in beperkte mate beschikbaar. Wel vindt er momenteel veel onderzoek rond dit thema plaats, maar de resultaten daarvan zullen op zijn vroegst pas medio 1999 beschikbaar zijn.

Daarom is tegelijkertijd gezocht naar opiniërende stukken over flexibilisering en oudere werknemers, zowel opinies over de huidige als over de gewenste bedrijfspraktijk.

Vervolgens hebben we onze bevindingen getoetst in de praktijk:

- Een aantal inhoudelijk deskundigen heeft tijdens een bijeenkomst gereageerd op de geformuleerde onderzoeksvragen. In Bijlage 1 is een lijst met de deelnemers aan deze bijeenkomst opgenomen.
- Aanvullend zijn zes casestudies verricht bij bedrijven die een voorbeeld-functie op dit gebied hebben. In Bijlage 2 wordt hiervan verslag gedaan.

2. Resultaten

2.1 Begripsbepaling

Bij het zoeken naar literatuur over flexibilisering speelt het probleem dat termen als flexibiliteit, employability, mobiliteit en leeftijdsbewust personeelsbeleid door elkaar gebruikt worden. Daarom worden eerst de begrippen helder afgebakend.

Flexibilisering

Binnen het begrip flexibilisering kan een onderscheid worden gemaakt tussen interne en externe flexibiliseringsmaatregelen (De Jonge & Geurts, 1997; Goudswaard & Dhondt, 1997). Interne flexibilisering heeft betrekking op de flexibele inzet van het eigen personeel. Externe flexibilisering betreft de inzet van personeel van buiten, zoals uitzendwerk en tijdelijk personeel.

In deze voorstudie wordt alleen ingegaan op interne flexibilisering. Hiervoor zijn twee redenen:

1. Interne flexibilisering biedt meer positieve invalshoeken voor oudere werknemers.
2. Oudere werknemers behoren overwegend tot het reeds aanwezige personeel.

Binnen het begrip interne flexibilisering is nog het onderscheid naar kwantitatieve en kwalitatieve flexibilisering te maken. De eerste heeft betrekking op maatregelen waarmee het aantal te werken uren of het tijdstip waarop gewerkt wordt, gevarieerd worden, ook wel tijdsflexibilisering genoemd. Kwalitatieve flexibiliteit omvat de flexibele inzetbaarheid van personeel op taken en functies en daarom ook wel functieflexibilisering genoemd. Onderstaand kader geeft een overzicht van de verschillende maatregelen die onder tijds- en functieflexibilisering worden gerekend.

Wat verstaan we onder tijd- en functieflexibilisering?

Tijdsflexibilisering heeft betrekking op de kwantitatieve interne inzetbaarheid van werknemers, dat wil zeggen op de duur en tijd waarop een werknemer kan en wil werken.

Maatregelen op dit vlak kunnen betrekking hebben op:

- het aantal te werken uren per dag/week
- het soort diensten (ochtend, dag, laat, nacht, weekend)
- overwerk
- fluctuerende werktijden
- gecomprimeerde werkweek
- pauze/herstelregeling
- wisseling van werktijd gedurende een carrière
- verlofregelingen (zorgverlof, ouderschapsverlof, seniorenverlof, e.d.)
- telewerken

- autonomie over werktijden

Funcatieflexibilisering heeft betrekking op de kwalitatieve interne inzetbaarheid van werknemers. Maatregelen kunnen betrekking hebben op:

- taken zoals: taakverbreding, taakverrijking, taakroulatie, projectmatige manier van werken (met een breed takenpakket), afdouwtaken (taken die bijvoorbeeld fysiek zwaar zijn worden afgebouwd/afgestoten) en groeitaken (taken die aansluiten bij ervaring, competenties en waarbij voor de werknemer sprake is van groeimogelijkheden worden aan het takenpakket toegevoegd).
- functies: bijvoorbeeld verandering van functie in het kader van loopbaanbeleid, waarbij een beperkte verblijfsduur per functie geldt (ook wel functieroulatie, functiemobiliteit genoemd) of demotie (terugplaatsing in functie met bijbehorend lager salaris).

Employability

Ook het begrip employability kan op meerdere manieren bekeken worden. Hier wordt uitgegaan van de employability van de werknemer die als volgt omschreven kan worden: Het vermogen en de wil van werknemers om (binnen en buiten de organisatie) breed inzetbaar te zijn en te blijven. Wanneer employability op deze manier gedefinieerd wordt is het verschil met leeftijdsbewust personeelsbeleid ook duidelijk. Employability is een kenmerk van de werknemer. Employability-beleid en ook leeftijdsbewust-personeelsbeleid zijn 'kenmerken' van de organisatie. Employabilitybeleid is met name gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers, bijvoorbeeld door het aanbieden van brede functies met leermogelijkheden, opleiding en loopbaanbeleid/mobiliteit.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt in de praktijk gebruikt voor verschillende vormen van beleid. Soms gaat het om beleid waarin de specifieke kenmerken van een verouderd personeelsbestand worden afgestemd op de personeelsbehoefte van de organisatie. Soms gaat het om beleid dat al begint bij het aannemen van nieuw (jong) personeel en dat gericht is op de begeleiding door de gehele carrière. In beide gevallen is het van belang dat er maatwerk geleverd wordt.

Toch blijken de meeste vormen van leeftijdsbewust personeelsbeleid zich alleen te richten op de oudere werknemer (ouderenbeleid of seniorenbeleid) en voornamelijk op het ontzien van oudere medewerkers. Het belangrijkste verschil met employability-beleid is dat leeftijdsbewust personeelsbeleid de leeftijd van de medewerker als uitgangspunt hanteert -met als doel de belasting en belastbaarheid met elkaar in evenwicht te brengen- en niet persé gericht is op de brede inzetbaarheid van personeel.

2.2 Flexibiliseringsmaatregelen in Nederland

Alvorens in te gaan op de effecten van flexibiliseringsmaatregelen op werknemers wordt eerst aangegeven in welke mate de verschillende maatregelen voorkomen in Nederlandse bedrijven.

Tijdsflexibilisering

Het CBS (1997) heeft onderzoek gedaan naar het werken op afwijkende tijden. Hieruit blijkt dat van de werkende beroepsbevolking iets meer dan de helft (51,4%) uitsluitend op werkdagen en overdag werkt. Iets minder dan de helft werkt dus ook op andere tijden. Van hen werkt 17,5% wel eens op de avonden, 16,6% wel eens in het weekend overdag en 14,5% wel eens in de nacht en in de avond. Ongeveer 5,5% van de werkzame bevolking werkt met roulerende werktijden. Ook overwerk komt veel voor. Zo bleek uit een onderzoek onder FNV-leden (van Rij, 1995) dat ongeveer een derde regelmatig overwerkt. Een andere vorm van tijdsflexibilisering is deeltijdwerk. Momenteel werkt 36% van de werkzame bevolking in een deeltijdbaai.

Ervaringen bij de casebedrijven

In de praktijk worden veel verschillende maatregelen toegepast.

Op het gebied van *tijdsflexibilisering* valt ten eerste op dat veel in deeltijd wordt gewerkt. Het percentage deeltijders varieert van 20% tot 40%. Bij TNO werkt zelfs 62% van de vrouwen in deeltijd. In het algemeen gaat het hierbij om de grotere deeltijdbanen.

Het soort diensten varieert en is afhankelijk van het type bedrijf en de gehanteerde bedrijfstijden. Het aantal mensen dat uitsluitend overdag werkt varieert van 80 tot 99%. Het werken in de avond en de nacht komt bij de ondervraagde bedrijven minder voor. Bij de twee banken wordt met roosters gewerkt. In dat geval hebben de medewerkers wel inspraak in het rooster, maar kunnen nadat het rooster is vastgesteld niet zelf hun werktijden variëren. In de bedrijven waar niet met roosters wordt gewerkt is sprake van glijdende werktijden; de mensen kunnen bijvoorbeeld vanaf zeven uur beginnen.

Bij drie van de zes onderzochte bedrijven is de 36-urige werkweek ingevoerd. Een bank heeft hierbij de voorwaarde opgenomen dat de overgebleven vier uur als een herkenbare vrije tijd van vier uur dient te worden opgenomen. Twee bedrijven (TNO en DSM) bieden hun werknemers de mogelijkheid om van een 40-urige naar een 36-urige werkweek over te gaan (door extra vakantiedagen te kopen respectievelijk tegen inlevering van salaris). Het Johan de Wittcollege heeft een gemiddelde werkweek van 38 uur, waarbij de oudere docenten in het kader van de zogeheten BAPO-regeling terug kunnen in werktijd naar 30 uur per week (gedeeltelijk zelf te betalen, gedeeltelijk door het ministerie van O&W).

Door het invoeren van de 36-urige werkweek komt ook de gecomprimeerde werktijd op beperkte schaal voor: er wordt dan vier dagen per week negen uur gewerkt.

Ook overwerken komt bij de verschillende bedrijven voor. De mate waarin verschilt echter.

Wat betreft verlofregelingen zijn er nogal wat verschillen tussen de geïnterviewde bedrijven. De twee banken hebben uitgebreide verlofregelingen met vele vormen van buitengewoon verlof (bij huwelijk, verhuizing, begrafenis e.d.), DSM biedt ruime spaarmogelijkheden en de school gaat coulant om met het verlof (bij ziekte tijdens vakantie worden enkele dagen extra verlof gegund).

Veel bedrijven hebben speciale verlofregelingen voor ouderen, zoals: VUT, deeltijd VUT, flexibele pensioenregelingen, vervroegd pensioen (vanaf 62 jaar) en seniorenverlof.

Over de regelingen met betrekking tot pauze en herstel gaan de meeste bedrijven uit van de wetgeving op dat gebied.

De wisseling van werktijd gedurende een carrière komt bij de meeste bedrijven voor. Een bank stimuleert oudere werknemers gebruik te maken van deeltijd VUT of deeltijdpensioen. Twee bedrijven geven aan dat het eenvoudiger is om van fulltime werken naar parttime te gaan dan andersom (daarvoor moet immers ruimte in de formatie aanwezig zijn).

Het telewerken blijkt nog weinig voor te komen (soms in vorm van pilot) en veelal nog in de kinderschoenen te staan.

Veel bedrijven hanteren glijdende werktijden. Daarvan lijken echter vooral werknemers in de hogere functies profijt van te hebben. Voor werknemers in lagere functies worden veelal vaste werktijden aangehouden.

Funcatieflexibilisering

Hierover zijn vooralsnog geen onderzoeksgegevens voorhanden. In het kader van het SZW-werkgeverspanel worden momenteel gegevens verzameld over funcatieflexibiliseringsmaatregelen en de motieven van werkgevers om dit soort maatregelen te treffen.

Ervaringen bij de casebedrijven

Een aantal bedrijven biedt faciliteiten voor het verbreden of verrijken van taken. Bij de school bestaat -met name voor de oudere leraren- de mogelijkheid om een deel van de lessen in te leveren en in plaats daarvan alternatieve of coördinerende taken uit te voeren.

Bij TNO is sprake van een projectmatige organisatie van het werk in het primaire proces: deze vorm van werken biedt de mogelijkheid verschillende taken uit te voeren binnen één functie, zoals acquisitie, projectleiding, onderzoek en/of advies.

Taakrotatie komt bij meerdere bedrijven voor. Bij de Rabobank wordt taakrotatie toegepast in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid met als doel de belastbaarheid van werknemers meer in evenwicht te

brengen met de belasting in de functie: belastende taken worden verdeeld over een groep medewerkers, zodat de belasting evenredig verdeeld wordt.

Demotie wordt toegepast in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid. DSM, de Rabobank en TNO maken in beperkte mate gebruik van demotie, maar de financiële consequenties verschillen per bedrijf. DSM geeft de voorkeur aan uitplaatsing. TNO biedt oudere werknemers de mogelijkheid om een lichtere functie te vervullen of een functie op de achtergrond (met behoud van salaris).

Functieroulatie maakt bij meerdere bedrijven expliciet onderdeel uit van het personeelsbeleid. Dit geldt bijvoorbeeld voor het Rijk, DSM, TNO en de twee banken. TNO werkt zelfs met mobiliteitsbonussen om de mobiliteit tussen instituten te bevorderen. De Rabo kent talentmanagers om mobiliteit van werknemers te bevorderen. Belangrijk doel hierbij is het voorkomen dat werknemers vastroesten in hun functie en het voorkomen van ervaringsconcentratie.

2.3 Effecten van flexibilisering

2.3.1 Wat zijn de effecten van flexibilisering op de werkbelasting van werknemers?

In de literatuur over flexibiliseringsmaatregelen valt op dat er over de effecten van functieflexibilisering weinig bekend is. Tijdsflexibilisering komt meer aan de orde (de Jonge & Geurts, 1997) en over de effecten van externe flexibilisering, zoals het werken als freelancer of thuiswerkster, is ook al meer bekend. Verder is het opvallend dat de literatuur over tijdsflexibilisering met name lijkt in te gaan op mogelijke negatieve effecten en die over functieflexibilisering vooral op positieve effecten.

Tijdsflexibilisering

Tijdsflexibilisering en in het bijzonder maatregelen op het vlak van overwerk, gecomprimeerde werkweken, ploegdienst en flexibele arbeidstijden bieden werkgevers de mogelijkheid de bedrijfstijd te verlengen en de inzet van personeel zo efficient mogelijk af te stemmen op het werkaanbod. Dergelijke maatregelen kunnen worden toegepast binnen de grenzen van de Arbeidstijdenwet, die onder meer tot doel heeft de werk- en rusttijden en daarmee de gezondheid van werknemers te beschermen. Desalnietemin kunnen dergelijke maatregelen een te grote belasting vormen voor werknemers en op termijn leiden tot gezondheids- en veiligheidsproblemen. Klein Hesselink e.a. (1997) hebben een uitgebreide literatuurstudie verricht naar onder andere de effecten van tijdsflexibilisering op de

veiligheid, de gezondheid, het welzijn en de productiviteit. Deze resultaten worden hier kort samengevat.

- Het soort diensten: Nachtarbeid (werken tussen 0.00 en 06.00 uur) is belastender dan het werken overdag omdat mensen van werken in de nachtelijke uren meer moe worden dan van werken overdag. Bovendien levert het slapen overdag minder rust/herstel op dan tijdens de nacht. Mogelijke gevolgen kunnen zijn: grotere kans op ongelukken, slaap- en vermoeidheidsklachten, spijsverteringsklachten, afgenomen weerstand, geringere productiviteit.
- Arbeidstijd per dienst: Wanneer de arbeidstijd bij produktiewerk met een permanent karakter meer dan 10 uur per dag bedraagt, leidt dat tot een grotere kans op fouten, vermoeidheid, stress, minder tevredenheid en lagere productiviteit. Overigens bedraagt de maximale arbeidstijd volgens de Arbeidstijdenwet 10 uur per dienst (en gemiddeld 45 uur per 13 weken) (overlegregeling ATW). Alleen in het kader van overwerk is een langere arbeidstijd per dienst toegestaan, namelijk maximaal 12 uur per dienst (echter niet meer dan gemiddeld 48 uur per week over 13 weken). Dit laatste is om bovengenoemde redenen echter niet aan te bevelen.
- Overwerk: Veel meer dan bij het risico op arbeidsongevallen, dat toeneemt naarmate de werkdag langer wordt, speelt bij de gezondheidsklachten door overwerk dat deze pas ontstaan op de langere termijn. Bij structureel overwerkers treden met name meer algemene gezondheidsklachten, vermoeidheids- en irritatieklachten en slaapklachten op dan bij werknemers zonder overwerk.
- Het werken in onregelmatigheid: Het werken in onregelmatige diensten/rooster leidt tot meer fouten/ongelukken (veiligheid) en als gevolg daarvan meer kosten, meer ziekteverzuim en een verstoring van het sociaal leven (werken in ploegdienstroosters vormt een grotere belasting voor werknemers dan werken in dagdiensten).
- Deeltijdwerk: Ongevallen komen bij part-timers minder vaak voor dan bij full-timers, waarschijnlijk omdat part-time werk vaker in administratieve dan in productiebanen voorkomt. De bevindingen over gezondheidsklachten zijn enigszins tegenstrijdig; er zijn zowel positieve als negatieve effecten van deeltijdwerk op de gezondheid waargenomen. Ook wat betreft het welbevinden en ziekteverzuim zijn de resultaten tegenstrijdig.
- Glijdende werktijden: Werknemers met glijdende werktijden krijgen minder arbeidsongevallen dan werknemers met vaste dagdienstwerktijden. Wat betreft gezondheids- en welzijnseffecten zijn geen verschillen gevonden tussen deze twee groepen. Het valt echter te verwachten dat de effecten positief zijn voor de eerste groep, aangezien werktijden nuttiger besteed worden en men taakgerichter gaat werken.
- Fluctuerende werktijden hebben betrekking op werk dat niet gelijkmatig over de dag, de week, de maand, of het jaar is verdeeld. Mensen die seizoensarbeid verrichten hebben geen verhoogde kans op arbeidsongevallen, maar wel op privé-ongevallen. Ook bij dit type flexibele werktijden zijn gezondheids-

klachten met name het gevolg van extra werkbelasting en vermoeidheid bij de langere werkdagen. Tenslotte zijn ook de welzijnsklachten en het ziekteverzuim bij deze groep hoger dan bij mensen met een dagdienstbaan.

- Gecomprimeerde werkweek: De gecomprimeerde werkweek, en dan met name de extreme vormen daarvan, doet de kans op fouten sterk toenemen. Een belangrijk probleem bij de gecomprimeerde werkweek is de duur van de werkdag. Lange werkdagen leiden tot vermoeidheid, waar de extra vrije dag(en) niet altijd tegenop wegen. De kans is aanwezig dat de vermoeidheid zich ophoopt. Ook het prive-leven lijkt negatief beïnvloed te kunnen worden door de gecomprimeerde werkweek; door de extra lange werkdagen is er weinig ruimte voor het gezinsleven en het onderhouden van sociale contacten. Aan de andere kant wordt er in het algemeen positief gereageerd op het groter aantal vrije dagen.

Cases

In bedrijven waar de arbeidsduurverkorting en de invoering van deeltijdpensioen niet heeft geleid tot herbezetting van de vrijgekomen uren, hebben de maatregelen tot gevolg dat mensen hetzelfde werk in minder tijd (en soms tegen minder salaris) moeten uitvoeren. Dit is tevens de belangrijkste reden waarom de PAS-regeling bij de Rijksoverheid weinig succesvol is geweest.

De school geeft aan dat de werkdruk enigszins verminderd kan worden door bijvoorbeeld het aantal lesuren te verminderen (mogelijk vanaf 52 jaar), eventueel in combinatie met andere taken.

Enkele bedrijven stellen dat de 36-urige werkweek en werken in deeltijd meer mogelijkheden bieden om te herstellen van het werk.

Samenvattend kan over de effecten van tijdflexibilisering gezegd worden dat zij zowel negatief als positief kunnen zijn. Werknemers in glijdende werktijden en werknemers in deeltijd hebben minder kans op (arbeids)ongevallen dan werknemers die anderszins werkzaam zijn. Negatieve effecten zoals een verhoogde kans op ongevallen, fouten, vermoeidheid, verhoogde belasting, gezondheidsklachten, worden gevonden voor werken in de nacht, lange werkdagen (> 10 uur per dag), structureel overwerken, werken in onregelmatigheid, fluctuerende werktijden (seizoensarbeid) en gecomprimeerde werkweken.

Enkele case-bedrijven geven aan dat de 36-urige werkweek en werken in deeltijd meer mogelijkheden bieden om te herstellen van het werk.

Functieflexibilisering

Over functieflexibilisering zijn minder onderzoeken naar de effecten gedaan. Wanneer functieflexibiliteit in haar algemeenheid wordt bekeken kunnen vijf effecten benoemd worden:

- Minder eenzijdige belasting door rijkere functies.
- Het stijgen op de maatschappelijke ladder: Werknemers moeten voor het werken met meerdere taken of functies opgeleid worden. Door het hogere opleidings- en functieniveau en ook door het hogere inkomen stijgt de werknemer op de maatschappelijke ladder, wat gepaard kan gaan met een betere gezondheid en een lager ziekteverzuim.
- Zeggenschap. Bij functieflexibilisering krijgen mensen meestal meer inspraak in beslissingen. Hierdoor heeft de werknemer meer controle over het werk.
- Het werken in kleine groepen maakt de sociale relaties vaak intensiever en de sociale controle sterker. Daarvan kan een positief effect uitgaan.
- Meer aandacht voor het personeel: Bij de invoering van flexibiliseringsmaatregelen is er vaak veel aandacht voor het personeel. Dit kan gunstige effecten hebben.

Het blijkt dat de effecten van functieflexibilisering op de veiligheid, gezondheid en welzijn van werknemers inderdaad gunstig zijn. Waarschijnlijk hangt dat grotendeels samen met bovenstaande vijf gevolgen van flexibiliseringsmaatregelen (Klein Hesselink e.a, 1997).

Functieflexibilisering kan ook negatieve effecten hebben. Wanneer mensen moeten overstappen naar een andere functie of afdeling brengt dat onzekerheid en onwetendheid met zich mee (Gerrichhauzen & Kampermann, 1995). Vanuit de stresstheorie is bekend dat rolonduidelijkheid een verhoogde kans op gezondheidsproblemen geeft. Bovendien stelt Gerrichhauzen dat flexibiliseringsmaatregelen vaak worden ingevoerd vanuit een effectiviteits- en efficiencystreven van de organisatie, waardoor de uitwerking vaak inhoudt dat meer werk met minder mensen gedaan moet worden. De hierdoor ontstane werkdruk kan eveneens tot allerlei negatieve gevolgen leiden.

Effecten van functieflexibilisering kunnen verschillen voor hogere en lagere functies. Bij hogere functies leveren deze maatregelen belangrijke voordelen op zoals: minder saai werk, minder eenzijdige belasting, minder stressrisico's en doorgaans meer autonomie, inspraak en regelmogelijkheden. Bij lagere functies is een mogelijk gevaar van dit soort maatregelen een toename van de taakbelasting en eventueel werkdruk en ziekteverzuim bij werknemers.

Cases

In de cases zijn de geïnterviewden voornamelijk ingegaan op de effecten van tijdsflexibilisering zoals die eerder beschreven zijn. Over de effecten van functieflexibilisering is uit de interviews weinig op te maken. TNO is de enige die aangeeft dat flexibiliseringsmaatregelen de mogelijkheid bieden om werk en persoon op elkaar af te stemmen, ongeacht de leeftijd.

Samengevat blijkt over de effecten van functieflexibilisering op de werkbelasting van werknemers weinig bekend. Afhankelijk van de flexibiliseringsvorm, kan sprake zijn van risico's voor de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de werknemers. Maatregelen als multi-inzetbaarheid, taak- en functieroulatie kunnen met name in de lagere functies tot een grotere werkbelasting en mogelijk ook werkdruk en verzuim leiden. Bij hogere functies kunnen deze maatregelen belangrijke voordelen opleveren omdat sprake is van een gunstige combinatie van factoren zoals: minder saai werk, minder eenzijdige belasting, minder stressrisico's en doorgaans meer autonomie, inspraak en regelmogelijkheden.

2.3.2 Wat is de relatie tussen flexibilisering en employability van werknemers en kan flexibilisering bijdragen aan de employability van oudere werknemers?

Flexibilisering draagt bij aan c.q. is voorwaarde voor employability

Flexibilisering kan bijdragen aan employability. Volgens Hoftijzer (1998) vormen scholing, functieroulatie en functieaanpassing de ingrediënten om inzetbaarheid inhoud te geven. Volgens Ott (1998) is het aanbieden van interne werkervaringsplaatsen een belangrijke beleidsmaatregel om de employability van de individuele medewerker te bevorderen. Het uitvoeren van meer of andere taken of het werken op een andere plek in de organisatie -bijvoorbeeld in het kader van een werkervaringsplaats- dragen bij aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden en daarmee aan de employability van werknemers.

De Stichting van de Arbeid (1997) benoemt deze relatie ook. Volgens de Stichting kan functieflexibilisering -en dan met name het frequent wisselen van functie- bijdragen aan de employability van werknemers.

Ook MKB-Nederland is van mening dat competenties -behalve door scholing en het ontwikkelen van (sociaal/communicatieve) vaardigheden- kunnen worden vergroot door werkervaring/ervaringsleren. Als werknemers in het kader van functieflexibilisering de mogelijkheid krijgen om meerdere taken/functies te vervullen, kan functieflexibilisering ook bijdragen aan een bredere inzetbaarheid /employability. Bovendien pleit MKB-Nederland er voor om scholing ruim en breed op te vatten en ook informele scholing zoals overdracht van kennis en vaardigheden tijdens het werk, nadrukkelijk als 'volwaardige' scholing aan te merken.

Flexibilisering kan ook als voorwaarde worden gezien voor employability. Wanneer mensen hun employability willen of moeten verhogen kunnen zij dat niet alleen. Hiervoor is beleid vanuit de organisatie nodig. Uit een studie van de Stichting Management Studies (in Gaspersz & Ott, 1996) bleek dat bij drie grote bedrijven een derde van de ondervraagden toe was aan verandering in functie, maar dat de structuur en de cultuur van de organisatie deze verandering tegenhield. Mogelijke maatregelen op dit gebied zijn: het aanbieden van cursussen, het geven van loopbaanadvies of het opzetten van mobiliteitscentra binnen bedrijven. Functieflexibilisering kan als voorwaarde worden gezien om ervaring en vaardigheden op te doen: bedrijven moeten medewerkers de mogelijkheid bieden kennis en vaardigheden op te doen in meerdere taken of functies. Mobiliteitscentra kunnen daarbij een belangrijke rol spelen.

Cases

Bij verschillende bedrijven (Banken, DSM, TNO) staat de doorstroom/mobiliteit van medewerkers centraal met als doel 'vastroesten' en ervaringsconcentratie te voorkomen en om competenties te ontwikkelen en motivatie vast te houden en te vergroten. Een van de banken heeft het zelfs over het 'flexibiliseren van de mindset van werknemers'. De sector Rijk geeft aan dat ook tijdsflexibilisering kan bijdragen aan de employability/inzetbaarheid van werknemers doordat dergelijke maatregelen kunnen bijdragen aan de gezondheid van werknemers en daarmee aan de inzetbaarheid.

Opvallend zijn de opmerkingen van twee bedrijven dat flexibiliseringsmaatregelen de employability ook negatief zouden kunnen beïnvloeden. Een bank geeft aan dat werken in deeltijd negatief kan zijn voor iemands employability, omdat sommige afdelingen slechts een beperkt aantal deeltijders willen inzetten. Functieflexibilisering in combinatie met specialistische opleidingen, kan er toe leiden dat werknemers steeds specialistischer worden in plaats van breder inzetbaar.

De stelling dat flexibilisering een voorwaarde is voor employability lijkt vooral op te gaan voor functieflexibilisering. Functieflexibilisering biedt meer mogelijkheden voor de ontwikkeling van kennis en vaardigheden dan tijdsflexibilisering.

Employability als voorwaarde voor flexibilisering

Omgekeerd kan employability gezien worden als voorwaarde voor flexibilisering. Employability omvat zowel het vermogen als de wil van werknemers om breed inzetbaar te zijn. Wanneer flexibiliseringsmaatregelen ingevoerd worden moeten de medewerkers daar natuurlijk wel aan mee kunnen en willen doen. Gaspersz en Ott (1996) geven deze relatie tussen de twee begrippen ook aan; alleen als er sprake is van de bereidheid en mogelijkheid is om op andere manieren of plaatsen te gaan werken kan er sprake zijn van flexibilisering.

MKB-Nederland ziet employability als belangrijke voorwaarde voor interne flexibiliteit. Het bijhouden van kennis en vaardigheden (oftewel competenties, inzetbaarheid, employability) wordt van groot belang geacht met het oog op de ontwikkelingen op technologisch gebied (in het bijzonder ten aanzien van de impact van ICT), maar ook om vorm en inhoud te kunnen geven aan de noodzakelijke interne flexibilisering van ondernemingen (Arbeidsmarkt mkb 2003, 1998).

Samenvattend kan gezegd worden dat flexibiliseringsmaatregelen en employability sterk met elkaar samenhangen. Flexibiliseringsmaatregelen worden vaak ingezet om de employability te vergroten en andersom blijkt de employability van werknemers van belang bij het invoeren van flexibiliseringsmaatregelen.

2.3.3 Kan flexibilisering bijdragen aan de beperking van de uitstroom van de oudere werknemers

Flexibiliseringsmaatregelen die gericht zijn op oudere werknemers blijken voornamelijk vooral gericht te zijn op het voorkomen van vervroegde uittreding. De OSA (1997) noemt in dit kader drie beleidsopties:

- Het beïnvloeden van de kenmerken van het werk die vervroegde uittreding bevorderen.
- Het aanbieden van andere functies die lichamelijk en geestelijk minder belastend zijn voor werkenden in hogere leeftijdscategorieën.
- Regelingen voor vervroegde uittreding aanpassen.

Een voorbeeld van tijdsflexibilisering betreft de maatregel waarbij oudere werknemers minder hoeven te werken. Wanneer minder dagen gewerkt wordt, wordt het werk minder belastend.

Op het gebied van functieflexibilisering liggen echter meer mogelijkheden. Zo noemen Gerrichhauzen en van der Meeren (1998) de volgende vier functieflexibiliseringsmaatregelen:

- Taakaanpassingen zodat het werk minder zwaar zal zijn.
- Taakverlichting met een overplaatsing naar een andere, wellicht lagere functie.
- Het vervullen van de rol van mentor of coach, zodat oudere werknemers hun kennis kunnen overdragen.
- Inzet bij werk waar senioriteit juist een voordeel is.
- Andere opties voor pensionering.

Ook van Rijn (1997) noemt een aantal mogelijkheden om te voorkomen dat ouderen het arbeidsproces verlaten. Hij noemt maatregelen op het gebied van tijdsflexibilisering, zoals kortere werkdagen of regelmatig langer met verlof gaan (sabbatical leaves). Dit geeft medewerkers de tijd om cursussen te volgen. Daarnaast kan volgens hem gedacht worden aan functieverbreding of -versmalling wanneer mensen zich niet kunnen ontplooiën in hun functie.

Deze vormen worden ook zeker toegepast in organisaties. Zo heeft de gemeente Groningen (van Dommele, 1995) een beleid ontwikkeld dat gericht is op het

voorkomen dat mensen vastlopen in het arbeidsproces. Een aantal van deze maatregelen houdt in dat de zware arbeid over meer mensen verdeeld wordt, dat er meer pauzes ingesteld worden en dat er machines aangeschaft worden die minder belastend zijn voor de werknemers. Ook uit het onderwijs komen voorbeelden (zie ook één van de cases): er zijn groepen oudere leerkrachten die op een bepaald moment moeite hebben met de mentaliteit en de normen van de jeugd. Als oplossing wordt dan de mogelijkheid geboden een aantal uren minder les te geven.

Een meer ingrijpende vorm van functieflexibilisering die nauw samenhangt met taakverlichting is demotie: terugplaatsing in functie met bijbehorend lager salaris. In verschillende bedrijven maakt demotie deel uit van het personeelsbeleid. De bedrijven die gebruik maken van demotie gaan daar nog altijd terughoudend mee om; demotie is pas een optie als andere oplossingen voor verbetering van de prestatie niet hebben gewerkt (Vlaming, 1997).

Een aparte groep maatregelen wordt gevormd door de andere opties voor pensionering. Een aantal voorbeelden hiervan wordt in de casestudies gegeven (zie paragraaf 2.2).

Het gevaar van leeftijdsbewust personeelsbeleid dat alleen gericht is op het voorkomen van uitstroom is dat er sprake is van een 'ontzien'-beleid, dat de ontwikkelde vaardigheden van ouderen onbenut laat (Ziekemeyer, 1996). Het zogenaamde ontzienbeleid houdt vooral rekening met de afnemende lagere fysieke belastbaarheid van ouderen (Ziekemeyer, 1996). Een voorbeeld hiervan wordt gegeven door Ilmarinen (1997). Ilmarinen gaat in op een groot onderzoek dat door 'The Finnish Institute of Occupational Health' is uitgevoerd over ouder worden en werk. Naar aanleiding van dit onderzoek worden drie acties geformuleerd:

- Er moeten ergonomische maatregelen genomen worden om de fysieke belasting, slechte werkhouding en herhaalde bewegingen af te laten nemen.
- De tweede groep acties omvat het instellen van kortere werkdagen en deeltijdwerk.
- De derde actie bestaat uit het verbeteren van de fysieke reserves van ouderen in de vorm van lichamelijke training op het werk.

Deze acties zijn eigenlijk alleen gericht op de afnemende fysieke capaciteiten van ouderen. Ook Ziekemeijer (1998) en Wiggers (1998) waarschuwen hiervoor.

Ekamper e.a (1998) geven aan dat ouder wordende werknemers inderdaad meer moeite krijgen met een aantal werkaspecten, te weten: het werken onder tijdsdruk, werken aan meerdere taken tegelijk, werkkracht en motivatie. Andere zaken verbeteren juist. Hierbij gaat het om zaken als omgang met collega's, onderhandelen en leidinggeven. Ook Wiggers noemt deze verbeterende capaciteiten en voegt daaraan toe: inzicht en overzicht, geduld, historisch besef en een uitgebreidere ervaring.

Wanneer leeftijdsbewust personeelsbeleid ingebed wordt in het employability-beleid van een organisatie kan gebruik gemaakt worden van de ervaring van oudere werknemers. Ziekemeyer pleit in dit kader voor beleid dat rekening houdt met de sterke en zwakke kanten van individuen of functiegroepen. Hiermee wordt niet gezegd dat ouderen niet minder mogen gaan werken, maar dat eveneens gelet moet worden op hun sterke kanten (zoals hierboven genoemd)

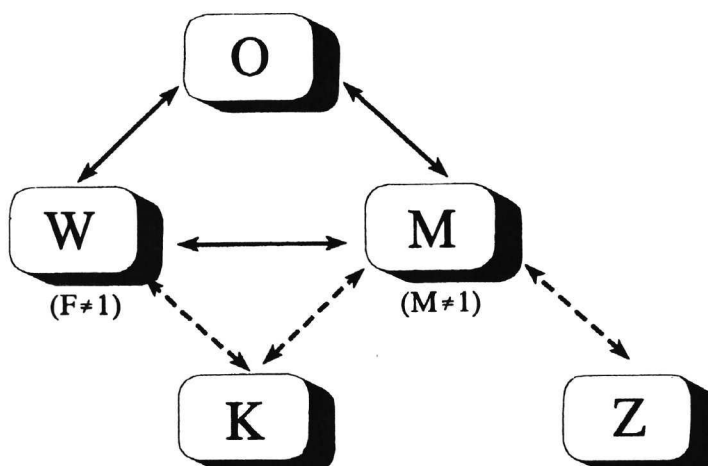
2.3.4 Hoe flexibilisering de employability kan vergroten en de uitstroom van oudere werknemers kan beperken: een integrale visie

Flexibilisering van de arbeid heeft in de ogen van de meeste deskundigen (die aanwezig waren bij de door TNO Arbeid georganiseerde bijeenkomst: zie bijlage 1), vooral met het belang van de werkgever te maken. Maatregelen op dit gebied zijn met name bedoeld om de afstemming tussen de organisatie en het werk te realiseren bijvoorbeeld het aanwenden van overwerk, ploegendiensten en dergelijke, om de inzet van mensen aan te kunnen passen aan de veranderende behoeften aan arbeid tengevolge van wisselingen in de vraag naar diensten en produkten. De aanwezigen waarschuwden er voor dat men bij de term 'flexibilisering' minder het belang van de werknemers voor ogen had. Dit terwijl flexibilisering ook kan worden gebruikt om mensen flexibel in te kunnen zetten en om bijvoorbeeld werk en zorgtaken beter te kunnen combineren.

Flexibilisering heeft dus blijkbaar een werkgeversconnotatie. Ook bij andere termen zoals employability speelt dit fenomeen. Om onderscheid te maken tussen de verschillende invalshoeken van employability wordt ook wel eens "plooibaarheid" gebruikt om het werkgeversperspectief hiervan te benadrukken en "ontplooiing" om het werknemersperspectief te accentueren.

Tijdens de bijeenkomst met de deskundigen werd de relatie tussen de verschillende begrippen (flexibilisering, employability en uitstroom) verder toegelicht aan de hand van onderstaande figuur (Ziekemeijer, 1999).

Figuur 1 Mens, Werk Organisatie, Klant en Zorgtaken



Figuur 1 geeft de basisrelaties in organisatie weer, waarbij O de organisatie voorstelt, de W staat voor 'werk' en de M voor 'mens'. Daarnaast is de relatie met de Klant, patiënt, leerling of cliënt (K) van belang en de zorgtaken (Z) van mensen. De hoofdmoot van het huidige personeelsbeleid wordt ontworpen langs de lijn O-W in het schema met als doel het werk en de organisatie beter op elkaar af te stemmen. Veel flexibiliseringsmaatregelen zijn opgezet langs deze lijn met als doelstelling een efficiëntere en effectievere wijze van werken. Bij deze maatregelen staat het werkgeversbelang vooral centraal. Wel is het afgelopen decennium doelgroepenbeleid ontstaan, dat gezien kan worden als beleid dat wordt gevoerd langs de O-M lijn: hoe de organisatie en de mensen die daar werken beter op elkaar af te stemmen. Voorbeeld daarvan is de 57,5 -maatregel, waardoor veel ouderen uitstroonden ongeacht de persoon en het soort van werk dat men verricht. Zowel de werkgever als de werknemer hadden bij dit type maatregelen veelal belang.

Flexibiliseringsmaatregelen vanuit een werknemersperspectief sluiten meer aan bij de M-W lijn en de M-Z lijn. Daarbij is de aanname dat de mens geen constante factor is en de functie (F) evenmin ($M \neq 1$ en $F \neq 1$). Dergelijke maatregelen zijn maatwerk.

De inzetbaarheid van personeel wordt verder mede bepaald door de factor K (type klant, leerling etc) en de factor Z. Situationele aspecten van de thuissituatie zijn bijvoorbeeld van invloed op uitval. Sommige daarvan zijn privé en niet beïnvloedbaar vanuit de organisatie, en horen dat ook niet te zijn (echtgenoot met pensioen, echtscheiding). Wel kunnen organisaties hier faciliterend in zijn. Vooral medewerkers met zorgtaken (Z) behoeven extra beleidsmatige aandacht, in de vorm van kinderopvang, flexibele verlofregelingen (verlofsparen), en dergelijke.

Het beleid ten opzichte van ouderen wordt momenteel gekarakteriseerd door een hoog "ontzien"-gehalte: de maatregelen benadrukken vooral de verminderde (fysieke) vermogens van ouderen, zonder aandacht te schenken aan de meerwaarde van ouderen. Maatregelen op het gebied van tijdsflexibilisering ten behoeve van ouderen richten zich vooral op het verminderen van het aantal werkuren ('leeftijdsdagen', extra verlofdagen, flexibel uittreden, flexibele pensionering). Terwijl maatregelen op het gebied van functieflexibilisering voor ouderen vaak verandering van taken betreffen naar minder verantwoordelijkheid (demotie). Dergelijk beleid versterkt het risico dat de balans tussen mens en werk onder druk komt te staan of zelfs wordt verstoord, met negatieve gevolgen voor de (duurzame) inzetbaarheid van medewerkers.

De inzetbaarheid van medewerkers is dus gebaat bij een zo optimaal mogelijke verhouding tussen mens en werk. In die zin is de lijn M-W ook de 'basis' van de driehoek. Idealiter zijn organisatorische maatregelen faciliterend: de organisatie van het werk is een belangrijk middel om mensen zo goed mogelijk te laten functioneren. Flexibiliseringsmaatregelen kunnen inhouden dat het personeel wordt ondersteund bij hun zorgtaken (van flexibele arbeidstijden, kinderopvang, flexibele verlofregelingen, tot voorkeur voor locaties). Organisaties kunnen ook

faciliteren op de K-kant door zoveel mogelijk in te spelen op voorkeuren van werknemers voor een bepaald type cliënten/leerlingen/patiënten.

Opmerkingen van de deskundigen ter aanvulling/toelichting

De volgende opmerkingen zijn aanvullend geplaatst ten aanzien van de relatie flexibilisering, employability en de uitstroom van oudere werknemers.

Flexibilisering: individueel maatwerk met kansen voor werknemer

Cruciaal is dat de flexibiliseringsmaatregelen een optimale mix bieden voor de organisatie en de mensen die daar werken. Dit betekent volgens Wim Kerkhoff dat duidelijk wordt gemaakt dat flexibiliseringsmaatregelen zich niet alleen richten op de baten van de werkgever en niet alleen technocratische maatregelen zijn waarbij de mens alleen als productiemiddel wordt gezien (de O-W lijn in Figuur 1). De vitaliteit van de werknemers moet voorop staan door middel van individueel maatwerk, waarbij een kanteling plaatsvindt van maatregelen die de O-W lijn betreffen naar de O-W-M lijn.

Marlies Ott benadrukt dat voorkomen moet worden dat flexibilisering een positieve betekenis heeft voor jongeren, maar een negatieve klank voor ouderen. Dit laatste door de stigmatiserende werking van ontzienbeleid.

Rieke Schouten vult aan dat mensen ook hun winst in de maatregelen moeten zien. Het CNV maakt nu door de door hen geboden cursussen/zelfhulpgroepen vakbondsleden bewust van de kansen en bedreigingen die ontplooiing hen biedt.

Flexibiliseringsmaatregelen vragen om lange termijn perspectief

Verder is belangrijk dat niet alleen de maatregelen gericht zijn op de korte termijn, maar ook op de langere termijn. Marlies Ott formuleert het als volgt: Flexibiliseringsmaatregelen die vooral preventief moeten werken en niet met name curatief, vragen om een lange termijn perspectief. Het gaat immers om het realiseren van duurzame inzetbaarheid. Op het niveau van zowel de Raad van Bestuur als de direct leidinggevenden kan echter een korte termijn perspectief heersen. Chefs kunnen het volgen van brede opleidingen en mobiliteit van medewerkers tegenwerken. Veel leidinggevenden zelf worden immers door het management beoordeeld op de korte termijn prestaties. Ook bij medewerkers speelt dit dilemma. Het zorg dragen voor de eigen employability vraagt om een lange termijn perspectief op hun loopbaan. Om zich staande te houden in hun, steeds weer veranderende, functie waarin de werkdruk voortdurend toeneemt, dienen zij echter hoge prestaties te leveren. Dit kan zo'n beslag op de werknemer leggen dat er weinig aandacht overblijft voor het langere termijn perspectief.

Houd rekening met technische levensduur van mensen

Daarnaast is van belang dat rekening gehouden wordt met de technische levensduur van mensen. Wim Kerkhoff stelt dat er nu meer begrip is voor de technische levensduur van landbouwgrond dan voor die van de mens. Alle boeren begrijpen dat landbouwgrond niet achtereen gebruikt kan worden en dat rustperiodes noodzakelijk zijn. Een dergelijk begrip zou er ook moeten zijn voor de technische levensduur van de mens. Gezondheid is een essentiële voorwaarde om arbeidskwalificaties te laten werken. Werknemers kunnen nog zo

‘employable’ zijn, als zij qua gezondheid niet meer in staat zijn om te werken, zal de vergrote ‘employability’ toch niet bijdragen tot duurzame inzetbaarheid.

Tijdsflexibiliseringsmaatregelen als tijdsparen voor een ‘sabbatical leave’ voor mensen tussen de 40 en de 45 jaar of de mogelijkheid de duur van de werktijd te kunnen variëren met de leeftijd dragen bij aan het herstel van het werkvermogen van ouderen. Tijdsflexibiliseringsmaatregelen moeten in ieder geval er niet toe leiden dat de werktijd wordt verkort ten koste van een toename van de werkdruk doordat in minder tijd hetzelfde werk moet worden gedaan.

Goede personeelsadministratie als voorwaarde voor functieflexibilisering

Verder is voor een goed gebruik van flexibiliseringsmaatregelen nodig dat organisaties inzicht hebben in de kennis en ervaring en ontwikkelingsmogelijkheden van hun medewerkers. Wim Kerkhoff pleit daarom voor een personeelsadministratie met betrekking tot het menselijke vermogen van de werknemers.

Behoeftte aan experimenten met gedurfd personeelsbeleid en inzicht in dilemma's

Tenslotte kan inzicht worden verkregen in het effect van flexibiliserings- en andere maatregelen op de employability en duurzame inzetbaarheid van ouderen door gedurfd personeelsbeleid uit te voeren waarbij experimenten op dit gebied worden ingevoerd en goed worden geëvalueerd. De rapportage over dergelijke experimenten zou zich dan vooral moeten richten op het inzichtelijk maken van de dilemma's waar werkgevers en werknemers (vertegenwoordigers) hierbij mee te maken hebben. Dilemma's rondom het binden en het los kunnen laten van de werknemers, de kosten en baten die met de maatregelen zijn gemoeid, het wel of niet aankaarten van de wens tot mobiliteit door werknemers, het voorkomen dat ondernemingsraden niet worden misbruikt door de werkgever etc.

2.4 Determinanten van flexibilisering

2.4.1 Vanuit welke overwegingen/motieven passen bedrijven flexibiliseringsmogelijkheden toe ?

Uit opiniërende stukken blijkt dat er verschillende motieven ten grondslag kunnen liggen aan het toepassen van flexibiliseringsmogelijkheden door bedrijven. In hoeverre de genoemde motieven daadwerkelijk een rol spelen in de bedrijfspraktijk is vooralsnog onduidelijk. Onderstaand zijn de mogelijke motieven -in willekeurige volgorde- weergegeven.

Flexibiliseringsmogelijkheden kunnen worden toegepast in het kader van:

1. *Het vergroten van het aanpassingsvermogen van ondernemingen en het versterken van de kostenbewuste en efficiënte productie/dienstverlening.* Volgens MKB-Nederland kan versterking van de interne flexibiliteit ertoe leiden dat de inzet van -vast- personeel beter aansluit bij de bedrijfsbehoeften

(Arbeidsmarkt mkb 2003, 1998). Onder interne flexibilisering wordt zowel tijds- als functieflexibilisering verstaan. Voorbeelden van tijdsflexibilisering zijn variatie in arbeidsduur en arbeidstijdstippen, waarbij wordt opgemerkt dat dergelijke maatregelen op ondernemingsniveau een meer planmatige inzet van het personeel vragen. Versterking van de functieflexibiliteit dient onder meer in te houden dat de inzetbaarheid (employability) van het -vast- personeel wordt vergroot, waardoor meerdere taken/functies vervuld kunnen worden. Inzetbaarheid kan vergroot worden door verbreden en vernieuwen van kennis en vaardigheden.

Ott (1998) noemt naast het aanpassingsvermogen van de organisatie en de angst voor verstarring ook nog het imago van het bedrijf. Zij stelt dat het imago van de werkgever beter is wanneer een bedrijf de employability bevordert. Hoftijzer (1998) stelt dat een goede inzetbaarheid van werknemers in hoge mate de concurrentiekracht van werknemers bepaalt. Hoek (1997) meent dat werkgevers mogelijkheden moeten bieden aan werknemers om hun kennis te vergroten zodat zij meer emplooibaar worden. Wanneer dit gebeurt heeft dat als voordeel voor de organisatie dat het bedrijf meer flexibel en wendbaar wordt.

2. *Meer binding met de onderneming of branche.* Een versterking van de interne flexibiliteit zou tevens kunnen bijdragen aan binding met de onderneming (of de branche). Maatregelen zijn dan gericht op:

- het investeren in werknemers en het benutten van hun brede inzetbaarheid en
- het gericht toepassen van resultaatafhankelijke- en prestatiebeloning voor werknemers die investeren in hun inzetbaarheid, onder meer door scholing te volgen. Arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden worden daarbij nadrukkelijker concurrentiemechanismen om 'schaarse' werknemers te binden aan de onderneming.

3. *Leeftijd bewust personeelsbeleid/participatiebevorderend ouderenbeleid.*

Volgens de Stichting van de Arbeid is de essentie van dergelijk beleid het stimuleren van een volwaardige arbeidsparticipatie, het vergroten van de inzetbaarheid (employability) van ouderen en het tegengaan van ongerechtvaardigd leeftijdsonderscheid.

Dergelijk beleid heeft als doel 'werknemers van alle leeftijden zo lang mogelijk gemotiveerd en inzetbaar te houden, waarbij de afstemming tussen mogelijkheden en wensen van werknemers en mogelijkheden en wensen van de organisatie (met name productiviteitswensen) centraal staan'. Loopbaanbegeleiding/taakhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden- en uittredingsregelingen zijn daarbij belangrijke beleidsterreinen (naast werving en selectie, scholing en opleiding- en ontslagbeleid):

- Loopbaanbeleid is erop gericht om in iedere fase van iemands loopbaan die capaciteiten aan te spreken die dan het meest op de voorgrond treden teneinde de motivatie en de productiviteit van werknemers op

peil te houden. Functie-aanpassing en/of doorstroming naar andere functies zijn flexibiliseringsmogelijkheden die hierbij van belang kunnen zijn.

- Goede arbeidsomstandigheden (waaronder werktijden, functie-inhoud, functieverandering) kunnen zorgen dat de belasting in het werk en de belastbaarheid van de werknemers in balans blijven en dat ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid beperkt blijven.
- Op het gebied van arbeidsvoorwaardenregelingen/uitredingsregelingen is er een duidelijke trend om vut-regelingen om te bouwen naar flexibele pensioenregelingen omdat van deze laatste regelingen een extra participatiebevorderend effect uitgaat omdat bij langer werken ook extra pensioen wordt opgebouwd.
- Al met al, kunnen flexibiliseringsmogelijkheden worden toegepast om *medewerkers gemotiveerd, inzetbaar, gezond en productief te houden.*

4. *Terugdringen van de uitstroom van oudere werknemers.* Ook MKB-Nederland. ziet interne flexibiliseringsmogelijkheden als onderdeel van het (ingezette/nog in te zetten) beleid om de uitstroom van oudere werknemers terug te dringen teneinde verkrapping op de arbeidsmarkt tegen te gaan (Arbeidsmarkt mkb 2003, 1998). Het beleid omvat onder meer maatregelen op het vlak van omzetting van vut naar pré-pensioen, scholing, aanpassingen in arbeidsduur, functie-inhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Overigens legt MKB-Nederland -ter versterking van het arbeidsmarktbeleid- haar prioriteit vooral bij scholing en het gericht lostrekken van de onderkant van de arbeidsmarkt.

Versterking van interne flexibiliteit en employability/inzetbaarheid vragen om het (in toenemende mate) ontwikkelen van een personeelsbeleid als onderdeel van het bedrijfsbeleid waarbij (herkenbare) kwaliteit (zoals ISO-certificering, keurmerken en groeicertificaten) voorop staat, aldus MKB Nederland.

Cases

Bovenstaande argumenten zijn eveneens genoemd door de bedrijven.

Eén van de banken en de school noemen de toenemende krapte op de arbeidsmarkt als voornaamste reden om flexibiliseringsmaatregelen toe te passen. De bank wil blijvend kunnen voorzien in alle functies. TNO noemt -behalve de krapte op de arbeidsmarkt- nog drie motieven: het waarborgen van de continuïteit van de organisatie, het ontwikkelen van talenten en competenties en financiële redenen. Bij de sector Rijk wordt deze laatste ook als belangrijkste argument genoemd in de vorm van het beperken van de inactiviteitsuitgaven. DSM wil beter aansluiten bij de veranderende personeelsbehoefte: minder personeel dat beter gekwalificeerd, meer betrokken en ondernemend is. De Rabobank noemt als doel van flexibiliseringsmaatregelen het inzetbaar houden van het personeel en het goed functioneren van de organisatie en de medewerkers.

De meeste case-bedrijven passen flexibiliseringsmaatregelen -en dan met name functieflexibilisering- toe in het kader van breder personeelsbeleid dat gericht is op het blijvend inzetbaar houden van de werknemers. Hiervoor worden begrippen gehanteerd als employabilitybeleid, mobiliteitsbeleid of stroombeleid. Dergelijk beleid heeft tot doel een gedragsverandering bij management en werknemers te bewerkstelligen (een casebedrijf spreekt van flexibele mindset), de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en de interne arbeidsmarkt te dynamiseren. Flexibiliseringsmaatregelen maken dan onderdeel uit van een breed pakket van maatregelen en instrumenten, zoals:

- een periodiek (bv. jaarlijks) ontwikkelingsgesprek tussen medewerker en chef waarin loopbaansituatie, mutatiemogelijkheden en wenselijkheden, alsmede opleidingsaspecten aan de orde komen.
 - een vacaturebank en kandidatenbank, waarmee vraag en aanbod op de interne arbeidsmarkt beter gematched kunnen worden.
 - branchecommissies, talentmanagers om de gesprekken tussen manager en medewerker te voeden/stimuleren.
 - opleidingen/opleidingsfaciliteiten als integraal onderdeel van het beleid.
-

2.4.2 Welke -ook door overheidsbeleid- te beïnvloeden factoren buiten het bedrijfsbeleid bepalen de interesse van bedrijven gebruik te maken van flexibiliseringsmogelijkheden ter voorkoming van de uitstroom en ter bevordering van de employability van oudere werknemers?

In de literatuur worden slechts enkele maatregelen genoemd die de overheid zou kunnen nemen om flexibiliseringsmaatregelen voor oudere werknemers te stimuleren. Dit zijn:

- Fiscale maatregelen/subsidies die de instroom of behoud van oudere werknemers aantrekkelijk maken. Mantel (1998) is van mening dat de overheid ervoor moet zorgen dat de kosten van ouderen voor organisaties afnemen door bijvoorbeeld subsidies op de loonkosten of op opleidingen te geven.
- Maatregelen die passen bij de voorwaardenscheppende rol van de overheid, analoog aan de rol van de overheid ten aanzien van employability (zie ook het eindrapport 'Employability voor iedereen!', SZW, 1998). Het gaat dan om bewustmaking, agendering en het creëren van randvoorwaarden waarbinnen partijen zelf in staat zijn invulling te geven aan en flexibilisering en daarover afspraken te maken (zie ook aanbevelingen, hoofdstuk 3).
- Amptmeijer (1997) geeft aan dat de overheid kan bijdragen aan de employability van werknemers door regelingen die recht geven op scholing gedurende het hele leven of met regelingen voor inkomen en pensioen wanneer de overgang van de ene baan naar de ander langer duurt dan voorzien.

Cases

In de interviews worden bij dit onderwerp meerdere maatregelen genoemd. Het gaat om ideeën/suggesties voor mogelijke maatregelen die nadere uitwerking behoeven, te weten:

Wetgeving:

- afschaffen FLO, verbod op nachtarbeid (maatwerk is beter dan generieke maatregelen);
- wet loopbaanonderbreking (biedt ouderen mogelijkheid om tijdelijk gas terug te nemen);
- aanpassen van de pensioenwetgeving, waardoor er geen financiële consequenties meer zijn voor het pensioen wanneer iemand minder uren of op een lager niveau gaat werken;
- wegnemen wettelijke verplichting om vakantietoeslag te betalen (dit gaat te veel uit van idee dat werkgever ‘moet zorgen’ voor werknemer);
- wegnemen verplichting van een minimum aantal vakantiedagen (met oog op maatwerk);
- veranderen wetgeving ten aanzien van het sparen van verlofdagen. (met oog op maatwerk: zo zou bijvoorbeeld sparen voor sabbatical leave mogelijk moeten zijn).

Fiscale faciliteiten

- PC prive gebruik: om telewerken te bevorderen;
- gericht op vergroten employability (o.a. door scholing gekoppeld aan mobiliteit).

Beschikbaar stellen subsidies t.b.v. scholing

3. Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Uit statistieken blijkt dat de arbeidsparticipatie van oudere werknemers laag is. Met het oog op de verhouding werkenden-niet werkenden en het financieel-economisch draagvlak is het van groot belang dat ook oudere werknemers productief blijven. Oplossingen dienen gezocht te worden in het verminderen van de uitstroom van ouderen uit het arbeidsproces en het vergroten van de vraag naar oudere werknemers. Deskundigen zijn van mening dat preventief arbobeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid dat aangrijpt op de problemen van belasting, belastbaarheid en ontwikkelingsmogelijkheden die veranderen met de leeftijd, daarbij een belangrijke rol kunnen spelen.

In het kader van een voorstudie is nagegaan of flexibiliseringsmaatregelen -en in het bijzonder tijd- en functieflexibilisering- als onderdeel van dergelijk beleid, kunnen bijdragen aan het vergroten van de employability en het beperken van de uitstroom van oudere werknemers. (Er is dus niet gekeken naar maatregelen op het gebied van externe flexibilisering).

De voorstudie heeft vooral een exploratief karakter met als doel mogelijkheden van flexibiliseringsmaatregelen te verkennen en veelbelovende voorbeelden boven tafel te krijgen. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling geweest een representatief beeld te schetsen van flexibiliseringsmaatregelen voor oudere werknemers in Nederlandse bedrijven.

Ter beantwoording van de onderzoeksvragen zijn drie wegen gevolgd:

1. Een literatuurstudie heeft plaatsgevonden waarbij gezocht is naar onderzoeksgegevens (empirische gegevens) en opiniërende stukken.
2. Een deskundigenbijeenkomst is georganiseerd.
3. Zes case-studies zijn verricht bij bedrijven die reeds naam hebben gemaakt op het gebied van employability-beleid en/of leeftijdsbewust-personeelsbeleid.

Bij het zoeken naar literatuur over flexibilisering speelt het probleem dat termen als flexibilisering, employability, mobiliteit en leeftijdsbewust personeelsbeleid door elkaar gebruikt worden. De begrippen zijn voor deze voorstudie als volgt afgebakend:

- Flexibilisering verwijst hier naar interne flexibilisering waarbij tijdflexibilisering betrekking heeft op de tijden waarop werknemers worden ingezet en functieflexibilisering op de flexibele inzet van personeel op taken en functies.
- Employability verwijst naar het vermogen en de wil van werknemers om (binnen en buiten de organisatie) breed inzetbaar te zijn en te blijven. Als zodanig is employability een kenmerk van werknemers.
- Employabilitybeleid is een kenmerk van de organisatie en is met name gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van werknemers.
- Leeftijdsbewust personeelsbeleid is eveneens een kenmerk van de organisatie en is beleid dat de leeftijd van de medewerker als uitgangspunt neemt met als doel de belasting en belastbaarheid van de medewerker meer in evenwicht te brengen.

gen. In de praktijk gaat het daarbij voornamelijk om het ontzien van oudere werknemers.

De belangrijkste bevindingen en conclusies worden hieronder per onderzoeksvraag weergegeven.

In welke mate komen flexibiliseringsmaatregelen voor?

Onderzoeksgegevens hebben vooral betrekking op tijdflexibilisering. Van de werkende beroepsbevolking werkt circa de helft uitsluitend op werkdagen en overdag. Werken in de avonden, in het weekend of in de nacht komt bij minder dan 20% van de werkende beroepsbevolking voor. Eenderde van de beroepsbevolking zegt regelmatig overwerk te verrichten en eveneens eenderde werkt in deeltijdbanen.

Over functieflexibilisering is nog weinig bekend. Momenteel verzamelt TNO Arbeid hierover gegevens in aansluiting bij het SZW-werkgeverspanel. Uit de cases-studies blijkt dat in de praktijk tal van vormen van functieflexibilisering voorkomen, zoals: taakverbreding, taakverrijking, taakroulatie, functie-roulatie/functie mobiliteit.

Wat zijn de effecten van flexibilisering op de werkbelasting van werknemers?

Onderzoek leert dat tijdflexibiliseringsmaatregelen zowel een negatief als positief effect hebben. Werknemers met glijdende werktijden en werknemers in deeltijdwerk hebben minder kans op (arbeids)ongevallen dan werknemers die anderszins werkzaam zijn. Negatieve effecten zoals een verhoogde kans op ongevallen, fouten, vermoeidheid, verhoogde belasting, gezondheidsklachten, worden gevonden voor werken in de nacht, lange werkdagen (> 10 uur per dag), structureel overwerken, werken in onregelmatigheid, fluctuerende werktijden (seizoensarbeid) en gecomprimeerde werkweken.

Enkele case-bedrijven geven aan dat de 36-urige werkweek en werken in deeltijd meer mogelijkheden bieden om te herstellen van het werk.

Over de effecten van functieflexibilisering op de werkbelasting van werknemers is weinig bekend. Afhankelijk van het functieniveau van de werknemers, kan er sprake zijn van risico's voor de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de werknemers. Maatregelen als multi-inzetbaarheid, taak- en functieroulatie kunnen met name in de lagere functies tot een grotere werkbelasting en mogelijk ook werkdruk en verzuim leiden. Bij hogere functies kunnen deze maatregelen belangrijke voordelen opleveren omdat sprake is van een gunstige combinatie van factoren zoals: minder saai werk, minder eenzijdige belasting, minder stressrisico's en doorgaans meer autonomie, inspraak en regelmogelijkheden.

Conclusie:

De meeste vormen van tijdflexibiliteit brengen een verhoogde kans op negatieve effecten met zich mee. Uitzondering vormt het werken in deeltijd en het werken met glijdende werktijden. Van functieflexibiliseringsmaatregelen lijken de voordelen vooral weggelegd voor het hoger personeel.

Wat is de relatie tussen flexibilisering en employability van werknemers en kan flexibilisering bijdragen aan de employability van oudere werknemers?

De relatie lijkt twee richtingen op te gaan.

Interne flexibilisering en met name functieflexibilisering, kán bijdragen aan employability van werknemers. Een voorbeeld hiervan is het aanbieden van interne werkervaringsplekken, hetgeen kan bijdragen aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden en daarmee aan de employability.

Interne flexibilisering wordt ook wel als 'voorwaarde' voor employability gezien. Zonder functieflexibilisering hebben werknemers geen mogelijkheid om kennis en ervaring op te doen in meerdere taken en functies.

Omgekeerd wordt employability ook als voorwaarde voor flexibilisering gezien. Het gaat er dan om dat werknemers de bereidheid en wil hebben om op andere manieren of andere tijdstippen of plaatsen te werken. Anders hebben flexibiliseringsmaatregelen geen zin.

Dat interne flexibilisering aan employability kan bijdragen en andersom, betekent overigens niet dat er alleen een positief verband bestaat tussen beide. Flexibiliseringsmaatregelen kunnen ook employability in de weg staan. Dit is bijvoorbeeld het geval als deeltijders niet in aanmerking komen voor scholing/opleiding of voor functiemobiliteit.

De casebedrijven zijn van mening dat functieflexibilisering -bijvoorbeeld in de vorm van functiemobiliteit- de employability van werknemers bevordert omdat het voorkómt dat werknemers vastlopen en/of vastroesten en er ervaringsconcentratie ontstaat. Bij deze bedrijven is veelal sprake van generiek beleid dat gericht is op alle werknemers (dus ongeacht leeftijd) en waarvan ook maatregelen op het gebied van scholing/opleiding deel uit maken.

Conclusie:

Interne flexibilisering en employability hangen nauw met elkaar samen. Flexibiliseringsmaatregelen worden vaak ingezet om de employability te vergroten en andersom blijkt de employability van werknemers van belang bij het invoeren van flexibiliseringsmaatregelen.

Kan flexibilisering bijdragen aan de beperking van de uitstroom van de oudere werknemers?

Tot voor kort konden werknemers nog gebruik maken van regelingen op het gebied van tijdflexibilisering die de uitstroom van ouderen juist bevorderden (tot 1997 bestonden ruime mogelijkheden voor vervroegde uittreding: VUT al dan niet in combinatie met speciale WW-ontslagregelingen vanaf 57,5-jarige leeftijd). Ook bleken sommige maatregelen een averechts effect te hebben op de werkbelasting van ouderen (zoals de PAS-regeling bij de Rijksoverheid, omdat de tijd die de werknemer inleverde niet werd herbezet. Hierdoor moest de betrokken werknemer dezelfde hoeveelheid werk vaak in minder tijd dan voorheen doen).

Tijdsflexibilisering kan echter ook bijdragen aan de beperking van de uitstroom van ouderen door maatregelen waarbij oudere werknemers minder hoeven te werken. Wanneer minder dagen gewerkt wordt, wordt het werk minder belastend.

Voorbeelden hiervan -genoemd in de case-studies- zijn deeltijd-VUT, deeltijdpensionering of uitgebreide verlofmogelijkheden die worden aangewend om de gemiddelde arbeidsduur per week te verminderen.

Op het gebied van functieflexibilisering liggen echter meer mogelijkheden, zoals:

- Taakaanpassingen zodat het werk minder zwaar zal zijn of het verdelen van zware arbeid over meer mensen.
- Taakverlichting met een overplaatsing naar een andere, wellicht lagere functie.
- Het vervullen van de rol van mentor of coach, zodat oudere werknemers hun kennis kunnen overdragen.
- Inzet bij werk waar senioriteit juist een voordeel is.

Demotie is een vorm van functieflexibilisering die samenhangt met taakverlichting. In verschillende bedrijven (ook onder de cases) maakt demotie deel uit van het personeelsbeleid, hoewel hier terughoudend mee om wordt gegaan. Het blijkt pas een optie als andere oplossingen niet hebben gewerkt.

Demotie, maar ook vormen van tijdsflexibilisering kunnen worden gezien als ontzienbeleid. Het gevaar van 'ontzien' is dat ontwikkelde vaardigheden van oudere werknemers onbenut blijven, waardoor deze werknemers makkelijk gestigmatiseerd kunnen worden en daardoor in een negatieve spiraal van onzekerheid belanden.

De casebedrijven zijn van mening dat functiemobiliteit/functieroulatie de employability van werknemers bevordert omdat het voorkomt dat werknemers vastlopen en/of vastroesten en er ervaringsconcentratie ontstaat. Deze factoren kunnen op hun beurt bijdragen aan de beperking van de uitstroom van werknemers. Bij deze bedrijven is veelal sprake van generiek beleid en dus niet specifiek gericht op de oudere werknemers (zie ook determinanten).

Conclusie:

Tijdsflexibiliseringsmaatregelen hadden tot voor kort nog een uitstroombevorderend effect (met name de VUT). Afschaffing van regelingen voor vervroegde uittreding kunnen een remmend effect op de uitstroom van oudere werknemers hebben, mits ze gepaard gaan met aandacht voor arbeidsomstandigheden en de meerwaarde van oudere werknemers.

Een vorm van tijdsflexibilisering die de uitstroom kan beperken is het verminderen van de arbeidstijd (in uren per dag of dagen per week).

Functieflexibilisering lijkt ruimere mogelijkheden te bieden voor het beperken van de uitstroom van werknemers, omdat met dit soort maatregelen de belastingbelastbaarheid van werknemers meer in evenwicht gebracht kan worden. Veel van de huidige maatregelen zijn hier op gericht.

Functieroulatie/mobiliteit (waarvan voorbeelden in de casebedrijven) zijn maatregelen die specifiek gericht zijn op het vergroten van de kennis en vaardigheden en daarmee op het vergroten van de employability van werknemers. Daarvan mag op termijn een groter remmend effect op de uitstroom worden verwacht.

Vanuit welke overwegingen/motieven passen bedrijven flexibiliseringsmogelijkheden toe?

De volgende motieven zijn genoemd in de literatuur (met name door de Stichting van de Arbeid en MKB-Nederland):

- vergroten van het aanpassingsvermogen van ondernemingen en het versterken van de kostenbewuste en efficiënte productie/dienstverlening,
- meer binding met onderneming of branche,
- leeftijdsbewust personeelsbeleid, participatiebevorderend ouderenbeleid,
- terugdringen van uitstroom van oudere werknemers,

Motieven genoemd door de casebedrijven zijn:

- krapte op de arbeidsmarkt, het blijven voorzien in functies,
- het productiever maken van de ervaringen van oudere werknemers,
- financiële redenen zoals het verminderen van de inactiviteitsuitgaven, preventief beleid is goedkoper dan curatief beleid,
- het inzetbaar houden van werknemers en het goed functioneren van de organisatie.

De meeste casebedrijven passen functieflexibilisering -en meer in het bijzonder functiemobiliteit- toe in het kader van breder personeelsbeleid dat gericht is op het blijvend inzetbaar houden van de werknemers. Hiervoor worden begrippen gehanteerd als employabilitybeleid, mobiliteitsbeleid of stroombeleid. Dergelijk beleid heeft tot doel een gedragsverandering bij management en werknemers te bewerkstelligen (een casebedrijf spreekt van flexibele mindset), de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en de interne arbeidsmarkt te dynamiseren. Functieflexibilisering maakt dan onderdeel uit van een breed pakket van maatregelen en instrumenten, zoals:

- een periodiek (b.v. jaarlijks) ontwikkelingsgesprek tussen medewerker en chef waarin loopbaansituatie, mutatiemogelijkheden en wenselijkheden, alsmede opleidingsaspecten aan de orde komen,
- een vacaturebank en kandidatenbank, waarmee vraag en aanbod op de interne arbeidsmarkt beter gematched kunnen worden,
- branchecommissies, talentmanagers om de gesprekken tussen manager en medewerker te voeden/stimuleren,
- opleidingen/opleidingsfaciliteiten als integraal onderdeel van het beleid.

Conclusie:

Flexibiliseringsmaatregelen worden vaak in het kader van personeelsbeleid toegepast en vormen daarmee onderdeel van een breed pakket van maatregelen/instrumenten. Hoewel de begrippen verschillen (leeftijdbewust personeelsbeleid, employabilitybeleid, stroombeleid, mobiliteitsbeleid etcetera), komen de achterliggende doelen van het beleid sterk overeen. Kortweg streven bedrijven die flexibiliseringsmaatregelen toepassen naar het hebben van 'de juiste mensen, op de juiste plek, op het juiste tijdstip, zowel nu als in de toekomst, met als uiteindelijk doel de continuïteit van de organisatie te waarborgen'.

Welke -ook door overheidsbeleid- te beïnvloeden factoren buiten het bedrijfsbeleid, bepalen de interesse van bedrijven gebruik te maken van flexibiliseringsmogelijkheden ter verking van uitstroom en ter bevordering van de employability van (oudere) werknemers?

Met name door de cases is een aantal mogelijke maatregelen door de overheid genoemd, te weten:

- wetgeving:
 - afschaffen FLO en verbod op nachtarbeid,
 - wet op loopbaanonderbreking,
 - aanpassen van pensioenwetgeving.
- fiscale faciliteiten:
 - PC-privé en gericht op vergroten van employability.
- subsidies voor scholing van oudere werknemers.

De genoemde maatregelen zijn door de casebedrijven kort aangestipt en nog weinig uitgewerkt. Een verdere concretisering van de hier voorgestelde maatregelen en beoordeling van mogelijke gewenste/ongewenste effecten op (oudere) werknemers verdient aanbeveling.

Tenslotte kan de voorwaardenscheppende rol van de overheid als factor genoemd worden, analoog aan de rol van de overheid ten aanzien van employability (zie ook eindrapport 'Employability voor iedereen!', SZW, 1998). Het gaat dan om bewustmaking, agendering en het creëren van randvoorwaarden waarbinnen partijen zelf in staat zijn invulling te geven aan flexibilisering en daarover afspraken te maken.

Conclusie:

Naar de mening van de case-bedrijven, kan de overheid flexibiliseringsmaatregelen stimuleren door middel van wetgeving, het bieden van fiscale faciliteiten en het geven van subsidies voor scholing. Dergelijke maatregelen dienen eerst nader geconcretiseerd te worden en te worden beoordeeld op gewenste/ongewenste effecten voor (oudere) werknemers.

Meer in het algemeen kan de overheid de juiste randvoorwaarden creëren bij werkgevers en werknemers door middel van voorlichting.

Een visie op flexibilisering, employability en het beperken van de uitstroom van oudere werknemers

Leeftijdsbewust personeelsbeleid lijkt voornamelijk gericht op ontzien van ouderen, door het accent te leggen op het in balans houden van de belasting met iemands belastbaarheid. Daarmee blijft het aspect inzetbaarheid onderbelicht.

Employabilitybeleid is weliswaar gericht op de brede inzetbaarheid van oudere werknemers, maar heeft een zeker risico in zich dat mensen overvraagd worden doordat steeds topprestaties worden gevraagd in steeds wisselende functies. Het gezondheidsaspect is hierbij weer buiten beeld.

Hoe moet het dan wel?

In de visie van TNO Arbeid moet personeelsbeleid werknemers ondersteunen in het ontwikkelen van een actief arbeidsmarkt- en gezondheidsbevorderend gedrag in goede menselijke verhoudingen (Gründemann & Mossink, 1998).

Met actief arbeidsmarktgedrag wordt hier bedoeld dat werknemers, anticiperend op de ontwikkelingen in de samenleving, brede en actuele kennis en expertise opbouwen door middel van opleiding, scholing en mobiliteit, waardoor zij zowel voor de eigen werkgever als voor andere werkgevers 'aantrekkelijk' blijven en ervaringsconcentratie vermeden wordt. Hierdoor neemt hun employability en daarmee hun werkzekerheid toe. Hoewel werknemers in toenemende mate zelf verantwoordelijk worden geacht voor de werkzekerheid en eigen loopbaan, hebben ook werkgevers belang bij het bevorderen van de optimale inzetbaarheid van werknemers. Door werknemers opleiding en scholing aan te bieden zullen werknemers beter toegerust zijn voor veranderingen.

Ook gezondheidsbevordering heeft tot doel duurzame arbeidsparticipatie mogelijk te maken. Daarbij gaat het niet alleen om het terugdringen van (gezondheids)-risico's in het werk, maar ook om het werk zodanig te organiseren dat dit een positieve bijdrage levert aan de gezondheid en het welzijn van werknemers en het bovendien werknemers mogelijk maakt/stimuleert tot een gezonde leefstijl. Van belang is dat maatregelen ertoe bijdragen dat er evenwicht ontstaat tussen de belasting in het werk en de belastbaarheid van de werknemers.

Vanuit dit oogpunt geredeneerd hebben flexibiliseringsmaatregelen voor oudere werknemers de meeste kans van slagen als ze:

- bijdragen aan het actieve arbeidsmarktgedrag, de inzetbaarheid en gezondheid van werknemers,
- de concurrentiekracht van bedrijven niet in gevaar brengen.

Centraal uitgangspunt zou moeten zijn dat beide partijen -werkgever én werknemers- baat hebben bij de gehanteerde vorm van flexibilisering. De werkgever streeft naar het op peil houden van de concurrentiekracht van de organisatie door zo efficiënt mogelijk kwantitatief en kwalitatief goede producten en diensten te leveren. Werknemers zijn het meest gebaat bij een duurzame arbeidsparticipatie waarbij ze gezond, gelukkig (met zelfrespect) en met voldoende arbeidsvermogen werk kunnen behouden.

Een voorbeeld van een flexibiliseringsmaatregel waar beide partijen baat bij kunnen hebben is flexibilisering van de werkplek in de vorm van telewerken. De organisatie heeft hier baat bij omdat minder kantoorruimte noodzakelijk is (efficiency) en de werknemer heeft hier voordeel bij omdat hierdoor werk en zorg (bijvoorbeeld voor kinderen of een ziek familielid) gemakkelijker te combineren zijn en de reistijd afneemt.

Een ander voorbeeld betreft functiemobiliteit omdat dit kan bijdragen aan een brede inzetbaarheid, motivatie en betrokkenheid van mensen, hetgeen goed is voor de continuïteit van de organisatie en anderzijds tegemoet kan komen aan de wensen van medewerkers om uitdagend werk te hebben en te houden.

Conclusie:

Flexibiliseringsmaatregelen voor oudere werknemers hebben de meeste kans van slagen als ze:

- bijdragen aan het actieve arbeidsmarktgedrag, de inzetbaarheid en gezondheid van werknemers,
- de concurrentiekracht van bedrijven niet in gevaar brengen.

Centraal uitgangspunt zou moeten zijn dat beide partijen -werkgever én werknemers- baat hebben bij de gehanteerde vorm van flexibilisering.

Algemene aanbevelingen

- De overheid maar ook bonden kunnen door middel van voorlichting aan werkgevers en werknemers laten zien dat er winst te behalen is met het nemen van flexibiliserings- en employabilitymaatregelen, mits dergelijke maatregelen tegelijkertijd bijdragen aan:
 - het actieve arbeidsmarktgedrag, de inzetbaarheid én gezondheid van werknemers én
 - de concurrentiekracht van bedrijven niet in gevaar brengen.
- In bedrijven vraagt het gebruik van flexibiliseringsmaatregelen om een inbedding in een breder kader zoals personeelsbeleid, employabilitybeleid of mobiliteitbeleid. De praktische uitwerking van dergelijk beleid vraagt om een brede visie op personeelsplanning, loopbaanbegeleiding en bedrijfsopleidingen. (Uit een recent onderzoek van KPMG -genoemd in PW februari 1999- blijkt dat van de 350 onderzochte bedrijven slechts eenderde van de bedrijven een lange termijnvisie heeft op de omvang en de kwaliteit van het personeel en minder dan de helft weet wat het huidige personeel wil en kan. Met het oog op loopbaanbegeleiding voert slechts een vijfde van de P&O-afdelingen een verfijnd loopbaanbeleid dat leidt tot flexibel en mobiel personeel. En met het oog op bedrijfsopleidingen blijkt dat meer dan de helft van de cursisten wordt getraind voor het huidige takenpakket, terwijl meer dan 90% van de ondervraagde werkgevers meldt dat in de toekomst andere kwaliteiten worden verwacht van het personeel).
- Flexibiliseringsmaatregelen vragen tevens om een lange termijn perspectief op de werkvloer, zowel van leiding als medewerkers. Vaak overheerst de waan van de dag en de korte termijn prestaties en wordt door managers geen ruimte gegeven aan c.q. door werknemers geen ruimte genomen om over de eigen loopbaan na te denken.
- De technische levensduur van mensen moet meer in ogenschouw worden genomen. Maatregelen moeten beoordeeld worden op hun effecten voor de gezondheid van werknemers, anders kan er geen sprake zijn van 'duurzame' inzetbaarheid van werknemers.
- Een goede registratie/monitor van kennis en ervaringen van personeel is nodig om goed gebruik te maken van flexibiliserings- en overige maatregelen met het oog op het vergroten van de brede én duurzame inzetbaarheid (zie ook tweede aanbeveling).

Aanbevelingen voor verder onderzoek

1. Er zijn signalen dat de overheid in één van haar doelstellingen namelijk het 'creëren van bewustwording bij werkgevers en werknemers' al redelijk is geslaagd. Een recent artikel in PW (februari 1999) geeft aan de employability als begrip al gemeengoed is. Echter, het lijkt nog niet alle groepen werknemers te bereiken. Met name de jonge, hoger opgeleiden c.q. de werknemers die al employabel zijn, lijken te profiteren van flexibiliserings- en employability-maatregelen.

De oudere, veelal lager opgeleide werknemers, worden nog niet bereikt c.q. lijken buiten de boot te vallen. Deze voorstudie geeft nog weinig aangrijpingspunten voor maatregelen die bijdragen aan de employability van de groep oudere, laag opgeleide werknemers. Verder onderzoek zal met name daarop gericht moeten zijn. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is in hoeverre functie-flexibilisering die gepaard gaat met ingrijpende wijzigingen in arbeidsinhoud, het uitstootrisico van oudere werknemers vergroot. In eerder onderzoek naar de invloed van technologische ontwikkelingen op de arbeidsparticipatie van oudere werknemers, is aangetoond dat technologische ontwikkelingen in met name de grafische sector hebben geleid tot ingrijpende veranderingen in de inhoud en organisatie van het werk. In deze sector is ook een duidelijke relatie aangetoond tussen de technologische ontwikkelingen en de uitstroom van oudere werknemers (Mossink e.a., 1998)

2. Effecten van functie- en tijdsflexibilisering zouden in het kader van het SZW-werkgeverspanel nader onderzocht kunnen worden (secundaire analyses).
3. In het kader van het TNO doelfinancieringsprogramma rond personeelsbeleid kunnen mogelijkheden worden verkend tot het uitvoeren van pilots (gedurfde experimenten met P-beleid, zoals één van de deskundigen het verwoordde). Daarbij moet dan aandacht worden geschonken aan dilemma's van lijnmanagers en werknemers bij het nemen van maatregelen (zoals de korte en lange termijn-belangen van het stimuleren van een brede inzetbaarheid en mobiliteit van werknemers).

4. Literatuur

Amptmeijer, M. (1997), *Leren kijken naar de toekomst*, Zeggenschap 3-1997.

Arbeidsmarkt MKB 2003, Delft, Koninklijke Vereniging MKB-Nederland, 1998

CBS (1997), *Enquête beroepsbevolking 1996*, Centraal Bureau voor de Statistiek. Voorburg/Heerlen.

M. Van Dommele, Gemeente Groningen (CNV-SBI-SDM Congres, 9 mei 1995).

Ekamper, P., Henkens, K. & van Imhoff, E. (1998), *Personeelsbeleid en veroudering vanuit een demografisch perspectief*, M&O nummer 1, januari/februari 1998.

Gaspersz J. & M. Ott, *Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties*, Assen, Stichting Management Studies, 1996.

Gerrichhauzen, J. & Kampermann, A. (1995), *Loopbaan en gezondheid*, Gids voor personeelsmanagement, 12.

Gerrichhauzen, J. & Meeren, van der, W. (1998), *Babyboomers met pensioen*, Personeelbeleid, 34, 5, 35-39.

Gelderen, R. van, *De staat van paraatheid. Hoe employabel is Nederland?* (1999) PW Vakblad voor personeelsmanagement, 23, 2, 15-19.

Goudswaard, A. & Dhondt, S. (1997), *Interne flexibilisering wint terrein*, VMT, 1997, nr. 13.

Mossink, J.C.M., R.W.M. Gründemann, S. Vaas (1998), *Technologische ontwikkeling en de arbeidsparticipatie van oudere werknemers*, Den Haag, VUGA.

Hoek, A. (1997), *Bijspijkeren kennis is gezamenlijk belang*, BondsBeeld nr. 3, mei 1997.

Hoftijzer, J.H. (1998), *Inzetbaarheid in dertien stellingen*, ViP-info 13. Mei/juni 1998.

Jonge, J. De & Geurts, S. (1997), *Gevolgen van flexibilisering van de arbeid. Een tussentijdse balans*. Gedrag en Organisatie, 10, 4, 195-211.

Klein Hesselink, J., Evers, G., Verboon, F. & Vuuren, T. Van (1997), *Flexibiliteit van de arbeid. Een verkenning naar de omvang en effecten*, NIA TNO, Amsterdam.

Kortenhof, K. Van (1995), *Jong en oud profiteert van goed personeelsbeleid in onderwijs*, (CNV-SBI-SDM Congres, 9 mei 1995).

Mantel, R. (1998), *Ouderen op de markt*. Personeelbeleid, 34, nr. 9, p. 87.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. *Employability Voor Iedereen!* Eindrapport. Den Haag, 1998.

OSA (1997), *Tendrapport aanbod van arbeid 1997*.

Rij, C. Van (1995), *Flexibilisering van de arbeid; een opiniepeiling onder het FNV-Ledenpanel*. Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.

Rijn, J. Van (1997), *'Liever een jeugdige buitenlander, dan een oudere Nederlander'*. Arbo achtergrond, nummer 9 oktober 1997.

Stichting van de Arbeid. *Leeftijd & Arbeid. Nadere overwegingen en aanbevelingen ten behoeve van een participatiebevorderend ouderenbeleid*, Den Haag, 1997 (publicatienummer 8/97).

Stichting van de Arbeid-akkoord 'Agenda 2002', Den Haag, 1998.

Vaas, S., *Ouderen en inzetbaarheid*. In: Trends in Arbeid 1999. Houtman e.a., in voorbereiding.

Vlaming, H. (1997), *"Ouwelullendagen" maken plaats voor heus demotiebeleid*. Elan, juni, 54-56.

Wiggers, J. (1997), *Employability van oudere werknemers*. Lezing gehouden op het ministerie van sociale zaken.

Ziekemeyer, M. (1996), *Leeftijdbeleid verhoogt motivatie en zelfvertrouwen werknemer*. In; Maandblad voor Arbeidsomstandigheden, 72, 3, 11-113.

Ziekemeyer, M. (1998), *M ≠ 1*. Personeelbeleid, 34, 11, 67-72.

Ziekemeyer, M., A. van Veldhuisen, A. Smit, J. Simons (1999), *Inzet op leeftijd*. Awoz, Utrecht.

Bijlage 1 Deelnemers aan bijeenkomst rond flexibilisering en oudere werknemers

De volgende inhoudelijk deskundigen zijn bijeengekomen om zich te buigen over flexibilisering en oudere werknemers:

- Dr. Wim Kerkhoff, zelfstandig adviseur, auteur van onder meer 'Kosten/-Opbrengsten van een arbeidzaam leven' (proefschrift, 1984), *Employability & Suitability* (1998). Sinds 1968 onderzoekt en adviseert hij over de positie van de oudere werknemers.
- Mw. dr. Marlies Ott, werkzaam bij Nzi als hoofd van de afdeling arbeidsmarkt en personeelsbeleid, medeauteur samen met J. Gaspersz. van "Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties", verschenen bij Stichting Management Studies te Assen in 1996.
- Mw. drs. Rieke Schouten, werkzaam als onderzoeker bij de afdeling Onderzoek van het CNV te Utrecht. Zij is onder meer betrokken bij de ontwikkeling door de Dienstenbond CNV van een leeftijdsbewust personeelsbeleid voor de woningsinrichtingsbranche. Verder adviseert zij over het gebruik van "Emplooi" een vragenlijst ontwikkeld door de afdeling onderzoek van het CNV gericht op het in kaart brengen van het beleid rondom "employability" in de theorie en in de praktijk en over de afname van een individuele employability-toets voor vakbondsleden. Deze individuele employability-toets is onderdeel van een cursus loopbaanoriëntering voor de CNV-leden. Ook richt het CNV zelfhulpgroepen rondom employability op voor de leden waarin vragen aan de orde komen zoals hoe ga je verder met de inzichten rondom de eigen employability, hoe koppel je dit terug naar het bedrijf, hoe verzamel je moed om het onderwerp te bespreken.
- Mw. drs. Marianne Ziekemeijer, in dienst bij TNO Arbeid als onderzoeker/-adviseur. Recente publicaties betreffen leeftijdsbewust personeelsbeleid en heten OSA-onderzoek 'Zorg voor leeftijd' (1997), 'M ≠ 1' in Personeelsbeleid (1998), Inzet op leeftijd; onderzoek ten behoeve van de AWOZ bij zorginstellingen (1998). Doet momenteel onderzoek op dit gebied bij Scania naar een leeftijdsgerelateerde risico-inventarisatie en voor PVE naar groen-grijsbeleid.
- Mw. drs. Anneke Goudswaard, werkzaam bij TNO Arbeid als senior onderzoeker/adviseur. Zij coordineert het onderzoek ten laste van de doelfinanciering TNO op het terrein van flexibilisering.
- Mw. drs. Ellis Lourijsen, werkzaam bij TNO Arbeid als onderzoeker/adviseur. Zij is projectleider van het onderhavige onderzoek en trad als voorzitter op van de bijeenkomst. Eerder voerde zij onderzoek uit naar ouderen en reïntegratie.
- Mw. dr. Tinka van Vuuren, werkzaam bij TNO Arbeid als senior onderzoeker/adviseur. Al eerder was zij betrokken bij TNO-onderzoek naar flexibilisering en ouderen. Zij nam deel aan het onderhavige onderzoek en fungeerde als notulist van de bijeenkomst.

Bijlage 2 Verslagen van de casestudies

1. Verslag van interview met een beleidsmedewerker op het gebied van beleidsontwikkeling en Human Resources Management bij een groot-bank in Nederland

Bij de bank werken ca. 35.000 werknemers in ongeveer 60 bedrijfsonderdelen. De hieronder weergegeven maatregelen zijn gebaseerd op de indrukken van de geïnterviewde en kunnen afwijken van de werkelijkheid. De leeftijdsopbouw van het personeel bij de groot-bank was op 1 januari als volgt:

Tabel 1 Verdeling personeelsbestand naar leeftijdsgroepen per 1 januari

leeftijd	1994	1995	1996	1997	1998
< 23 jaar	5%	3%	2%	2%	2%
23-29 jaar	26%	24%	21%	20%	19%
30-39 jaar	36%	37%	38%	38%	37%
40-49 jaar	24%	26%	28%	28%	27%
50-59 jaar	9%	9%	10%	11%	13%
> 60 jaar	1%	1%	1%	0%	0%
Gemiddelde leeftijd	35	36	37	37	38?
Gemiddelde diensttijd	12	13	14	14	14?

In vergelijking met een aantal jaar geleden wordt nu nauwelijks meer gebruik gemaakt van VUT/WW-regelingen. De fusie is achter de rug en de schaarste op de arbeidsmarkt wordt merkbaar. In de CAO is afgesproken dat de VUT wordt vervangen door een flexibele pensioneringsregeling. Momenteel geldt een overgangsregeling. Hierbij wordt per cohort van drie geboortejaren de VUT-leeftijd steeds drie maanden later gelegd. Uiteindelijk wordt de flexibele pensioneringsleeftijd 62 jaar. Eerder uittreden, kost geld. Later uittreden levert geld op voor de werknemers.

De bank heeft zojuist een employabilitybeleid ontwikkeld. 'Employability' verwijst naar inzetbaarheid nu en straks en bereid zijn tot mobiliteit, opleidingen en verandering waardoor iemand flexibel te plaatsen is. Naar hun ervaring wordt iemands 'employability' meer bepaald door ervaringsvariatie dan door leeftijd. Employabilitybeleid voorkomt het optreden van ervaringsconcentratie dat overigens ook een probleem is voor jongere medewerkers (bijv. 35 jarigen die al

15 jaar hetzelfde werk doen). De huidige praktijk is echter dat met het klimmen van de jaren medewerkers minder functiewisselingen en minder opleidingen hebben, wat leidt tot een afname van iemands inzetbaarheid. Door de vergrijzing van het personeel zal dit zonder beleidsmaatregelen leiden tot minder investering in functiewisselingen en opleiding. De 'employability' van het gehele personeel neemt daardoor af. Dit terwijl vanwege de snelle organisatieveranderingen en snel wijzigende functies de noodzaak tot 'employability' juist toeneemt. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid zou deze schaarbeweging moeten zien te voorkomen.

De medewerkers dienen zelf verantwoordelijk te zijn voor hun loopbaan en te voorkomen dat zij vastlopen. De bank heeft over het employabilitybeleid drie brochures doen laten verschijnen:

1. over de inhoud van het employabilitybeleid zoals omschreven in het sociaal statuut dat afgesproken is met de vakbonden als opvolger van het sociaal plan,
2. gaat in over de beweegredenen voor het employabilitybeleid en
3. over de mobiliteitscentra: wie kan helpen en waarmee.

Eind '95 zijn mobiliteits- en transfercentra voor de gehele bank opgericht. De medewerkers kunnen daar terecht voor bemiddeling voor tijdelijke en permanente herplaatsing en dergelijke. Medewerkers krijgen maximaal 2 jaar de tijd om via hen bemiddeld te worden en functioneren in de tussentijd als interne uitzendkracht. De mobiliteitscentra zijn voor 90% van het werk nu gericht op preventief employabilitybeleid en voor 10% op curatief beleid (was andersom). Ouderen boven de 50 jaar kunnen niet verplicht worden om hieraan deel te nemen. De meeste deelnemers zijn jonger dan 50 jaar. Ouderen nemen wel deel aan functioneringsgesprekken. Horizontale en verticale doorstroom naar andere functies boven de 50 jaar vindt zeker wel plaats. Vooral omdat medewerkers boven de 50 jaar relatief meer een hogere functie bekleden waar in het algemeen meer doorstroom plaatsvindt.

Het employabilitybeleid is gericht op het faciliteren van opleiding en ontwikkeling en het bevorderen van mobiliteit. Het employabilitybeleid van de bank is er op gericht flexibilisering van de "mindset" te bevorderen: mensen dienen op een andere manier tegen hun werk en hun eigen verantwoordelijkheid aan te gaan kijken. Een cursus loopbaanherorientatie kan het bestaande kader doorbreken: wat vind ik nu eigenlijk leuk in mijn huidige werk: waar vind ik dat ook; is verhuizen nu zo erg?

In 1994 introduceerde de bank een nieuwe vorm van personeelsbeleid: Partnership in verandering. Dit beleid beoogde reeds het psychologisch contract zoals het tot dan ervaren werd door de medewerkers te doorbreken. door te stellen dat het nooit meer zo zal zijn zoals het geweest is. De medewerkers werden erop gewezen dat zij zelf, samen met de bank, verantwoordelijk zijn voor hun werk en loopbaan. Medewerkers kunnen niet met hun handen over elkaar blijven zitten totdat er wat gebeurt, ze moeten zelf aan de slag. Flexibilisering van de "mindset" door middel van de loopbaanherorientatie moet ertoe leiden dat mensen leren over te stappen naar ander werk, van te voren leren inschatten wat zo'n overstap betekent, ook

weten wanneer zij hulp moeten vragen ervan uitgaande dat als het nieuwe werk een overlap heeft van ca 75% met het oude werk, dat ze het afkunnen zonder hulp, als er een overlap van 50% is dat zij dan hulp van hun baas of collega's nodig hebben en als de overlap minder is dan 25% gestructureerde bij- en omscholing noodzakelijk is.

De geïnterviewde vindt deze vorm van flexibilisering die leidt tot veranderingsbereidheid veel belangrijker dan de maatregelen op het gebied van tijd- en functieflexibilisering. Deze laatste type maatregelen vindt hij uitgaan van een zeer rationele "Taylor-achtige" benadering van de organisatie: "time- and motion-studies". Desondanks toch zijn indruk van het gebruik van deze maatregelen binnen de bank.

Soort flexibiliseringsmaatregelen:

Tijdflexibilisering

- voor de hele bank is een 36urige werkweek ingevoerd die verdeeld wordt over de langere bedrijfstijd. Veel mensen werken de ene week 5 dagen en de andere week 4 dagen. Deeltijdwerk is zeer goed mogelijk bij de bank: bijna 40% in personen werkt deeltijd. De bulk ligt bij de grote deeltijdbanen (> 24 uur),
- het soort diensten (ochtend, dag, laat, nacht, weekend): 95% van de werknemers bij de groot-bank werkt in dagdienst. De overigen werken bij het facilitair bedrijf, automatisering, commerciële diensten,
- overwerk: komt incidenteel voor,
- glijdende werktijden volgens rooster komen zeer veel voor: werknemers kunnen per 3 maanden aangeven volgens welk rooster zij willen werken tussen bepaald begin- en eindtijden,
- gecompriëerde werkweek: is mogelijk sinds invoering van 36-urige werkweek: 4 x 9 uur komt geregeld voor,
- pauze/herstelregeling: volgens arbowet: extra pauzes bij bepaalde vormen van beeldschermwerk,
- wisseling van werktijd gedurende een carrière: Van full-time naar part-time werken is eenvoudiger voor de lagere dan de hogere functies,
- verlofregelingen (zorgverlof, ouderschapsverlof, seniorenverlof, e.d.): allerlei vormen komen voor: betaald ouderschapsverlof, calamiteitenverlof, vele vormen van buitengewoon verlof (vanwege huwelijk, verhuizing, begrafenissen etc en voor buitengewone zorgomstandigheden). Verder is er speciaal voor oudere medewerkers: seniorenverlof (oudemannetjesdagen) en een vorm van flexibel uittreden: minder dagen per week werken vanaf 62 jaar. Hiervan maakt echter niemand gebruik omdat vrijwel iedereen gebruik maakt van de VUT of van de VUT/WW regeling,
- telewerken: telewerken gebeurt steeds meer. Echter geen algemeen geldend beleid hierover aanwezig. Wel beschikken steeds meer werknemers over de faciliteiten hiervoor door PC-prive project waardoor de medewerkers een computer konden verkrijgen met modem en e-mail faciliteiten. Stukken kunnen nu tussen thuis en het werk en vice versa gemaïld worden,

- autonomie over werktijden: Deze bestaat binnen de bandbreedte van de glijdende werktijden, verder niet toegestaan.

Functieflexibilisering

- verbreding of verrijking van taken (afbouw, groeitaken): Dit is alleen mogelijk bij stafafdelingen en commerciële werkzaamheden, niet bij routinematige werkzaamheden. Geen gebruik van mentortaken voor ouderen: Mentorregeling wordt toegepast vanuit behoefte van jongeren. Mentor is vaak slechts een generatie ouder anders is het leeftijdsverschil te groot,
- meerdere taken binnen een functie kan voorkomen, maar is afhankelijk van de aard van de afdeling,
- taakroulatie: komt eveneens voor,
- functieroulatie: Veel beleid is gericht op bevorderen van doorstroom en mobiliteit. De aangeraden termijn van de duur van het vervullen van een functie is 5 jaar. Veel lijnmanagers op commerciële afdelingen klagen overigens over teveel mobiliteit, zij vragen hoe te voorkomen dat jonge medewerkers al na 2 jaar weggaan. Dit is niet goed voor de klantencontacten. Functieroulatie is desalniettemin de meest wezenlijke vorm om “mindset” open te houden. Succesvolle doorstroming leidt tot zelfvertrouwen omtrent het nieuwe dingen eigen te kunnen maken,
- projectmatige organisatie van het werk: komt zeer veel voor op automatiseringsafdelingen en investment banking: daar is het de manier om het werk te organiseren. Verder komt het geregeld voor op stafafdelingen. Projectmatig werk en stages kunnen worden ingezet om medewerkers los te weken van het oude vertrouwde werk.

Effecten:

Door de werkzaamheden op de bank ontstaat geen fysieke slijtage. Vermindering van werkuren is vanuit dit perspectief niet nodig. Verder geldt dat de huidige 36-urige werkweek en deeltijdpraktijk voldoende mogelijkheden biedt om te kunnen herstellen van het werk. Extra tijdsflexibilisering is daarom niet nodig. In hoeverre functieroulatie (de meest gebruikte manier van functieflexibilisering ter vergroting van de inzetbaarheid) samengaat met meer of minder werkbelasting is meer afhankelijk van het functieniveau dan van de leeftijd van de werknemer.

Relatie tussen flexibilisering en employability van werknemers

Volgens de geïnterviewde kan flexibilisering zeker bijdragen aan de employability van werknemers als flexibilisering van de zogenaamde mindset daar ook toege-rekend wordt. Dit vindt hij het voornaamste aspect, vervolgens het gebruik van functie flexibilisering en pas op de laatste plaats de inzet van tijdsflexibilisering. Voorwaarde hierbij is dat deze vormen van flexibilisering onderbouwd worden door scholing en opleiding.

Kan flexibilisering een bijdrage leveren aan de beperking danwel voorkoming van de uitstroom van oudere werknemers, zo ja op welke manier gebeurt dit en zijn er mogelijkheden om deze praktijken te verbeteren?

Volgens de geïnterviewde kan flexibilisering daartoe bijdragen via het bevorderen van de employability van de werknemers. Flexibilisering kan onder meer de employability vergroten en een grotere employability leidt tot het beperken en voorkomen van uitstroom van de oudere werknemers.

Kan flexibilisering een bijdrage leveren aan het op peil houden of vergroten van de employability van de oudere werknemers, zo ja op welke manier gebeurt dit en zijn er mogelijkheden om deze praktijken te verbeteren?

Ja, dat kan, zie hierboven. De belangrijkste manier om dit te bevorderen is te proberen te bewerkstelligen dat management en personeelsfunctionarissen met andere ogen naar de personeelsbezetting gaan kijken: wat wordt van mensen in de toekomst verwacht. Met gebruik van competentieprofielen dienen zij te omschrijven wat van de medewerkers verwacht wordt dat zij in de toekomst dienen te kennen, kunnen en doen. Vervolgens vaststellen wat het grootste verschil is met het huidige werk en op grond daarvan een persoonlijk ontwikkelplan opstellen. Om dit persoonlijk ontwikkelplan uit te voeren zijn allerlei faciliteiten beschikbaar in de vorm van scholing en ondersteuning door de mobiliteitscentra. Dit dient voor al het personeel te gebeuren ongeacht de leeftijd van de medewerkers.

Determinanten:

Overwegingen en motieven om flexibiliseringsmaatregelen toe te passen:

Het belang van de organisatie voor de ontwikkeling van een employabilitybeleid is de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Het employabilitybeleid beoogt door het vergroten van de beschikbaarheid van mensen de kunnen blijven voorzien in alle functies (met name op de lagere niveau's is krapte nu al voelbaar).

Factoren buiten het bedrijfsbeleid die de interesse van de organisatie bepalen om gebruik te maken van flexibiliseringsmaatregelen:

Fiscale faciliteiten zoals nu bijvoorbeeld geboden worden voor het "PC-privé-project" werken heel goed om gewenst gedrag te stimuleren. De vraag is of het mogelijk is om ook zo iets te verzinnen om employability te bevorderen.

Daarnaast zou het wenselijk zijn als de overheid beleid ontwikkelde waardoor er geen financiële consequenties zijn voor het pensioen als mensen minder uren of op een lager niveau gaan werken.

2. Verslag van het interview met de heer Gerrit Vlieger, beleidsmedewerker bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De heer Vlieger spreekt vanuit de positie van zijn directie die optreedt als werkgeververtegenwoordiger van de sector Rijk: de departementen en dus niet vanuit de overige sectoren (Defensie, politie en dergelijke)

De leeftijdsopbouw van het personeel bij de sector Rijk was op 31 december 1996 als volgt:

20-25 jaar	3%
25-30 jaar	9%
30-35 jaar	16%
35-40 jaar	19%
40-45 jaar	18%
45-50 jaar	16 %
50-55 jaar	12%
> 55 jaar	7%.

Soort flex-maatregelen:

Tijdflexibilisering:

- deeltijdwerk is zeer goed mogelijk bij het rijk: 14% in fte's en 21% in personen werkt deeltijd. De grote deeltijdbanen (>24 uur) komen het meeste voor,
- het soort diensten (ochtend, dag, laat, nacht, weekend): 80% van de ambtenaren in de sector Rijk werkt in dagdienst. 10% van het personeel is gevangenis-personeel en werkt onregelmatige diensten ook bij rijkswaterstaat komt nachtwerk veel voor,
- overwerk: komt zeer regelmatig voor,
- fluctuerende werktijden: glijdende werktijden komen zeer veel voor,
- gecomprimeerde werkweek: is mogelijk sinds invoering van 36-urige werk-week,
- pauze/herstelregeling: volgens ambtenarenrichtlijnen,
- wisseling van werktijd gedurende een carrière: sinds 1993 geldt het recht op deeltijdwerk mits de dienst het toelaat. Het is overigens gemakkelijker de wisselen van fulltime naar parttime dan andersom omdat voor het laatste formatieruimte beschikbaar moet zijn,
- verlofregelingen (zorgverlof, ouderschapsverlof, seniorenverlof, e.d.): allerlei vormen komen voor: betaald ouderschapsverlof, calamiteitenverlof dat varieert per departement, vele vormen van buitengewoon verlof (vanwege huwelijk, verhuizing, begrafenissen etc en voor buitengewone zorgomstandigheden). Verder is er speciaal voor oudere medewerkers seniorenverlof (oudemantjesdagen): Vanaf 35 jaar 1 dag meer vakantie en Partiele Arbeidsparticipatie Senioren-PAS-regeling: vanaf 57 jaar 1 dag minder werken tegen inlevering van 5% van het brutosalaris en vanaf 61 jaar 2 dagen minder werken tegen inlevering van 10% van het brutosalaris. Vervroegde Uittredingsregeling was vanaf 61 jaar, nu vanaf 62 jaar. Dit omdat zowel PAS-regeling als VUT

vervangen worden voor de gehele landelijke overheid (alle sectoren) door Flexibele Pensionering Uittreding-regeling waarbij het personeel FPU-rechten opbouwt om eerder te kunnen stoppen met werken tegen inlevering van pensioenrechten. Nu geldt voor het oudere personeel tot 2005 een overgangs-regeling omdat zij nog onvoldoende rechten op kunnen bouwen. Circa 10 a 20% van de oudere medewerkers maakt gebruik van de PAS-regeling. 80 a 90% maakte gebruik van de VUT-regeling. Vooral de VUT/Wachtgeldregeling vanaf 55 jaar was populair. Hier werd voor het Sociaal Beleidskader bij reorganisatie veel van gebruik van gemaakt. 80% van de mensen die afvloeiende bij reorganisaties was hierdoor ouder dan 55 jaar. De VUT/Wachtgeldregeling is sinds 1997 afgeschaft,

- telewerken: Bij het Ministerie van Verkeer & Waterstaat is telewerken nog steeds mogelijk. Bij de overige departementen is het minder wijdverspreid. Op structurele basis komt het niet veel voor. Incidenteel en thuiswerken (zonder faciliteiten van de werkgever) op eigen initiatief komt vooral in de beleidsfuncties geregeld voor,
- autonomie over werktijden: Deze bestaat binnen de bandbreedte van de glijdende werktijden, verder afhankelijk van het functieniveau, bij hogere functies meer ruimte, maar officieel is het niet toegestaan.

Functieflexibilisering

- verbreding of verrijking van taken (afbouw, groeitaken): Bijvoorbeeld bij het RIZA (Rijksinstituut voor Zoet-en Afvalwater) te Lelystad, onderdeel van Rijkswaterstaat van V&W is een experiment gaande met het invoeren van mentor/coachfuncties voor oudere werknemers om de eigen ervaring van de ouderen productiever te maken. De OR is hier ook bij betrokken. De uitkomst lijkt dat oudere werknemers het prettiger vinden om alleen voor een deel van de functie de mentortak uit te oefenen en niet geheel. Alleen mentor zijn ervaren de ouderen als een degradatie. Voor de organisatie levert het echter ten dele vervangen van de oudere werknemers weer problemen op,
- taakroulatie: wordt geen beleid op gevoerd,
- functieroulatie: Al enige jaren werken enkele departementen met Interim-Functievervulling (tijdelijk tot max. 1 jaar binnen of buiten het eigen departement een andere functie vervullen). VROM/V&W/LNV hebben aparte samenwerking hierover. Ook zal er vanaf volgend jaar een mobiliteitsbank worden opgezet op internet waarop alle vacatures te vinden zijn binnen de Rijksoverheid. Voor de functies vanaf schaal 17 en hoger is de Algemene Bestuursdienst opgezet. Managers zijn vanaf die schaal niet meer in dienst bij een bepaald departement, maar bij deze dienst. Dit bevordert dat er meer wisselingen tussen de departementen plaatsvindt. Nu ligt er een voorstel om directeurs-generaal en secretarissen-generaal (vanaf schaal 19) alleen een aanstelling voor 5 jaar te geven. Dit voorstel is nog in discussie, de vraag is of er toch niet een extra werkgarantie naast dient te moeten worden gegeven. Een dergelijke werkgarantie lijkt toch nodig voor motivatie en productiviteit van medewerkers. Het Ministerie van Onderwijs kent een leeftijdsbewust perso-

neelsbeleid waarin men voor het onderwijsgevend personeel functieroulatie wil stimuleren,

- combi-functies: zie mentortaken bij RIZA te Lelystad,
- projectmatige organisatie van het werk: komt zeer veel voor in beleidsmatige functies.

In het algemeen geldt voor functieflexibilisering dat er bij de sector Rijk veel beleid wordt gevoerd om de interne mobiliteit binnen de departementen te stimuleren. De uitvoering is echter op minder grote schaal dan gewenst. Vooral bij niet beleidsmatige functies is de variëteit in werkzaamheden niet zo groot. Bij secretariaatswerkzaamheden bijvoorbeeld is weliswaar enige doorgroei mogelijk naar projectondersteunende werkzaamheden of van het afdelingssecretariaat naar een persoonlijk secretariaat. Maar toch kunnen deze functies als fuikfuncties (dead-end jobs) worden getypeerd. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor de functie van Penitair InrichtingsWerkers (P.I.W.'ers). De Directie Justitiele Inrichtingen is nu beleid aan het ontwikkelen om de mobiliteit van de PIW'ers te vergroten (contactpersoon is Dhr. Dijkstra van D.J.I. te Den Haag). Ook de centrale directie P&O van Justitie (contactpersonen de heer Haringman en Veldhuijzen) zijn beleid aan het ontwikkelen op het gebied van loopbaantrajecten en competentie-management. Tenslotte heeft het Ministerie van VROM een experiment opgezet ten aanzien van de financiële functies (loopbaantrajecten/functiefamilies). In het algemeen geldt dat voor het stimuleren van mobiliteit nodig is dat minder zwaar gewogen wordt aan het functiewaarderingssysteem en dat er beloning plaatsvindt naar competenties. De vraag is echter hoe kun je prestaties meten: vooral bij beleidsfuncties geldt dat vaak velen betrokken zijn geweest bij een bepaald produkt: hoe meet je ieders aandeel en de rol van externe omstandigheden (politieke wisselingen en dergelijke).

Effecten:

De PAS-regeling had zowel als doel de werkbelasting van de oudere werknemers te verlagen als de arbeidsparticipatie van deze groep te vergroten door ze hierdoor langer aan het werk te houden. Men is er echter niet goed in geslaagd om de werkbelasting te verlagen omdat er vrijwel niet sprake was van herbezetting van de vrijgekomen 5 of 10%. Hierdoor moest degene die gebruik maakte van de PAS-regeling hetzelfde werk in minder tijd en tegen minder salaris doen. Dit is een reden voor de geringe populariteit van de regeling.

Relatie flexibiliseringsmaatregelen en employability:

De geïnterviewde ziet het volgende verband: functieflexibilisering zorgt voor verbreding van inzetbaarheid door vergroting van kennis en ervaring, terwijl tijdsflexibilisering er voor kan zorgen dat optimale inzetbaarheid wordt vergroot door bevorderen van gezondheid van de medewerker door vermindering van werkbelasting. Hierbij dient er wel voor te worden gewaakt dat mensen niet aan het werk gaan in een functie met een te kleine deeltijdfactor. Dat vermindert namelijk de binding aan de organisatie.

Kan flexibilisering een bijdrage leveren aan de beperking danwel voorkoming van de uitstroom van oudere werknemers, zo ja op welke manier gebeurt dit en zijn er mogelijkheden om deze praktijken te verbeteren?

Ja, flexibilisering kan daartoe bijdragen. Hierboven zijn al enkele voorbeelden genoemd. Het laatste jaar is het aandeel ouderen voor het eerst weer gestegen. Moeilijk te zeggen wat de reden daarvoor is: Ten eerste zijn de uitstroombmogelijkheden nu meer beperkt (VUT/Wachtgeldregeling is afgeschaft en VUT van 61 naar 62 jaar), ten tweede vergrijst het personeelsbestand: dus relatief zijn er nu meer ouderen. Ten derde worden nu maatregelen getroffen om ouderen meer aan het werk te houden. Het ministerie van Financien legt thans de laatste hand aan een onderzoek naar de arbeidsparticipatie van ouderen bij de Rijksoverheid (dus alle sectoren). Dit zal begin 1999 openbaar worden gemaakt. In het algemeen wordt erkend dat ouderen een probeem vormen in de zin dat hoe ouder het personeel, hoe hoger de inactiviteitsuitgaven. Verder is er bij veel ouderen sprake van gebrek aan functiemobiliteit en een scholingsachterstand en te grote ervaringsconcentratie en worden zij door de jongere medewerkers met de nek aangekeken als ze willen blijven werken (discriminatie). Ouderen zelf willen liever niet als aparte groep worden behandeld, omdat zij dan het stigma kneuzen opgeplakt krijgen. Binnen de rijksdienst is al het nodige onderzoek verricht naar ouderen, maar nog niet veel beleid ter oplossing van de problematiek ingevoerd. Scholing lijkt voor de oudere groep zeer effectief mits de scholing duidelijk bijdraagt aan het functioneren en niet alleen maar voor de leuk is. Mobiliteit kan ook goed werken, mits de betrokkenen zelf de uitdaging aan willen gaan en niet gedwongen worden. De betrokkenen moeten zich erin kunnen vinden, anders raken zij gedemotiveerd. Ook speelt hier de tegenstelling tussen de korte termijn en de langere termijn. Betrokkenen wensen soms niet vanwege de voordelen op de korte termijn, terwijl het voor de langere termijn juist goed zou zijn als ze wel wensten te veranderen. Verder geldt dat opgepast moet worden dat mensen gezond en gemotiveerd aan het werk blijven nu de eerdere uitstroomroutes worden beperkt, want anders zal de uitstroom via de WAO weer gaan stijgen (communicerende vaten)

Kan flexibilisering een bijdrage leveren aan het op peil houden of vergroten van de employability van de oudere werknemers, zo ja op welke manier gebeurt dit en zijn er mogelijkheden om deze praktijken te verbeteren?

Ja, zie hierboven genoemde voorbeelden.

Determinanten:

Overwegingen en motieven om flexibiliseringsmaatregelen toe te passen:

Bij de toepassing van de maatregelen voor ouderen is de beperking van de inactiviteitsuitgaven een zeer belangrijke reden voor het productief willen houden van medewerkers. De vermindering van de werkdruk moet hier ook aan bijdragen. Functioneel Leeftijdsontslag wordt met name ingezet bij functies met een hoge fysieke belasting.

Factoren buiten het bedrijfsbeleid die de interesse van de organisatie bepalen om gebruik te maken van flexibiliseringsmaatregelen:

De Wet op de loopbaanonderbreking, het afschaffen van het verbod op nachtarbeid (waardoor Rijkswaterstaat hun oudere werknemers gemakkelijker aan het werk kan houden), afschaffen van de FLO en het beschikbaar stellen van subsidies (hoewel deze alleen zullen worden gebruikt als men zelf al tot oordeel is gekomen dat er een probleem is waar een oplossing voor nodig is waar toevallig subsidie voor is). In plaats van verbod op nachtarbeid en FLO zou meer maatwerk moeten worden geleverd in de zin dat alle betrokken ouderen een gezondheidskeuring wordt afgenomen en als dan blijkt dat gezondheid inderdaad geschaad wordt door nachtarbeid of de FLO-functie dat dan dit verboden wordt: maatwerk ipv generieke maatregel.

3. Verslag van interview met de heer W. Hurkmans, beleidsmedewerker Afdeling Arbeidsverhoudingen van Rabobank Nederland

Rabobank Nederland is de overkoepelende organisatie die de 500 zelfstandige coöperatieve vestigingen van de Rabobank in het leven hebben geroepen voor hun gemeenschappelijke taken. Bij Rabobank Nederland werken ca. 5000 personen. Bij de lokale vestigingen werken ca. 30.000 personen. Verder werken bij de buitenlandse vestigingen van de Rabobank ca. 2500 personen. Een van de gemeenschappelijke taken is de advisering omtrent de arbeidsvoorwaarden. De afdeling Arbeidsverhoudingen is betrokken bij het overleg over de CAO voor het Bankwezen en adviseert de lokale banken over een nadere invulling van de Bank-CAO. De lokale banken hoeven deze CAO niet op te volgen. De uitstroom was in 1997 5,9% en 1% is binnen de bank van functie gewisseld. De samenstelling naar leeftijd van het totale personeel bestand (Rabobank Nederland plus de lokale Nederlandse Rabobanken) is als volgt:

< 25 jaar	10,0 %
25 - 34 jaar	44,4 %
35 - 44 jaar	26,6 %
45 - 54 jaar	16,4 %
> 54 jaar	2,6 %.

Soort flexibiliseringsmaatregelen:

Tijdflexibilisering

- aantal uren per week/dag: De BankCAO heeft het aantal uren naar 36 uur per week teruggebracht, met als voorwaarde dat de vrijgekomen 4 uur als herkenbare vrije tijd in een blok van 4 uur dient te worden opgenomen. Ongeveer 10% van de medewerkers werkt met toestemming van de OR 40 uur. Directeuren vallen buiten deze regeling. Het meest voorkomende rooster is een week van 4 dagen en een week van vijf dagen. Bij de indeling van het rooster wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met het belang van de werknemers. Bij verschil van mening wordt de zaak voorgelegd aan de OR. Als deze er niet

uitkomt dan gaat de zaak naar een geschillencommissie. Ook stimuleert de BankCAO het gebruik van deeltijdwerk. Volgens de BankCAO dient een verzoek om deeltijd te werken zoveel mogelijk te worden gehonoreerd. In totaal werkt 23,4% van de bezetting in deeltijd. Van de lokale banken waar 59% van het personeel vrouwen zijn, werkt 25,5% in deeltijd. Van de Rabobank Nederland waar 30% van de medewerkers vrouw zijn, werkt 10% in deeltijd. Gemiddeld werken deeltijders 18-20 uur,

- het soort diensten (ochtend, dag, laat, nacht, weekend): 99% van de werknemers werkt in dagdienst,
- overwerk: komt af en toe voor, vooral bij invoering van nieuwe systemen (bijv. omschakeling naar Euro). Overwerk komt nu minder voor dan vroeger. Toen was het vaak nodig vanwege maand-, kwartaal- en jaarafsluitingen,
- fluctuerende werktijden: Werktijden fluctueren met het rooster. Zelf kan men niet kiezen hoe laat men begint,
- gecomprimeerde werkweek: 4 x 9 uur komt slechts beperkt voor, ca. 5% van de werknemers werkt volgens dit rooster,
- pauze/herstelregeling: speciale regeling voor de kleine groep werknemers die werkt bij de call-centra,
- wisseling van werktijd gedurende een carrière: is zeer goed mogelijk, gebeurt op ruime schaal. Ook wordt nu in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid gestimuleerd dat oudere werknemers gebruik gaan maken van de Deeltijd-Vut en later van Deeltijd-Pensioen. In het najaar van 1998 is een rapport over leeftijdsbewust personeelsbeleid verschenen. Momenteel is een nota uit naar de bankmanagers om Deeltijd-Vut te propageren. De Vut-leeftijd is nu bij 60 jaar, maar als medewerkers met een mindere Vut-uitkering genoeg nemen kunnen zij ook eerder uittreden. Ook kunnen zij naast hun Vut, deeltijds blijven werken. Momenteel wordt van deze regeling nog vrijwel geen gebruik gemaakt omdat de mogelijkheid nog onbekend was,
- verlofregelingen (zorgverlof, ouderschapsverlof, seniorenverlof, e.d.): De bank kent geen betaald ouderschapsverlof, ook geen extra regelingen voor calamiteitenverlof. In geval van calamiteiten kan in goed overleg verlof worden geregeld. Daarnaast is er nu de wettelijke mogelijkheid voor loopbaan-onderbreking als de plaats opgevuld wordt door een persoon met een uitkering. Verder zijn er voor oudere medewerkers leeftijdsdagen vanaf 60 jaar (2 uur per week) en pensioen vanaf 62 jaar. Later en deeltijd met pensioen gaan kan ook. Als men later met pensioen gaat, krijgt men later een hogere pensioenuitkering,
- telewerken: Het gebruik van telewerken zal worden onderzocht. Een pilot is voorgenomen om telewerken uit te proberen. De uitvoering van deze pilot is nu vertraagd omdat gebleken is dat de beveiliging voor het inbelsysteem moet worden verbeterd. Als de pilot slaagt, dan zal het telewerken verder worden gestimuleerd,
- autonomie over werktijden: De medewerkers hebben geen autonomie hierover.

Funcatieflexibilisering

- verbreding of verrijking van taken (afbouw, groeitaken): De Rabobank wil zoveel mogelijk een brede inzetbaarheid stimuleren van hun medewerkers door het geven van opleidingsadviezen en de interne arbeidsmarkt. Talentmanagers zijn aangesteld bij de regiokantoren van Rabobank Nederland om managers en werknemers te adviseren over personeelsbeleid. De lokale managers moeten hun werknemers zelf stimuleren op dit gebied. Momenteel is een nieuw personeelsinformatiesysteem geïntroduceerd (SAP) waar nu alleen de salarisgegevens zijn opgenomen, maar waarin op termijn ook in bijgehouden kan worden welke opleidingen, functies en dergelijke zijn gevolgd en uitgevoerd zodat vraag naar en aanbod van medewerkers gematched kan worden met elkaar. Nu heeft de Rabobank reeds een intranet waarop alle vacatures bekend worden gemaakt,
- taakroulatie: wordt in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid nu gestimuleerd als een middel om de belasting van oudere werknemers meer in overeenstemming met hun eventueel verminderde belastbaarheid te brengen. Dit door de taken te rouleren zodat belastende taken over het team verdeeld worden en het werk voor iedereen interessanter kan worden. De bank werkt overigens met duidelijke functiescheidingen voor het afbakenen van financiële bevoegdheden en verantwoordelijkheden,
- demotie: In het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt ook demotie gepropageerd. Demotie gaat wel gepaard met salarisverlaging, maar de pensioenopbouw kan als daar toestemming voor wordt gegeven op het oudere hogere salarisniveau gehandhaafd blijven. Hierdoor is het makkelijker om een stapje terug te doen. Enkele tientallen medewerkers bij de Rabobank maken daar nu gebruik van. Het leeftijdsbewust personeelsbeleid raadt geen pasklare oplossingen aan. Leidinggevenden dienen periodiek met hun medewerkers functioneringsgesprekken te voeren waarin deze problematiek aan de orde komt. De medewerkers en leidinggevenden worden gestimuleerd om creatieve oplossingen te zoeken om de belasting en belastbaarheid van oudere medewerkers met elkaar in evenwicht te houden. Verder geldt dat de lokale managers niet alleen blij zijn met teveel mobiliteit/verloop omdat de klanten hechten aan vaste gezichten.

Effecten:

Maatregelen op het gebied van tijdsflexibilisering en dan met name arbeidstijdverkorting (invoering vna de 36-urige werkweek) hebben er toe geleid dat de belasting, de werkdruk van de medewerkers is toegenomen. De resultaten van een onderzoek naar de werkbeleving van de medewerkers hebben dit ook uitgewezen. Hetzelfde werk dient te gebeuren in minder tijd. Er zijn geen signalen dat de werkbelasting van oudere medewerkers extra onder druk is komen te staan door de invoering van de 36-urige werkweek.

Relatie flexibiliseringsmaatregelen en employability:

Het feit dat men deeltijd werkt kan een belemmering zijn voor iemands inzetbaarheid/mobiliteit omdat een bepaalde afdeling bijvoorbeeld niet meer dan een bepaald percentage aan deeltijders wil hebben. Aan de andere kant biedt het korter werken en deeltijdwerk ook een mogelijkheid om opleiding te volgen en daardoor de inzetbaarheid te bevorderen. Verder is functieflexibilisering goed om iemands 'employability' te vergroten doordat ervaringsconcentratie wordt tegen gegaan. Wel moet er worden opgelet dat specialisten niet steeds meer van hetzelfde doen en ook niet alleen nog specialistischer cursussen willen volgen. De ervaring die opgedaan wordt, moet er op gericht zijn iemands inzetbaarheid te verbreden.

Kan flexibilisering een bijdrage leveren aan de beperking danwel voorkoming van de uitstroom van oudere werknemers, zo ja op welke manier gebeurt dit en zijn er mogelijkheden om deze praktijken te verbeteren?

Functieflexibilisering kan voorkomen dat werknemers vastlopen doordat ze te lang hetzelfde werk hebben gedaan. Op tijd wisselen is essentieel om iemand inzetbaar te houden tot de pensioenleeftijd. Verder kunnen functieaanpassingen het mogelijk maken dat medewerkers met een verminderde belastbaarheid kunnen blijven werken in combinatie met Deeltijd-Vut en Deeltijd-Pensioen.

Kan flexibilisering een bijdrage leveren aan het op peil houden of vergroten van de employability van de oudere werknemers, zo ja op welke manier gebeurt dit en zijn er mogelijkheden om deze praktijken te verbeteren?

Ja, dat kan, zie hierboven. In het rapport Leeftijdsbewust Personeelsbeleid, gepubliceerd in oktober 1998, worden voorbeelden hiervan gegeven.

*Determinanten:**Overwegingen en motieven om flexibiliseringsmaatregelen toe te passen:*

Het belang van de organisatie voor het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, gebruik van flexibiliseringsmogelijkheden is het zo goed mogelijk inzetbaar houden van het personeelsbestand met als doel het goed functioneren van de organisatie en van de werknemers.

Factoren buiten het bedrijfsbeleid die de interesses van de organisatie bepalen om gebruik te maken van flexibiliseringsmaatregelen.

De huidige belemmering op het gebied van de pensioenwetgeving lijken te worden weggenomen in het wetsvoorstel dat nu in behandeling is. Hierin mag 60 jaar als pensioenleeftijd worden gehanteerd en mag men vanaf 55 jaar met pensioen. Ook is het goed dat de uitstroomroutes via de WW/WAO zijn dichtgespijkerd.

4. Verslag van interview met de heer R. H.E. Westerhof, directeur P&O-TNO

Bij TNO werkten eind 1997 ca. 4400 werknemers in dertien instituten. Voor de reorganisaties bij TNO in 1989 werkten er ongeveer 5200 werknemers. Medio 1996 had TNO 3900 werknemers in dienst. Nu neemt het personeelsaantal weer toe. Het streven is dat in 2000 5000 personeelsleden werkzaam zijn en in 2002 5200 mensen in dienst zijn. Dit betekent dat de streefpercentages voor de instroom tussen de 12 en 15% liggen en voor de uitstroom tussen de 8 en 10%. In 1998 zijn 725 nieuwe medewerkers aangetrokken (17%). De uitstroom lag rond de 10%. Uit de gehouden exit-interviews blijkt dat van deze uitstroom 1% ongewenst was.

TNO heeft zojuist een nieuw pakket Arbeidsvoorwaarden afgesloten met de Centrale Ondernemings-raad en de Vakorganisaties. Dit pakket biedt personeelsleden de mogelijkheid om voor eigen kosten de werkweek terug te brengen van 40 uur naar 36 uur of te sparen voor een 'sabbatical leave' door per jaar 21 vakantiedagen extra te kopen. In totaal kunnen werknemers vijf jaar lang hun vakantiedagen sparen voor een sabbatical leave. Ook kunnen medewerkers nu vijf ATV-dagen/ leeftijdsdagen en andere vrije dagen verkopen tot een maximum van 13. Er is dus een grote individuele keuzevrijheid.

Tot 1999 bestond de mogelijkheid om zeven vakantiedagen te kopen en vijf dagen te verkopen. Het bleek dat het kopen en verkopen hiervan gebeurt ongeacht de leeftijd en de functie van de betrokkenen. De heer Westerhof ziet hierin een bevestiging dat een individueel bepaald beleid gewenst is. "Elk mens is er een, de werkelijkheid is diffuser dan je zou verwachten". Of er een verband met sexe is, is niet nagegaan. Wel geldt voor de jongeren, dat ook veel mannen deeltijds willen werken en bijvoorbeeld beide partners vier dagen werken. Dit zou erop kunnen wijzen dat zowel mannen als vrouwen gebruik maken van de mogelijkheid om dagen te kopen.

Soort flex-maatregelen:

Tijdflexibilisering:

- werknemers kunnen door vakantiedagen te kopen hun werktijd terugbrengen. Voltijders kunnen onder bepaalde voorwaarden als zij het maximum aantal dagen kopen zelfs vier keer negen uur werken. Ook kunnen zij ervoor kiezen een dag in de twee weken vrij te nemen of een halve dag per week. Deeltijdwerk is zeer goed mogelijk bij TNO: per 30 september 1998 werkte 38% van de mannen en 62% van de vrouwen in deeltijd. De bulk ligt bij de grote deeltijdbanen (> 24 uur),
- het soort diensten (ochtend, dag, laat, nacht, weekend): 99% van de werknemers werkt in dagdienst,
- overwerk: komt geregeld voor. In 1996 bleek uit een onderzoek naar de medewerkers-tevredenheid dat tweederde van het personeel wel eens over-

werkt. Tot/met schaal negen kan overwerk worden gecompenseerd worden in tijd en geld. Daarboven niet,

- fluctuerende werktijden: De bedrijfstijd is van 7.00 tot 18.00. Daartussen kan men zelf in overleg met leidinggevende kiezen wanneer men werkt,
- gecomprimeerde werkweek: 4 x 9 uur is voor voltijders onder bepaalde voorwaarden mogelijk sinds 1 januari 1999 als men het maximum aantal dagen koopt,
- pauze/herstelregeling: volgens zelfsturing van de medewerkers,
- wisseling van werktijd gedurende een carrière: neemt toe,
- verlofregelingen (zorgverlof, ouderschapsverlof, seniorenverlof, e.d.): TNO kent geen betaald ouderschapsverlof, ook geen extra regelingen voor calamiteitenverlof. Het calamiteitenverlof is nu conform de wet. In geval van calamiteiten kan verlof worden geregeld. Niet alles hoeft op papier te staan. Verder zijn er speciaal voor oudere medewerkers leeftijdsdagen vanaf 40 jaar en een vroegpensioen vanaf 62 jaar. De vroegpensioenuitkering is circa 75% van het laatstgenoten salaris. Eerder met pensioen gaan is mogelijk maar kost geld omdat minder dan gespaard kan worden om de drie jaar tot de 65 jarige leeftijd te overbruggen en er een langere periode dus moet worden overbrugd. Later met vroegpensioen dan 62 jaar gaan kan ook. De Stichting Pensioenfonds TNO overweegt nu om hogere opbouwpercentages voor het pensioen in te gaan voeren, omdat vrijwel niemand aan een 40 jarige diensttijd komt waardoor de uitkering bij de pensioengerechtigde leeftijd minder is dan 70%. De Stichting Pensioenfonds TNO wil het eindloonstelsel handhaven omdat er geen financiële noodzaak is om dit te verlaten en het eindloonstelsel is voor de werknemer meestal het meest gunstige systeem.
Daarnaast bestaat er sinds 1 januari 1999 voor werknemers ouder dan 57 jaar de mogelijkheid om boven de 21 dagen nog 12 extra dagen te kopen. Hierdoor kunnen zij beschikken over 68 verlofdagen per jaar: 26 vakantiedagen + 4 leeftijdsdagen + 5 ATV-dagen + 21 extra vakantiedagen + 12 extra leeftijdsdagen. Deze 12 dagen kunnen ook worden gespaard om eerder met pensioen te gaan,
- telewerken: Telewerken zal worden gestimuleerd. Vanaf 1 januari 1999 geldt een kaderregeling waar binnen de verschillende instituten aan de slag kunnen. De faciliteiten worden geboden door gebruik te gaan maken van de fiscale regeling voor een PC-privé project,
- autonomie over werktijden: Voor de medewerkers gelden geen strikte regels.

Functionieflexibilisering

- verbreding of verrijking van taken (afbouw, groeitaken): Het werk bij TNO leent zich hier goed voor. De ontwikkeling van het takenpakket van een TNO'er wordt in belangrijke mate bepaald door de persoon zelf. Door het projectmatig werken is er ruimte om zelf mogelijkheden te scheppen qua markt en onderwerpen. Hier schuilt ook een risico in. Ook een verenging van taken kan optreden, waardoor zij op de langere termijn niet meer aantrekkelijk zijn voor TNO,

- functionele mobiliteit (mogelijkheid om binnen een functie meerdere taken uit te voeren): Komt veel voor: medewerkers in primaire proces werken aan vele verschillende projecten,
- taakroulatie: komt eveneens voor,
- functieroulatie: TNO kent een expliciet beleid om mobiliteit tussen de instituten te bevorderen. Werknemers krijgen een mobiliteitsbonus van 5% van hun salaris. Ook is het mogelijk om in het kader van iemands ontwikkeling drie maanden stage te lopen binnen en buiten TNO.
Verder is het voor ouderen mogelijk om een lichtere functie te krijgen met een andere taakstelling, bijvoorbeeld meer als coach te functioneren of meer op de achtergrond. Deze demotie heeft geen financiële consequenties. De betrokkenen blijven op het eerdere salaris ingeschaald,
- combi-functies: komen zeer incidenteel voor, niet aangestuurd door beleid,
- projectmatige organisatie van het werk: Het gehele primaire proces werkt op deze wijze.

Effecten:

Überhaupt bieden de maatregelen de werknemers de mogelijkheid om werk en persoon op elkaar afstemmen. Dit geldt voor alle medewerkers en niet alleen voor de ouderen. TNO heeft er bewust voor gekozen om geen leeftijdsbewust personeelsbeleid in te voeren. Het personeelsbeleid wordt gevoerd per individu. De ervaring van TNO is dat medewerkers niet benaderd willen worden op grond van hun leeftijd. De heer Westerhof vindt een beleid alleen voor ouderen te stigmatiserend: "Age is just a number and no more than that". Een individuele aanpak staat voorop omdat mensen verschillen op zoveel verschillende aspecten variëren. Verder is een leeftijdsbewust personeelsbeleid minder geëigend voor het type werk dat bij TNO wordt verricht. De aard van het werk is namelijk niet fysiek van aard. Bovendien is voor vele medewerkers hun werk hun hobby. Tijds- en functieflexibiliseringsregelingen om het werk te verlichten zijn hiervoor niet nodig.

Relatie flexibiliseringsmaatregelen en employability:

Vooraf door middel van de inzet van functionele flexibilisering kan een preventief beleid worden gevoerd waardoor mensen aantrekkelijk blijven voor TNO en voor de arbeidsmarkt.

Kan flexibilisering een bijdrage leveren aan de beperking danwel voorkoming van de uitstroom van oudere werknemers, zo ja op welke manier gebeurt dit en zijn er mogelijkheden om deze praktijken te verbeteren?

Functionele flexibilisering kan voorkomen dat werknemers in een koker afdalen en daarom op een gegeven moment niet meer aantrekkelijk zijn voor TNO. In 1990-1995 zijn bij de reorganisaties vrij veel mensen uitgestroomd die 15 à 20 jaar hetzelfde werk hebben verricht. TNO tracht deze verkokering nu te voorkomen door direct leidinggevenden ieder jaar ROC (Resultaat, Ontwikkeling en Coachings)gesprekken met hun medewerkers te laten voeren. In deze gesprekken

dient na te worden gegaan of iemand nog goed in zijn of haar functie kan blijven functioneren. In ieder geval dient na vier jaar in dezelfde functie na te worden gegaan of iemand de volgende vier jaar nog goed kan blijven functioneren. Belangrijk is dat in de ROC-gesprekken de competenties van de medewerkers in beeld worden gebracht. De ROC-gesprekken zijn een middel om te voorkomen dat het spaak gaat lopen. Daarnaast speelt nog bij het toewijzen van andere taken de tegenstelling tussen de lange en korte termijn. Ook voor leidinggevers is het op de korte termijn voordelig dat succesvolle medewerkers op hun plaats blijven. De aanzet tot verandering van functie-inhoud is de vraag of medewerkers nog kunnen leren in de huidige functie. Als medewerkers niets meer kunnen leren, zouden zij van functie moeten veranderen. De medewerkers zouden op het hoogtepunt van hun functioneren naar een nieuwe functie moeten gaan. De medewerkers zijn zelf primair verantwoordelijk voor hun ontwikkeling en dienen als professional zelf feedback te regelen over hun functioneren. TNO faciliteert dit voor alle medewerkers (niet alleen voor ouderen) door middel van de ROC-gesprekken, opleidingen en employabilitydagen.

Kan flexibilisering een bijdrage leveren aan het op peil houden of vergroten van de employability van de oudere werknemers, zo ja op welke manier gebeurt dit en zijn er mogelijkheden om deze praktijken te verbeteren?

Ja, dat kan, zie hierboven.

Determinanten:

Overwegingen en motieven om flexibiliseringsmaatregelen toe te passen:

Het belang van de organisatie voor het toepassen van ROC-gesprekken, bieden van opleidingen, mobiliteit e.d. is als eerste het waarborgen van de continuïteit van de organisatie, als tweede is van belang dat talenten en competenties worden ontwikkeld. De medewerkers zijn immers het kapitaal van de organisatie. Als derde gelden financiële redenen: preventief beleid is namelijk goedkoper dan curatief beleid (outplacement, afvloeiingsregelingen) en ten vierde is de arbeidsmarktsituatie van belang; het is moeilijker om mensen te vinden. Belangrijk is dat TNO deze maatregelen niet alleen neemt vanuit een instrumentele betrokkenheid. TNO wil de mensen graag binden aan hun organisatie en biedt daarom aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden voor een interessante loopbaan. TNO wil hiermee de harten van de medewerkers winnen.

Factoren buiten het bedrijfsbeleid die de interesse van de organisatie bepalen om gebruik te maken van flexibiliseringsmaatregelen.

De huidige wetgeving ten aanzien van het sparen van verlofdagen moet veranderd worden zodat het mogelijk is om te sparen voor een 'sabbatical leave'.

Verder zou de verplichting om een vakantietoeslag te moeten betalen, moeten worden weggenomen. Dit gaat uit van een patriarchaal idee dat de werkgever dient te zorgen voor de werknemer. Hetzelfde geldt voor de wettelijke verplichte minimum van vakantiedagen. De vraag is of dat nodig is. De nieuwe wetgeving

“Flexibiliteit en Zekerheid” zou kunnen worden vereenvoudigd. Dit is nu het resultaat van een compromis. Tenslotte ziet TNO graag transparante overheidsmaatregelen die ook voor kleinere organisaties gemakkelijk zijn in gebruik. Dus geen formulieren die ingevuld moeten worden om subsidies aan te vragen, maar bijvoorbeeld fiscale faciliteiten. Overigens zal TNO ook zonder fiscale regelingen employability en het gebruik van opleidingen stimuleren bij hun medewerkers.

5. Verslag van het interview met de heer drs. J.G.M. Dalm, Coördinator strategie sociaal beleid, DSM Limburg B.V.

De heer Dalm is als werkgeversvertegenwoordiger betrokken bij de totstandkoming van het arbeidsvoorwaardenbestel/de CAO voor DSM. DSM Limburg telt circa 7.700 medewerkers die verspreid over 21 businessgroepen werkzaam zijn. De CAO heeft betrekking op alle businessgroepen. De uitvoering van het sociaal beleid vindt plaats door de P-diensten binnen de businessgroepen.

Algemeen sociaal beleid anno 1998

Na een ‘majeure strategische herpositionering’ die begin jaren negentig noodzakelijk werd geacht, is DSM -anno 1998- omgevormd tot een gedecentraliseerd, geflexibiliseerd en afgeslankt bedrijf. Het gewijzigde profiel heeft geleid tot een andere personeelsbehoefte, te weten: minder medewerkers, wel beter gekwalificeerd en meer betrokken en ondernemend. Als gevolg van de herpositionering bleek ook een trendbreuk in het sociaal beleid dringend noodzakelijk. Het sociaal beleid moest veel meer gericht worden op:

- dynamisering van de interne arbeidsmarkt, die door de invoering van businessgroepen met eigen P-diensten sterk onder druk was komen te staan;
- een vergroting van de inzetbaarheid van de medewerkers. Begin jaren negentig -na een forse personeelsinkrimping van 12.000 naar 8.000 medewerkers en afschaffing van de VUT- was sprake van een snelle vergrijzing van het personeelsbestand. Tevens speelt hier een rol dat de verbondenheid met het bedrijf groot is en het natuurlijk verloop laag (rond de 1%);
- het tot stand brengen van een verandering van instelling en gedrag van medewerkers en management.

Daarbij is niet gekozen voor leeftijdsbewust P-beleid omdat dit ‘te veel een sfeer ademde van bijzonder aandacht en zorg voor inzetbaarheidsproblemen van met name de groep oudere medewerkers vanuit een probleemperceptie’.

Er is bewust gekozen voor een ‘Stroombeleid’ dat dynamischer is en op samenhangende wijze inspeelt op zowel instroom, uitstroom en doorstroomaspecten van medewerkers op de arbeidsmarkt. De bovengenoemde drie doelstellingen staan hierbij centraal, vanuit het besef dat alle betrokken partijen daarbij uiteindelijk gebaat zijn.

Enkele kenmerken van het stroombeleid zijn:

- hoge mate van aandacht en verantwoordelijkheid voor de huidige (zittende) bezetting,
- ontwikkelingsbeleid van medewerkers en dus geen afschrijfbeleid,
- doorstroom van medewerkers staat centraal ter voorkoming van 'vastroesten' en om competenties te ontwikkelen en motivatie vast te houden en te vergroten,
- uitstroom en instroom zijn afgeleiden van het doorstroombeleid en daaraan dienstbaar,
- meer dan voorheen horizontale mutaties.

Ten behoeve van de doorstroombeleid worden verschillende instrumenten/maatregelen gehanteerd, te weten:

- een jaarlijks ontwikkelingsgesprek tussen medewerker en chef, waarbij zaken als loopbaansituatie, mutatiemogelijkheden en wenselijkheden alsmede opleidingsaspecten aan de orde komen. Een open en indringend gesprek dat moet uitmonden in afspraken waaraan partijen zich committeren,
- een open en geautomatiseerde vacaturebank en kandidatenbestand, waarmee vraag en aanbod op de interne arbeidsmarkt beter gematched kunnen worden,
- branchecommissies om de gesprekken tussen medewerker en chef te 'voeden' en om de interne arbeidsmarkt beter te laten functioneren. Dit zijn commissies van deskundigen (op het vakgebied) die trends en knelpunten op de verschillende vakgebieden signaleren, bespreken en oplossingen aandragen. Medewerkers en chef zien daarmee welke kant vakgebieden opgaan en kunnen daar hun voordeel mee doen c.q. acties op afstemmen,
- wat betreft opleiding -een hoofdonderwerp tijdens het jaarlijks ontwikkelingsgesprek- is sprake van een gezamenlijk belang en een gezamenlijke verantwoordelijkheid (opleidingsrechten én plichten). DSM stelt jaarlijks per medewerker maximaal vijf opleidingsdagen ter beschikking voor rekening van DSM. Ook komt het voor dat DSM opleidingen betaalt om medewerkers extern aan een baan te helpen (als medewerkers te kennen hebben gegeven dat ze elders aan de slag willen).

Bij de instroom van medewerkers wordt het aspect van de toekomstige inzetbaarheid nadrukkelijk in de selectie-eisen meegenomen. Om qua bezetting wendbaar te kunnen zijn, wordt passend gebruik gemaakt van tijdelijke arbeidsovereenkomsten en het inlenen van uitzendkrachten. In het kader van het stroombeleid is in dit verband het poolconcept ontwikkeld. Flexibele medewerkers -in dienst van een externe partner- komen na twee jaar en na voltooide opleiding in aanmerking voor een dienstverband bij DSM.

Het in- en doorstroombeleid zijn weliswaar ingericht om uitstroom zoveel mogelijk te voorkomen. Toch blijven er situaties waar uitstroom onvermijdelijk is, bijvoorbeeld als er binnen het bedrijf geen loopbaanperspectief meer kan worden geboden. Dan zijn er faciliteiten om plaatsing extern zo goed mogelijk te

ondersteunen zoals outplacement en plaatsing bij externe en met DSM verbonden bedrijven.

Soort flexmaatregelen

Het arbeidsvoorwaardenbestel wordt als zeer rekbaar omschreven. Omdat de uitvoering op het niveau van de businessgroepen ligt, worden slechts de algemene mogelijkheden toegelicht.

Tijdsflexibilisering:

- de arbeidsduur is zeer flexibel in te vullen en er worden vele soorten diensten onderscheiden. Het is mogelijk om van ploegendienst naar dagdiensten over te gaan (met een gedeeltelijke compensatie van het salaris) of van een 40-urige werkweek naar een 36-urige werkweek over te gaan (tegen inlevering van salaris),
- werken in deeltijd is mogelijk,
- variabele werktijden worden toegepast,
- vakantiegoeden mogen worden opgebouwd tot 100 vakantiedagen. Verder bestaat de mogelijkheid vakantiedagen te laten uitbetalen, om te laten zetten in pensioenrechten of een sabbatical.

Functieflexibilisering

- verandering van taken: ouderen in een brandweerfunctie kunnen overschakelen naar een chauffeursfunctie of zich via cursussen omscholen tot onderhouds-medewerkers (binnen de interne brandweerorganisatie), om het werk toch tot het 65e jaar te kunnen volhouden,
- functieroulatie: in het kader van het stroombeleid/mutatiebeleid wordt verandering van functie (horizontale en verticale mutatie) gestimuleerd, ongeacht het functieniveau. Dit vormt onderwerp van gesprek in het jaarlijks terugkerend ontwikkelingsgesprek. De systematiek is er op gericht om mensen door middel van opleiding te laten rouleren/muteren en daardoor breed inzetbaar te laten zijn,
- demotie: medewerkers kunnen een hogere functie inwisselen voor een lagere functie (punt van onderhandeling is nog de mate waarin salariscompensatie plaats gaat vinden. Overigens wordt bij herstructurering eerder aangestuurd op uitplaatsing dan op demotie.

Op de vraag of men een relatie ziet tussen flexibilisering en employability van werknemers, wordt aangegeven dat men hier nog weinig ervaring mee heeft.

Determinanten

DSM heeft gekozen voor een Stroombeleid dat gericht is op het 'dynamiseren' van de interne arbeidsmarkt en het vergroten van de inzetbaarheid van het personeel (jong-oud, hoog en laagopgeleid). Uiteindelijk doel is beter aan te sluiten bij de veranderde personeelsbehoefte, te weten: minder medewerkers, wel beter gekwalificeerd en meer betrokken en ondernemend.

Overheidsbeleid

Niet aan de orde geweest.

6. Verslag van het interview met de heer C. de Groot, locatiedirecteur Johan de Witt College, Den Haag.

Het Johan de Witt College bestaat in totaal uit zes vestigingen met 2600 leerlingen en circa 300 docenten, werknemers. De vestiging waar dit interview betrekking op heeft, bestaat uit derde en vierde klassen VBO-MAVO en telt circa 50 werknemers (docenten en ondersteunend personeel). De directeur omschrijft de school als een duidelijk herkenbare vestiging met een eigen beleid en met docenten op een plek die hem/haar eigen is. De gemiddelde leeftijd van de docenten is 44 jaar, hetgeen wat hoger is dan het gemiddelde voor de hele school. Dit heeft te maken met het feit dat jongere docenten veelal de lagere klassen (1 en 2) krijgen en de oudere docenten de hogere klassen (3, 4 en hoger). Het percentage docenten dat 45+ is, bedraagt 30% , een klein percentage is 55+.

Er is een kaderstellend P-beleid op het niveau van de totale school, maar dit wordt op vestigingsniveau ingevuld. De vestiging heeft bijvoorbeeld een eigen beleid ontwikkeld gericht op oudere werknemers met als doel medewerkers zo veel mogelijk tegemoet te komen in hun wensen.

Tijdsflexibilisering

- aantal uren per dag/week: De gemiddelde werkweek bedraagt 38 uur. De BAPO-regeling voorziet erin dat leraren vanaf 52 jaar 4 uur per week minder kunnen gaan werken. Leraren vanaf 56 jaar kunnen zelfs 8 uur per week minder gaan werken. Dit wordt voor de helft betaald door de leraar zelf, de andere helft door het ministerie van O&W. Leraren kunnen van de resterende 30 uren, in overleg met de locatiedirecteur, 4 uur invullen met alternatieve taken (in plaats van lestaken). Zie functieflexibilisering voor enkele voorbeelden,
- soort diensten: traditioneel bestaat bij leraren een sterke voorkeur voor lesuren in de ochtend en vroege middag (lesuren later op de dag zijn vermoeiender, mede omdat leerlingen dan minder gemotiveerd zijn). Oudere leraren worden op eigen verzoek vooral ingepland in de ochtend (niet meer na 14.30 uur),
- overwerk is min of meer ‘ ingebakken ’ . Leraren hebben een jaartaak van 1659 uur hetgeen neerkomt op een weektaak van circa 42/43 uur. Naast lesturen, gaat een belangrijk deel van de tijd op aan corrigeren, ouderavonden, en de mentortaken. Mentortaken worden vaak gekoppeld aan bepaalde klassen, zodat er minder voorbereidingstijd nog is,
- verlof: met het geven van verlofdagen wordt coulant omgegaan. Wanneer iemand door ziekte tijdens een vakantieperiode, zijn/haar verlofdagen kwijt is, worden vaak wat extra dagen gegund. Vanwege de te kleine marges, is hier geen specifiek beleid op ontwikkeld,

- autonomie over werktijden: Lesuren kunnen op verzoek in de ochtend worden ingepland (zie boven). Autonomie heeft men vooral over het correctiewerk (met name tijdstip waarop en hoeveelheid tijd die eraan wordt besteed),
- telewerken lukt nog niet,
- niet van toepassing zijn: fluctuerende werktijden, gecomprimeerde werkweken, pauze/herstelregelingen, wisseling werktijden gedurende carrière.

Functieflexibilisering

- verbreding of verrijking van taken (afbouw, groeitaken)/combifuncties: Senioren/Oudere leraren kunnen -indien daar behoefte aan bestaat- maximaal 4 lesuren inleveren (15-20% van de weektaak) en in plaats daarvoor een alternatieve/coördinerende taak (soms gedelegeerde directietaak) uitvoeren. Daarbij wordt in eerste instantie gezocht naar taken die aansluiten bij de belangstelling/deskundigheid van de betrokken leraar. Voorbeelden hiervan zijn:
 - taak als vertrouwenspersoon,
 - taak op het gebied van schoolhygiëne/ziekenboek,
 - taak op het gebied van het onderhoud van alle planten en bloemen op school,
 - PR-taken, zoals het samen met het bedrijfsleven opzetten van cursussen voor leerlingen,
 - Nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs bieden ook mogelijkheden om docenten meer coördinerende taken te geven. De invoering van bijvoorbeeld het studiehuis (per 1 augustus 1999: onderwijsconcept met accent op zelfstudie van leerling), stelt andere/nieuwe eisen aan docenten. De school heeft twee senioren die het concept ondersteunen gevraagd om jonge docenten te begeleiden bij de invoering ervan. Het gaat dan om 6% van de weektaak, circa 100 uur op jaarbasis.
- taakroulatie: De beschikbare alternatieve/coördinerende taken zijn toebedeeld aan de 8 a 9 senioren. Daarin vindt vrijwel geen roulatie meer plaats,
- functieroulatie: is lastig binnen het onderwijs. Senioren hebben vaak ook geen ambitie voor leidinggevende of coördinerende functies. Dit lijkt meer aan te sluiten bij de ambities van 30-40-jarigen,
- projectmatig werken: op school zijn veel projecten geweest, maar deze brengen vaak veel werk met zich mee. Sinds de projecten afgerond zijn, is er meer tijd voor het eigen programma en het voorbereiden van de leerlingen op het examen. Dit laatste wordt door de senioren als prettiger ervaren.

Ontwikkelingen in de taakbelasting van (oudere) docenten

In het algemeen blijkt de taakbelasting van onderwijzend personeel de laatste jaren te zijn toegenomen. Dit heeft te maken met een aantal ontwikkelingen, zoals:

- De taakstelling/tijdsnorm voor leraren (1659 uur op jaarbasis) geeft weliswaar een meer gelijke werkbelasting van leerkrachten (binnen de norm wordt het werk evenredig verdeeld), maar ouderen vinden de norm zwaar omdat de hoeveelheid werk daarmee explicieter is geworden.

- De overheid vraagt in toenemende mate resultaatverantwoording en verslaglegging van scholen. De overheid is meer en meer geïnteresseerd in de opbrengst van haar inspanningen (per leraar gemeten). Weliswaar betreft dit een directietaak, maar deze moet gevoed worden door de leerkrachten. Bij minder goede prestaties wordt dit aspect als erg zwaar ervaren. Senioren reageren ook emotioneler als sprake is van achterblijvende prestaties.
- Als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen worden andere eisen gesteld aan docenten. Dit geldt bijvoorbeeld op ICT-gebied, waar leerlingen soms al meer van af weten dan docenten. Nieuwe onderwijsconcepten vragen een andere rol van de leraar (bijvoorbeeld het studiehuis).
- Ouders en leerlingen zijn veeleisender geworden ten opzichte van de school/docenten. Het opleidingsniveau van ouders is toegenomen, waardoor ze veeleisender zijn geworden. Bovendien verwachten veel (werkende) ouders dat de school een belangrijke rol vervult in het aanleren van de juiste normen en waarden bij leerlingen. Jongeren worden structureler dan vroeger ondersteund door de school omdat daar in de veranderende maatschappij, met steeds vlakkere opleidingen, in toenemende mate behoefte aan bestaat. Hier ligt met name een rol voor senioren.

Effecten van flexibiliseringsmaatregelen

- Werkdruk: Flexibiliseringsmaatregelen kunnen de ervaren werkdruk enigszins verminderen, bijvoorbeeld door lesuren vooral op de ochtend te plannen, het aantal lesuren te verminderen (BAPO-regeling), eventueel in combinatie met het inleveren van lesuren voor coördinerende taken die bij de eigen deskundigheid/belangstelling aansluiten.
- Employability: Er is op schoolniveau geen specifiek employabilitybeleid. Er is wel sprake van employabilitybeleid op macroniveau, maar gemeentebesturen zijn afhankelijk van wat scholen zelf invullen. Praktisch gezien blijkt het nog in de kinderschoenen te staan en ontbreekt het aan middelen

Determinanten

Belangrijke motieven voor de flexibiliseringsmaatregelen zijn een sterke vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt voor onderwijzend personeel. Dit vraagt meer zorg en meer oog voor oudere docenten.

Overheidsbeleid

Van de overheid wordt een informerende/adviserende rol verlangd, met name gericht op oudere leraren. Enerzijds moeten leraren nu langer werken dan vroeger (nu tot 62 jaar), anderzijds zijn de mogelijkheden voor uittreden beperkt (bv. de WAO-ruimte). Door de krapte op de arbeidsmarkt zijn de mogelijkheden voor externe mobiliteit duidelijk toegenomen. Hierdoor neemt de kans/mogelijkheid op 'beter' werk of bijvoorbeeld werk dichterbij huis toe, hetgeen van belang kan zijn voor met name de oudere leraren. Mogelijk gevaar is de zogeheten 'witte vlucht' waarbij leraren overstappen naar 'witte' scholen met -naar verwachting- minder problemen.