



Marloes Weerts – van Delft
Senior consultant Focus Orange



Ronald Doornbos
Partner Focus Orange

Verhoging van de AOW- en pensioenrichtleeftijd zijn logische maatregelen. Immers, we worden steeds ouder. Wie de 65-jarige leeftijd bereikt, leeft gemiddeld vijf jaar langer dan in 1957, het jaar van de AOW-introductie. En de levensverwachting stijgt nog steeds. Met de huidige wetgeving heeft 60% van de Nederlandse beroepsbevolking een verwachte AOW-leeftijd ver boven de 69 jaar. Bij veel organisaties dringt het besef door dat het tijd is voor radicale veranderingen die veel verdergaan dan aanpassingen in het pensioensysteem, namelijk: hoe blijven medewerkers gezond en inzetbaar tot aan hun pensioen?

Langer doorwerken is van alle leeftijden

Data als sleutel om tot doelgericht beleid te komen

Niets doen is geen optie. Niet voor medewerkers, maar ook niet voor werkgevers. Echter, mede door de economische crisis, die dwong tot kostenbesparing, stonden de afgelopen jaren in veel organisaties medewerkers niet centraal. En ook medewerkers zelf waren gedwongen bezig met het inkomen van vandaag en niet met hun inzetbaarheid van morgen. Uit recent onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) blijkt dat maatregelen om oudere medewerkers aan het werk te houden, waaronder veel klassieke 'ontzie'-regelingen, de afgelopen jaren alleen maar zijn afgebouwd, zonder dat daar alternatieve maatregelen voor in de plaats kwamen.

Een van de meest urgente problemen die werkgevers en medewerkers ervaren, is de fysieke onmogelijkheid

om bepaald werk te blijven verrichten tot op een hogere (pensioen)leeftijd. De kranten stonden er de afgelopen jaren vol van en daarmee lijkt het vraagstuk rondom zware beroepen als een boemerang weer terug te komen. Is het verhogen van de AOW- en pensioenleeftijd dus een logische maatregel? En is het inderdaad logisch dat we allemaal tot dezelfde AOW-leeftijd moeten doorwerken?

LANGER DOORWERKEN, EXPLOSIEVE STIJGING WIA-UITKERINGEN

Tussen 2003 en 2016 is het aantal werkenden in de leeftijd 55-64 jaar verdubbeld, van 762.000 naar ruim 1.400.000. Werkenden met een lage opleiding zijn in dezelfde periode ruim drie keer vaker gaan doorwerken tot aan de pensioenleeftijd en ook daarna, vaak uit financiële noodzaak. Bij hoogopgeleiden en mid-

Burn-out is met stip beroepsziekte nummer één en speelt op alle niveaus en alle leeftijden

delbaar opgeleiden is de toename van het langer doorwerken minder sterk. Uit interviews blijkt dat bij hen voldoening uit werk vaak het motief is om zelfs na pensionering door te werken.

Daar staat tegenover dat het langer doorwerken, zeker onder lager opgeleiden, gepaard gaat met een explosieve stijging van WIA-uitkeringen onder oudere medewerkers, zo blijkt uit recente cijfers van het UWV. Als de huidige toenemende instroom in de WIA een voorspeller is, betekent dit met de opschuivende AOW- en pensioenleeftijd dat dit probleem alleen maar groter wordt naar de toekomst.

De problematiek en het vraagstuk beperken zich echter niet alleen tot oudere medewerkers met fysieke beroepen of lager opgeleiden. Burn-out is met stip beroepsziekte nummer één en speelt op alle niveaus en alle leeftijden. Onderzoek van CBS, TNO en ArboNed begroot de jaarlijkse verzuimkosten gerelateerd aan een burn-out op 1,8 miljard euro.

DE VIER DIMENSIES VAN 'FIT'

Hoe moeten we hiermee omgaan? De ervaring leert dat zowel bedrijven als medewerkers wachten op één alomvattende oplossing voor het volledige vraagstuk. Daarbij hebben we de neiging om ons blind te staren op de huidige problematiek rondom de oudere medewerkers in zware beroepen, en op verbetering van de fysieke fitheid. Daarbij dreigen drie andere dimensies vergeten te worden die - naast fysieke fitheid - evenzeer bepalend zijn om nu en in de toekomst op een gezonde manier werk te kunnen uitvoeren:

- Mentale fitheid: in welke mate is een medewerker nu en in de toekomst mentaal in staat werkzaamheden uit te voeren? (Burn-out is oorzaak nummer één voor langdurig verzuim!)
- Financiële fitheid: in welke mate is een medewerker nu en in de toekomst financieel in staat om keuzes te maken die een positieve bijdrage leveren aan de inzetbaarheid?
- Capaciteiten fit(heid): over welke vaardigheden beschikt de medewerker, en in hoeverre zijn die toepasbaar in huidige en toekomstige werkzaamheden?

Op deze vier dimensies zullen werkgevers, maar vooral ook de medewerkers zelf, moeten sturen. Fit en inzetbaar blijven, is een gedeelde verantwoordelijkheid. Dat 'sturen' vraagt maatwerk, afhankelijk van waar de grootste behoeften en belangrijkste knelpunten in de fitheid zitten. Zware fysieke belasting vraagt een heel andere aanpak dan kantoorwerk met een hoog stressgehalte of repetitief administratief werk met weinig toekomstperspectief.

MAATWERK EN INVLOED

Ook de samenwerking tussen werkgever en medewerker vraagt maatwerk, omdat ieder zijn eigen rol en mogelijkheden heeft en ieder zijn eigen focus en belangen. Simpel gezegd, geldt voor een ieder: richt je op de onderdelen waar jij het meeste invloed op kunt uitoefenen.

Laten we dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld. Veel organisaties leggen bij het horen van *Duurzame Inzetbaarheid* de nadruk op de (fysieke) gezondheid van medewerkers, zeker als periodiek medisch onderzoek daartoe aanleiding geeft. Vervolgens schieten programma's rondom gezondheid als paddenstoelen uit de grond: de fruitmand, gezonder aanbod bij de lunch, stappentellers, fitnessabonnementen, stoppen met roken-programma's en noem maar op. Of al dat goedbedoelde aanbod effectief is, hangt volledig af van de motivatie van de medewerker om, bijvoorbeeld, te stoppen met roken, af te vallen en zijn of haar conditie te verbeteren. En zo ook geldt in opleiding & ontwikkeling: de werkgever kan de training of het ontwikkeltraject aanbieden, maar de medewerker moet het invullen.





Componenten van duurzame inzetbaarheid

Iets vergelijkbaars geldt voor organisatie- en werk-omstandigheden. Medewerkers kunnen vaak goed aangeven waar de performance-eisen knellen of dat de luchtkwaliteit tekortschiet, en ze hebben suggesties voor verbetering. Maar het is aan de werkgever om die verbeteringen door te voeren of betere alternatieven te realiseren.

DATA: EERSTE HULP BIJ KEUZESTRESS

De nieuwe tijd vraagt om maatwerkoplossingen, niet alleen op organisatieniveau, maar ook op medewerkersniveau. Eigen regie neemt een steeds prominente plek in bij werkgevers, als het gaat om de toekomst van medewerkers op alle hierboven beschreven dimensies. Meer eigen regie en maatwerkoplossingen leiden echter wel tot meer en complexere keuzes bij medewerkers. Hoe zorg je als werkgever dat medewerkers keuzes maken, als duidelijk is dat zij - zeker als het gaat om langere termijn vraagstukken - daar moeite mee hebben?

Hier ligt de sleutelrol voor de werkgever. Een werkgever beschikt over een berg aan data. Daarmee moet hij in staat zijn om door middel van data-analyses goed in kaart te brengen welke interventies effectief zijn voor verschillende medewerkers. Op basis van data kunnen we, bijvoorbeeld, nu al zien welke me-

dewerkers de grootste kans op afhaken hebben. Dat leidt tot een gericht interventiebeleid.

Daarnaast kan de werkgever op basis van data-analyses sturing geven met arbeidsvoorwaarden die aansluiten op onderbouwde, uniforme voorkeuren van medewerkers. Ook hiermee kun je als werkgever gerichte persoonlijke voorwaarden en interventies samenstellen. Oftewel, het gaat dus om het aanbieden van gericht maatwerk, op basis van toegesneden slimme defaults.

AANBIEDEN VAN FINANCIËEL INZICHT EN ADVIES

Een interessant onderdeel hierin kan zijn: het aanbieden van financieel inzicht en eventueel advies. Dit inzicht is essentieel, omdat bij bijna alle keuzes een belangrijke vraag is ‘Wat gaat dit financieel betekenen?’ Of het nu gaat om het kopen of huren van een huis, een nieuwe baan, het volgen van een opleiding, minder werken of eerder willen stoppen, het hebben van zorgtaken, kinderen, etc. In elke levensfase zijn er keuzes die om financieel inzicht vragen. Daar staat tegenover dat mensen over het algemeen vanuit zichzelf niet genegen zijn om te betalen voor financieel advies.

Ook hier is een belangrijke rol voor de werkgever weggelegd. Het is van belang te zorgen dat een mede-

werker keuzes in het juiste (toekomst)perspectief kan plaatsen. Iemand van 30 jaar zal minder bezig zijn met zijn toekomstige pensioen. Maar dit perspectief kan wel belangrijk zijn om financiële consequenties te kunnen overzien van huidige keuzes, zoals een nieuwe opleiding, tijdelijk minder werken, een nieuwe baan of juist nu extra sparen. Voor oudere medewerkers is het direct relevant om te weten hoe het financiële plaatje eruitziet bij pensionering en welke mogelijkheden er zijn. Dat vraagt om inzicht in de huidige pensioensituatie, in mogelijkheden binnen pensioen zoals vervroeging en hoog-laag constructies, of in de impact van deeltijdpensioen of minder werken.

Overigens blijkt uit het eerdergenoemde onderzoek van het SCP dat het enthousiasme onder werkgevers om medewerkers financiële regelingen aan te bieden om eerder uit het arbeidsproces te stappen, steeds verder afneemt. Deels begrijpelijk, omdat die regelingen kostbaar zijn en ook niet bijdragen tot langere inzetbaarheid. Echter, er wordt ook niet meer massaal geïnvesteerd in alternatieven, zoals (om)scholing of ander werk. Dat lijkt een tikkende tijdbom nu het nieuwe regeerakkoord ook nadrukkelijk anticipeert op steeds langer doorwerken, terwijl de uitval onder ouderen die moeten doorwerken oploopt. Het nieuwe kabinet legt de verantwoordelijkheid daarvoor ook nadrukkelijk bij sociale partners, die hier verder invulling aan moeten geven.

Het wordt dus hoog tijd om ook hier na te denken over creatieve oplossingen. Waarom niet nadenken over het opzetten van een spaarfonds, bijvoorbeeld, of over extra nadruk op (om)scholing? Of over mogelijkheden om eerder een andere functie te gaan vervullen, binnen of buiten de onderneming, ruim vóór het moment dat de problemen zich voordoen? Of

overstappen naar bedrijfstakken waar een tekort aan personeel bestaat of gaat ontstaan? Maar ook valt te denken aan een andere duur van arbeidscontracten. Dat dwingt zowel medewerkers als werkgevers om tijdig te investeren in de toekomstig benodigde kennis en vaardigheden.

Dit alles vraagt om een compleet andere kijk op medewerkers en zou niet beschouwd moeten worden als 'een apart thema'. Het moet in het DNA van zowel werkgevers als medewerkers komen dat je met het oog op de toekomst bezig blijft op alle vier de dimensies.

CONCLUSIE

Niets doen is geen optie! Het grote gevaar is dat de gedeelde verantwoordelijkheid bij werkgever én medewerker leidt tot passiviteit, terwijl de tijdbom van een groeiend verlies aan motivatie en uitval doortikt. Het is hoog tijd om in actie te komen en concrete stappen te zetten:

- Start met inventariseren en prioriteer issues die spelen in de organisatie;
- Data zijn voorhanden! Verzamel en analyseer de data die nodig zijn om tot goed onderbouwde inzichten te komen en interventies te plegen;
- Stop energie, tijd en geld in de onderdelen waar je invloed op kunt uitoefenen;
- Zoek naar passende oplossingen voor specifieke vraagstukken en medewerkersgroepen;
- Betrek zoveel mogelijk lagen binnen de organisatie bij het vergroten van de fitheid in alle dimensies.

Daarbij zal ook het perspectief moeten veranderen. Kijk *voorbij* de huidige ouderen waar de acute problemen zich concentreren en voorkom dat de organisatie het probleem van de inzetbaarheid voor zich uit blijft rollen.

Met name het 'afkopen' van oudere medewerkers draagt nooit bij aan een duurzame oplossing. De vier fit-dimensies gelden voor alle leeftijden, opleidingsniveaus en sectoren. Gebruik de aanwezige data om nieuwe inzichten te vergaren. En laten we vooral vooruitkijken en proactieve maatregelen nemen om anders te werken, te leren en te leven. Zodat medewerkers langer doorwerken: omdat ze het willen en kunnen!

De tijdbom van een groeiend verlies aan motivatie en uitval tikt door

