

Flexibele werkzekerheid voor oudere werknemers

Resultaten van een survey naar voorzieningen in bedrijven in Nederland, Duitsland, Denemarken en België

In dit artikel leest u de eerste resultaten van een survey onder meer dan 3 000 bedrijven in vier landen: Nederland, Duitsland, Denemarken en België. HR-managers in vier sectoren, namelijk in de metaal- en elektrotechnische industrie, de transportsector, de onderwijssector en het openbaar bestuur, zijn gevraagd naar de aanwezigheid en het gebruik van arrangementen voor vijftigplussers. Arrangementen die zowel de flexibiliteit voor de organisatie als nieuwe (werk)zekerheden voor de vijftigplussers faciliteren.

Flexicurity en verlenging van de loopbaan

In Europa nemen de mogelijkheden om vervroegd uit te treden af. De kosten van vervoegde uittredingsregelingen nemen toe en ook de toegang tot andere sociale uitkeringen voor oudere werknemers, zoals bij werkloosheid of arbeidsongeschiktheid, nemen af. Hierdoor staat de inkomenszekerheid van ouderen onder druk en neemt de behoefte aan werkzekerheid toe. Het flexicurity concept gaat ervan uit dat zekerheid niet per se ten koste hoeft te gaan van flexibiliteit in arbeidsorganisaties of flexibiliteit op de arbeidsmarkt. Of beter gezegd: flexibiliteit en zekerheid zouden voorwaarden voor elkaar zijn en elkaar ondersteunen (Wilthagen & Tros, 2004). Bovendien is het niet zo dat flexibiliteit alleen een werkgeversbelang is en het alleen werknemers zijn die zekerheid nastreven. Werkgevers willen kennis en ervaring behouden. Werknemers willen werk afstemmen op privé-omstandigheden of

afstemmen op veranderende belastbaarheid, competenties of interesses. Een voorbeeld dat in de literatuur over flexicurity veel wordt aangehaald, is het Deense model waarin een flexibele arbeidsmarkt (lage ontslagbescherming) gepaard gaat met inkomenszekerheid bij werkloosheid, levenslang leren en snelle bemiddeling naar ander werk (Bredgaard et al., 2005). Het toepassen van flexicurity op het terrein van het eindeloopbaanbeleid is een uitdaging en niet makkelijk. Immers, ouderen zijn ten op-

zichte van jongeren gemiddeld lager opgeleid, genieten minder scholing en blijven vaak werkloos als zij eenmaal werkloos worden. Ook in Denemarken. Bovendien leren studies ons dat ouderen vaak sterke voorkeuren hebben voor vrije tijd en zijn organisaties niet gewend om juist in het personeelsbeleid voor ouderen te investeren.

In onderstaande matrix (tabel 1) zijn mogelijke combinaties van flexibiliteit en zekerheid voor oudere werknemers opgenomen die definitieve, al te vroege (gedwongen) uittreding kunnen voorkomen en langere loopbanen kunnen faciliteren. De traditionele combinatie van inkomenszekerheid en uitstroomflexibiliteit in vervroegde uittredingsregelingen staat onder toenemende druk en moet worden vervangen/aangevuld door combinaties van andere vormen van flexibiliteit en zekerheid. Met name de maatregelen die genoemd zijn in de kolom van *werkzekerheid* zullen in de toekomst belangrijker worden. Immers, niet alleen de inkomenszekerheid

uit vervroegde uittredingsregelingen, maar ook de baancontinuïteit staat niet zelden onder druk. Daarnaast zal *combinatiezekerheid* – een goede ‘work-life balance’ – belangrijk blijven. Deze ‘zekerheden’ vragen echter flexibiliteit van organisaties én oudere medewerkers en zullen moeten worden afgestemd op de flexibiliteitsbehoefte van werkgevers.

De survey

In 2006 hebben wij in Nederland, Duitsland, Denemarken en België een identieke vragenlijst uitgezet onder HR-managers in bedrijfsvestigingen van vijftig of meer werknemers. Wij hebben twee private en twee publieke sectoren onder de loep genomen: de metaal- en elektrotechnische industrie, de transportsector, de onderwijssector en het openbaar bestuur. In elke cel (combinatie van land en sector) lag de respons tussen 114 en 300 bedrijven, waarmee een totale respons is behaald van 3 085 bedrijfsvestigingen. Ten behoeve van de representativiteit heeft een weging plaatsgevonden om onder- en bovenvertegenwoordiging ten opzichte van de totaal aanwezige bedrijven in de sectoren van deze landen (en in België ook op basis van regio) wat te corrigeren.

Alvorens naar de onderzoeksresultaten te gaan, bieden we eerst een snelle blik op de arbeids-

marktsituatie in de vier landen. We zien grote verschillen in de arbeidsparticipatie van 55- tot 65-jarigen (zie figuur 1). In Denemarken ligt deze bijna twee keer zo hoog dan in België. In alle landen neemt de participatie toe, maar in Nederland is deze vanaf medio jaren negentig duidelijk meer toegenomen. Verder zien we in alle landen wat betreft de oudere werknemers een verschuiving in het overheidsbeleid. In (pre)pensioensystemen worden financiële prikkels gebouwd om uittreding uit te stellen en het belang van levenslang leren, duurzame employability, arbeidsbemiddeling, flexibele uittreding en flexibele arbeidscontracten wordt benadrukt. De vraag is echter in hoeverre deze beleidsverschuiving ook zichtbaar is binnen bedrijven. De survey poogt daar meer duidelijkheid over te geven.

Aanwezigheid van faciliteiten

Een belangrijke set vragen van de survey betrof de aanwezigheid van HRM-instrumenten en voorzieningen voor vijftigplussers. In tabel 2 vinden we de percentages van bedrijven die de genoemde faciliteit hebben voor hun werknemers van 50 jaar en ouder. Deze arrangementen kunnen onderdeel uitmaken van een seniorenbeleid, maar kunnen ook onderdeel zijn van algemeen personeelsbeleid, zo ook voor de oudere medewerkers.

Tabel 1.

Mogelijkheden om flexibiliteit en zekerheid voor oudere werknemers te combineren (niet uitputtend)

	Inkomens zekerheid	Baanzekerheid	Werkzekerheid	Combinatie zekerheid
Numerieke externe flex (in- en uitstroom)	Vervroegde uittreding		Hulp bij externe herplaatsing; Hulp bij starten zelfstandig ondernemersschap; Werving	
Numerieke interne flex (arbeidstijd)		Deeltijd uittreding/ contract; Vermindering arbeidsuren		Deeltijd uittreding/ contract; Vermindering arbeidsuren
Functionele interne flex (taken, banen)		Verminderen werkbelasting; Bijscholing	Interne baanmobiliteit; Her- en omscholing; 'Senioren banen'	
Loonkostenflex (salaris)		Variabele beloning	Demotie	

HRM-instrumenten/faciliteiten rond arbeidstijdflexibiliteit blijken in de vier landen het meest voor te komen. Maar er zijn grote verschillen tussen de landen. De percentages liggen in Duitsland veel lager. Dit is opmerkelijk omdat de Duitse overheid wel heeft geprobeerd om deeltijduittreding te bevorderen (*Altersteilzeitgesetz* 1996). Maar arbeidsorganisaties vonden/vinden deeltijdwerk moeilijk te organiseren en Duitse vakbonden hebben – veel meer dan bijvoorbeeld in Nederland – lange tijd vastgehouden aan voltijdsuittreding (Klammer, 2003; Lindecke et al, 2007).

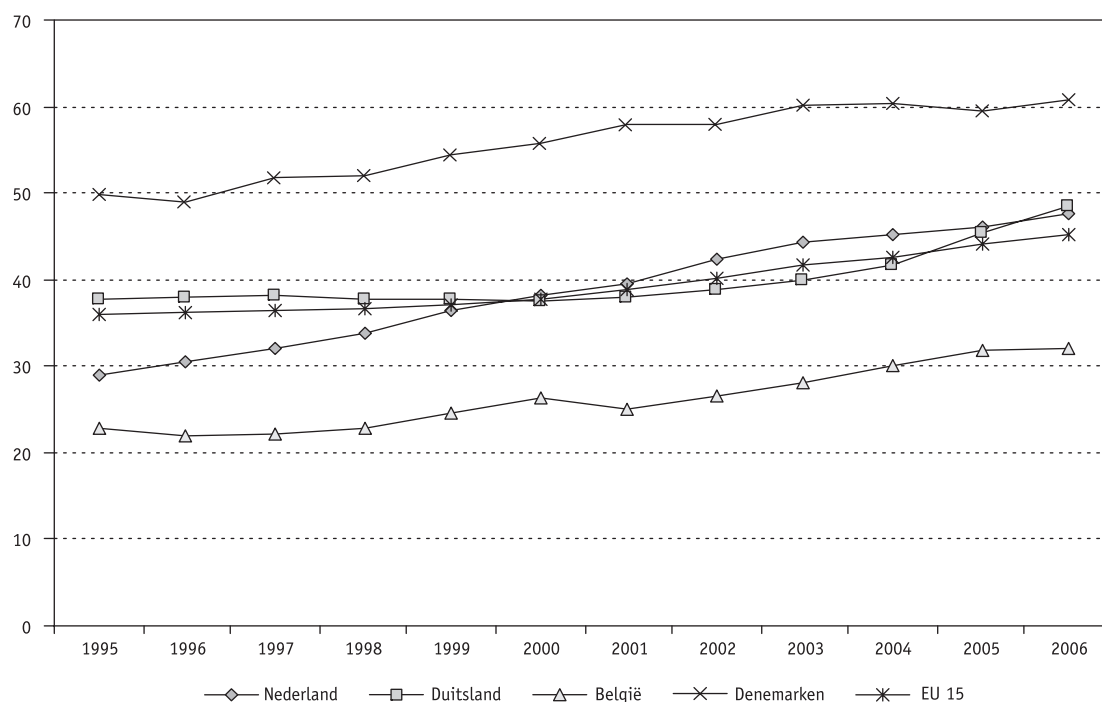
Ook wat betreft intern functionele flexibiliteit is de verspreiding van HR-instrumenten onder de landen zeer ongelijk. De Deense bedrijven hebben veel meer voorzieningen voor scholing en voor interne mobiliteit. Opvallend is het hoge percentage bedrijven in Nederland dat taakverlichting als beleids-

instrument heeft. Duitse en Belgische bedrijven scoren op alle vier voorzieningen in deze blok onder het gemiddelde.

Voorzieningen ten behoeve van de extern numerieke flexibiliteit komen duidelijk veel minder voor. Al zegt nog ruim een kwart van de Nederlandse bedrijven dat ze een voorziening heeft om ouderen te helpen bij externe herplaatsing. Ook blijkt uit de survey dat het niet al te druk is wat betreft de instroom van ouderen: 55% heeft geen enkele oudere aangenomen in het jaar 2005. Maar ook hier zijn er grote landelijke verschillen: in Denemarken hebben de bedrijven twee keer zo vaak een vijftigplusser in 2005 aangenomen dan in België. Overigens is de voorziening van definitieve vervroegde uittreding uit de arbeidsmarkt nog wel steeds populair: tweederde van de bedrijven heeft daarvoor een voorziening.

Figuur 1.

Arbeidsparticipatie (%) van 55- tot en met 64-jarigen (Nederland, Duitsland, België, Denemarken en EU-15; 1995-2006)



* De arbeidsparticipatie wordt berekend als het aandeel werkenden in de bevolking van 55 tot en met 65 jaar.

Bron: Labour Force Survey, Eurostat, 2007

Ten slotte zien we lage percentages wat betreft loonflexibiliteit, al zijn hier ook duidelijke verschillen tussen de landen te ontdekken.

Verder blijkt uit de survey dat in Nederland de sectorale CAO-partijen vaak de belangrijkste initiatiefnemers zijn bij de invoering van de genoemde maatregelen. In Denemarken zijn de HRM-afdeling en de CAO-partijen samen de belangrijkste initiatiefnemers. In België en Duitsland spelen de sociale partners een veel minder belangrijke intermediaire rol in de vertaling van het centraal beleid rond 'active ageing' naar de bedrijfspraktijk.

Het gebruik van voorzieningen

Wij hebben de HR-managers ook gevraagd in hoeverre de voorzieningen gebruikt worden onder de vijftigplussers. Voorzieningen blijken in sterk ver-

schillende mate te worden toegepast. Dit is meegevoegen in de 'flexicurity-index' zoals die per land/sector in figuur 2 is weergegeven. De flexicurity-index is een samengestelde score van twaalf voorzieningen (zie de lijst in de eerste kolom van tabel 2). Per bedrijf is per faciliteit 1 punt gegeven als deze aanwezig is, maar zelden wordt gebruikt; 2 punten worden gegeven bij een redelijk vaak gebruik en 3 punten worden gescoord bij een vaak/altijd gebruikt arrangement. Een bedrijf kan dus minimaal 0 (= geen enkele voorziening aanwezig) en maximaal 36 scoren (12 voorzieningen worden veel gebruikt).

Figuur 2 laat zien dat de grootste intensiteit is te vinden bij de Nederlandse en daarna bij de Deense bedrijven. De Duitse bedrijven scoren duidelijk het laagst en België zit daartussen. De twee publieke sectoren scoren hoger dan de twee private bedrijfstakken met name omdat zij vaker deeltijdse werk-

Tabel 2.

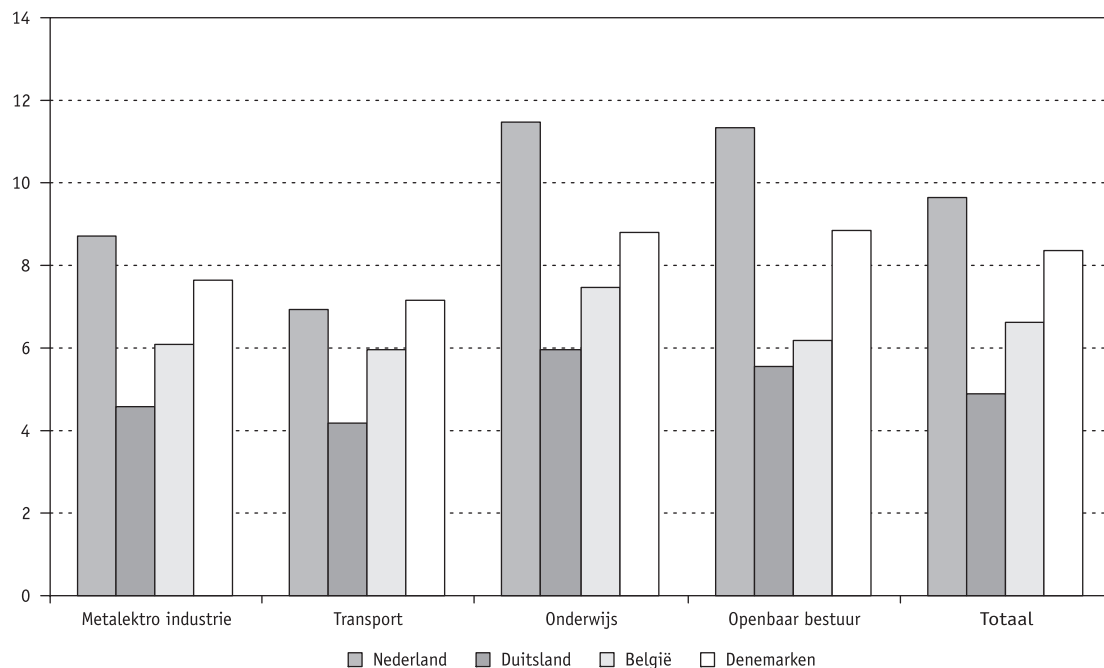
Aandeel bedrijven met meer dan vijftig werknemers waar voorzieningen voor vijftigplussers aanwezig zijn (gewogen, n = 3 085 bedrijfsvestigingen) (Nederland, Duitsland, Denemarken, België; 2006)

(%)	Neder-land	Duitsland	Dene-marken	België	Totaal
Intern numerieke flexibiliteit					
Deeltijdse uittreding	68	33	78	57	59
Deeltijdse contracten	55	46	83	67	63
Vermindering arbeidsuren	72	29	68	69	60
Vrijstelling van zware arbeidstijden	48	26	45	15	33
Intern functionele flexibiliteit (arbeidstijdflexibiliteit)					
Plannen/programma's voor training & scholing	41	26	48	29	36
Baanrotatie/horizontale baanveranderingen (interne baanmobiliteit)	44	39	84	25	47
Seniorenbanen	19	7	15	10	13
Taakverlichting	64	30	34	26	38
Externe numerieke flexibiliteit					
Ondersteuning bij externe herplaatsing (outplacement)	27	4	4	11	12
Ondersteuning bij starten van zelfstandig ondernemerschap	9	3	4	2	4
Loonflexibiliteit					
Variabele beloning	18	26	30	5	19
Demotie naar minder betaalde banen	22	2	1	4	7

Bron: Hugo Sinzheimer Instituut, Universiteit Amsterdam

Figuur 2.

Index van aanwezigheid en mate van gebruik van twaalf arrangementen ten aanzien van flexibiliteit en baan/werk/combinatie zekerheid voor oudere werknemers (= flexicurity-index), uitgesplitst naar sector en land (n = 3 085 bedrijfsvestigingen, gewogen gemiddelden) (Nederland, Duitsland, Denemarken, België; 2006)



Bron: Hugo Sinzheimer Instituut, Universiteit Amsterdam

patronen voor hun oudere medewerkers invoeren. In alle landen scoort de transportsector het laagst.

Kijken we naar de verschillende vormen van flexibiliteit, dan zien we in Nederland veel arrangementen voor extern numerieke flexibiliteit en veel gebruik van faciliteiten rond arbeidstijdflexibiliteit. Ook België scoort hoger dan Denemarken op de cluster van arbeidstijdflexibiliteit omdat Belgische bedrijven de aanwezige arrangementen meer toepassen. De Deense bedrijven 'winnen' vooral op de hogere toepassing van actieve vormen van functionele flexibiliteit zoals scholing en interne baanwisselingen.

Achtergrondfactoren

In de enquête werd gepeild naar kenmerken van de bedrijven en van de vijftigplussers die er wer-

ken. Vele kenmerken blijken statistisch significante voorspellers te zijn voor de flexicurity-index (zie tabel 3 waarin de uitkomsten van een multivariate analyse zijn opgenomen). Het land waarin het bedrijf gevestigd is, is de belangrijkste voorspeller. Daarnaast zijn ook andere kenmerken zoals de sector, organisatiegrootte en het hebben van een collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) of HRM-afdeling van invloed. Ook het aandeel vijftigplussers in het personeelsbestand is van belang en het feit of het bedrijf in het afgelopen jaar een of meer vijftigplussers heeft aangenomen (alles in positieve zin).

Het blijkt dat de onderzochte bedrijfskenmerken in verschillende mate, en soms zelfs tegengesteld, samenhangen met de flexicurity-index (zie laatste vier kolommen in tabel 3). Zo is in Nederland vooral de sector van belang en ook wel de organisatiegrootte. Het onderwijsniveau heeft juist een negatief effect: waarschijnlijk wordt het 'ontziebeleid'

hier vooral toegepast op lager opgeleide werknemers. In Denemarken blijkt vooral de HRM-afdeling van invloed te zijn, wat een bevestiging is van de eerdere conclusie dat het met name de HRM-afdeling is die het initiatief neemt bij de invoering van faciliteiten. In België is in het model een extra variabele opgenomen: de regio. Het blijkt inderdaad dat in het Brusselse en Waalse deel de flexicurity-scores veel lager zijn dan in het Vlaamse deel. Maar ook hier spelen andere factoren een positieve rol, zoals CAO, OR en de aanwezigheid van vrouwelijke vijftigplussers.

Conclusies

Een survey onder ruim drieduizend bedrijven laat zien dat het HRM-beleid voor oudere werknemers in de Deense en Nederlandse bedrijven meer activerend en preventief van aard is dan het beleid in vergelijkbare bedrijven in België en Duitsland. Hier

zijn meer voorzieningen ingevoerd die zowel de flexibiliteit als de baan- en werkzekerheid van ouderen faciliteren. Bovendien worden deze voorzieningen meer gebruikt. De bevindingen bevestigen het beeld dat Denemarken en Nederland de twee landen zijn waar 'flexicurity' als beleidsconcept het meest zichtbaar is. Het zou tevens een deel van de verklaring kunnen zijn van de relatief hoge en meer stijgende arbeidsparticipatie van ouderen aldaar. De meer decentrale aanpak van het vraagstuk van 'active ageing' in deze landen lijkt een gunstig effect te hebben. Belgische en Duitse bedrijven zijn duidelijk minder actief in het implementeren van alternatieven voor vervroegde uitreding zoals scholing, interne baanveranderingen, externe herplaatsing, aanpassing van arbeidstijden of arbeidsplaatsen voor oudere medewerkers.

Naast het land waarin de onderzochte bedrijven gevestigd zijn, blijken andere factoren van invloed te zijn voor de mate waarin bedrijven maatregelen

Tabel 3.

Uitkomst van multivariate analyse. (Nederland, Duitsland, Denemarken, België; 2006)

Onafhankelijke variabelen	Totaal 4 landen Adj R square .198	Nederland	Duitsland	Denemarken	België
Nederland	.229**				
Duitsland	-.097**				
Denemarken	.133**				
Metalekro industrie	.054*	-.224**		-.146*	
Transport sector	.088**	-.324**		-.157**	
Onderwijs sector	.082**	.091**	.117*		
Organisatiegrootte (4 cat.)	.088**	.144**			.097*
CAO	.066**				.162**
OR (ondernemingsraad)		.099*			.124**
HRM afdeling	.074**			.233**	
Aandeel 50+ (4 cat.)	.057**	.093*		-	.090*
Aandeel vrouwen in 50+			.097*	-.186**	.148**
Onderwijsniveau 50+ (3 cat.)		-.192**			
Werving 50+ in 2005	.071**			.110*	
Gem. Uittredingsleeftijd (5 cat.)	-.058**				
<i>Vlaams vs Waals/Brussels</i>					.187**

Gestandaardiseerde coëfficiënten (Beta) met de 'flexicurity-index' als afhankelijke variabele (n = 3 085, gewogen)

Noot 1: Voor de dummy variabelen 'land' en 'sector' is België en Openbaar bestuur referentie.

Noot 2: Indien niet anders is aangegeven, hebben de onafhankelijke variabelen 2 categorieën (ja/nee).

** = Statistisch significant op 0.01 niveau; * = statistisch significant op 0.05 niveau.

Bron: Hugo Sinzheimer Instituut, Universiteit Amsterdam

treffen – en deze gebruiken – om zowel de flexibiliteit als de werkzekerheid voor oudere medewerkers te bevorderen. Zoals sector, bedrijfsgrootte, aanwezigheid van CAO of HRM-afdeling en het aandeel vijftigplussers in het bedrijf.

Frank Tros
Hugo Sinzheimer Instituut
Universiteit van Amsterdam

Bibliografie

- Bredgaard, T., F. Larsen & Madsen, P.K. 2005. *The Flexible Danish Labour Market – A Review*, Aalborg: Centre for Labour Market Research, CARMA Research Papers 2005:01.
- Klammer, U. 2003. Altersteilzeit zwischen betrieblicher und staatlicher Sozialpolitik. *Sozialer Fortschritt*, 2: 39-47.
- Lindecke, Chr., D. Voss-Dahm & Lehndorff, S. 2007. *Altersteilzeit. Erfahrungen und Diskussionen in Deutschland und andere EU-Ländern*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Wilthagen, T. & Tros, F. 2004. The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour market. *Transfer*, 10 (2): 166-186.