

Adecco Institute White Paper – Oktober 2006

# Het Demografische Conditie-onderzoek 2006: Bewustwording van de Europese Demografische Uitdaging

## Inhoudsoverzicht

- 2      Managementsamenvatting
- 5      Introductie
- 6      Waarom is demografische conditie van  
         bedrijven van belang?
- 10     De Demografische Conditie-index 2006 DCI (DFI):  
         - methodologie  
         - resultaten
- 21     Conclusies en aanbevelingen
- 23     Statistische appendix en methodologische notities

### Over het Adecco Instituut

Het Adecco Instituut zet zich in voor het mogelijk maken van discussies tussen alle stakeholders, van regeringen en academici tot werkgevers, vakbonden en werknemers over het brede onderwerp van werk en de invloed van werk op onze maatschappij.

Door primair en secundair onderzoek, evenals door opiniepeilingen, conferenties en evenementen, voorziet het instituut in een op feiten gebaseerd en vooruitblikkend perspectief op innovatieve manieren om organisaties en regio's te helpen om werkgelegenheid, productiviteit en tevredenheid bij werknemers op het werk te verbeteren.

Adecco's wereldwijde bereik verrijkt de inzichten van het instituut. Met ruim 6.600 kantoren in meer dan zeventig landen en gebieden, en een arbeidspotentieel van meer dan vier miljoen individuen, zien de werknemers van Adecco zich dagelijks geconfronteerd met economische en demografische feiten die de zakelijke inspanningen van de klanten zowel uitdagen als aanmoedigen.

Het Adecco Instituut omvat een raad van adviseurs en wordt gemanaged en geleid vanuit Londen, Groot-Brittannië. Het instituut kan gebruik maken van alle middelen en voorzieningen van de Adecco Groep.

## Managementsamenvatting

Europese bedrijven hebben in deze tijd te maken met zoveel korte termijn uitdagingen en lange termijn trends, dat het moeilijk is voor hen om te weten welke ze het eerst moeten aanpakken, laat staan hoe dit het beste te doen. Een aantal van deze trends zullen zo krachtig zijn, dat bedrijven genoodzaakt zijn om zich hiermee bezig te houden, alleen al om de komende paar decennia te overleven.

Demografische verandering op lange termijn is zo'n kracht. Door de gehele Europese Unie (EU) zal de vergrijzing van de bevolking spectaculair zijn en ons continent, onze gemeenschappen, levens, houdingen, ons werk, systemen voor gezondheid en educatie, evenals onze vooruitzichten, op manieren hervormen die wij pas voorzichtig beginnen te begrijpen.

Oudere mensen zijn nu al het enige groeiende segment van de bevolking in Europa. In de komende tien jaar, voor het eerst ooit, zal de meerderheid van de mensen in de vijf grootste economieën van Europa ouder zijn dan 40 jaar (in Duitsland en Italië zal dit meer dan 60% van alle inwoners zijn). We zullen het aantal mensen in de leeftijd tussen 50-65 aanzienlijk zien toenemen en de leeftijdsgroep tussen 20-40 jaar zien afnemen<sup>1</sup>. De verandering zal op lange termijn nog dramatischer zijn. Tegen 2050 zal de beroepsbevolking een vijfde lager liggen dan momenteel, en volgens Eurostat zal de verhouding van de Euro-25 populatie met een leeftijd boven de vijftenzestig verdubbeld zijn tot 30%<sup>2</sup>. Dit wil niet zeggen dat demografische verandering alleen slecht nieuws is, of dat het een identieke impact zal hebben door alle economische sectoren heen, maar het zal verandering teweeg brengen en nieuwe regels en uitdagingen met zich meebrengen.

Het Adecco Instituut heeft een demografische conditie-index (DF-index) gecreëerd om te meten in hoeverre bedrijven klaar zijn om deze eerste symptomen van een vergrijzende beroepsbevolking in Europa op te vangen. De DF-index 2006 is gebaseerd op een onderzoek onder 2.500 bedrijven van alle mogelijke groottes en sectoren binnen de vijf grootste economieën van Europa. Binnen dit onderzoek hebben we de bedrijven gescoord op een index van 100 tot 400 punten. Met de individuele resultaten van bedrijven hebben we ook de landelijke indexen berekend. De Europese bedrijven haalden een gemiddelde van slechts 183 indexpunten en tweederde van hen scoorde 200 punten of minder. Dit geeft aan dat er een grote ruimte is voor verbetering van hun bereidheid tot verandering.

---

<sup>1</sup> International Labor Organization (ILO), Labostat database, Oktober 2006.

<sup>2</sup> Eurostat perscommuniqué 29 september 2006. Het grootste aandeel zal in Italië en Duitsland zijn.

Ons onderzoek wees uit dat, terwijl Europese bedrijven demografische verandering als één van hun grootste uitdagingen na globalisering beginnen te erkennen, de meesten de leeftijdstructuur van hun werknemers nog niet volledig hebben geanalyseerd en de planning van hun personeel nog steeds als een korte termijn gebeurtenis zien. Bedrijven plannen gemiddeld genomen hun globale personele behoeftes amper een jaar vooruit. En belangrijker nog, hoewel bedrijven genoodzaakt zijn steeds meer oudere werknemers aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden, zijn de meesten niet goed voorbereid om dit te doen in de vijf belangrijkste gebieden: levenslang leren, carrièremanagement, gezondheidszorg, kennismanagement en management van diversiteit van leeftijd.

- Bedrijven hebben geen toereikend aanbod aan middelen om carrières te managen en weinig werknemers maken gebruik van wat er aangeboden wordt, in het bijzonder werknemers boven de 45 jaar.
- Gezondheidszorg is rijp voor verbetering. Er zijn maar weinig firma's die verder gaan dan het basale verplichte programma (zoals check-ups) om ook lange termijn gezondheidsinstrumenten aan te bieden, zoals stressreductie en levensstijl- en dieetadvies.
- Terwijl een overweldigende meerderheid van bedrijven de wettelijke vereisten betreffende diversiteit aan leeftijd respecteert en formeel alle leeftijdsgroepen gelijk behandelt, doen de meesten weinig aan het promoten van een dynamische cultuur van wederzijds respect, mentorschap en kennisoverdracht.
- Hoewel bedrijven veelal het basale kennismanagement instrumentarium op orde hebben en begrijpen dat technische expertise noodzakelijk is op de werkplek, weten de meesten verbazingwekkend genoeg niet wie hun experts zijn (d.w.z. wie expertise heeft waarvan).
- Terwijl bedrijven doorlopend opleidingsinstrumenten aanbieden en rond de helft van de werknemers hiervan gebruikmaakt, gaat het hier meestal om standaard trainingen, gebaseerd op de werkplek met focus op kwalificaties, en niet om geïndividualiseerde programma's of sociale vaardigheden.

## Demographic Fitness Survey 2006

Ons witboek geeft een aantal aanbevelingen aan Europese bedrijven die erop gespist zijn om de vergrijzing van het personeelsbestand aan te pakken. Demografische conditie is geen hocus pocus. Alle maatregelen en instrumenten door alle vijf gebieden heen liggen binnen het bereik van de meeste bedrijven – ongeacht de grootte, sector of de focus – zolang zij de wil en drang hebben om deze te adopteren, prioriteit te geven aan een aantal gebieden en om weliswaar kleine maar toch doorslaggevende stappen te zetten om vooruitgang zeker te stellen.

Wij benadrukken dat demografische conditie niet over *feel good* ideeën gaat, maar over de harde economische werkelijkheid. Het rendement van actie nemen kan substantieel zijn. Betere DF-indexscores zouden tot twintig procent verbetering van de competitiviteit, de innovatie en de productiviteit van het bedrijf kunnen leiden; van nu af kan aandacht voor de thema's direct vertaald worden in zakelijk succes.

Het Adecco Instituut zal haar DF-index periodiek publiceren en bedrijven en beleidsmakers een instrumentarium geven om de Europese vooruitgang op het gebied van demografische conditie te meten.

## Introductie

Terwijl Europa's beleidmakers, zakelijke leiders, academici en de pers al rijkelijk bijdragen aan onze bewustwording van de demografische verandering hier en elders in de beschaafde wereld, is er vooralsnog toch verbazingwekkend weinig geschreven over de voorbereiding van bedrijven op het vergrijzen van hun personeelsbestand en de doelgerichte acties die zij zouden kunnen nemen. Dit tekort aan aandacht onderkende, verrichtte het Adecco Instituut in september 2006 een onderzoek naar de demografische conditie van 2.500 bedrijven van alle mogelijke groottes en sectoren in de vijf grootste Europese economieën<sup>3</sup>. Demografische conditie is de mate waarin bedrijven in staat zijn om nooit eerder voorgekomen demografische verandering binnen hun eigen personeelsbestand het hoofd te bieden.

De uitkomsten van de demografische conditie-index (DF-index) van het Adecco Instituut zullen helpen illustreren in hoeverre bedrijven klaar zijn voor de demografische verandering op de vijf dimensies levenslang leren, gezondheidszorg, carrières, kennismanagement en diversiteit van leeftijd. Ook bieden ze praktisch inzicht aan alle stakeholders. Onze DF-index 2006 maakt duidelijk dat er inderdaad een enorm potentieel is voor het Europese bedrijfsleven om haar demografische conditie te verbeteren en zichzelf zodoende een betere kans te geven om succesvol te zijn of de komende jaren te overleven.

---

<sup>3</sup> Onderzoek in opdracht van het Adecco Instituut en uitgevoerd door *TNS Infratest* in september / oktober 2006.

## Waarom is demografische conditie van bedrijven van belang?

Wereldwijd realiseren bedrijven zich dat de diverse, veelal onderling verbonden, zakelijke en sociale trends significant invloed zullen uitoefenen op hun toekomstige rentabiliteit. Deze trends omvatten de snel veranderende voorkeuren van de consument, de snelle groei van de markt, de grotere toegang tot informatie en kennis, de aanhoudende globalisering van de markten voor werk en talent, de dynamische verschuivingen in bedrijfsmatige structuren en organisaties, een steeds grotere op elkaar inwerkende invloed van zakelijk en maatschappelijk leven dankzij technologische innovatie, meer wetenschappelijke managementtechnieken evenals striktere beperkingen op voorzieningen uit natuurlijke middelen, opgelegd door strengere regelgeving, bijvoorbeeld met betrekking tot thema's over het milieu<sup>4</sup>.

Hoewel elke trend afzonderlijk belangrijk is, is de vergrijzing van de bevolking wel de grootste uitdaging. Misschien geëvenaard door de klimaatverandering en het desastreuze niveau van educatie onder de Europese jeugd, hoewel daar de meningen over verschillen. Het invloedrijke Kok Rapport<sup>5</sup> waarschuwt dat Europa onderhevig is aan een dramatische verandering in de grootte en leeftijdsstructuur van onze bevolking. Gedurende de komende vijftig jaar zal ieder land zich niet alleen geconfronteerd zien met een snel stijgend aantal gepensioneerden, maar ook met een sterke afname van het aantal mensen dat op het hoogtepunt van hun werkzame leeftijd is.

Alleen al in de komende tien jaar zullen mensen boven de veertig voor het eerst in tijden in de meerderheid zijn in heel Europa. Het totale aantal mensen tussen de 50-65 jaar oud in de vijf grootste Europese economieën, die tweederde van de regionale GDP uitmaken, zal toenemen met 16% en het aantal personen tussen de 20-40 jaar zal afnemen met bijna 10%<sup>6</sup>. Tegen 2050 zal onze EU-beroepsbevolking (15-64 jaar) een vijfde onder de huidige grootte liggen. Volgens recente gegevens van Eurostat zal de Euro-25 populatie ouder dan 65 verdubbeld zijn tot 30% van het totaal<sup>7</sup>.

Bovendien zal de trend zonder uitzondering alle landen beïnvloeden. Duitsland en Italië behoren tot de snelst verouderende samenlevingen ter wereld. Tegen 2050 zal de beroepsbevolking van Italië gehalveerd zijn. Ook in Duitsland zal de demografische implosie verbijsterend zijn met ruim 30% minder werkzame Duitsers dan nu, zelfs bij een relatief hoge mate van nieuwe immigratie. Het

<sup>4</sup> "Going from global trends to corporate strategy", *The McKinsey Quarterly*, 2006 Nummer 3, pag. 20. Meer dan 40% van de bedrijven gelooft dat ieder van deze mondiale trends een erg belangrijke of belangrijke impact op hun rentabiliteit zal hebben gedurende de komende vijf jaar. Rond een kwart van de respondenten gelooft tevens dat een intensere sociale tegenstroom tegen zakelijke en continue groei van de publieke sector door de tijd heen een belangrijke impact heeft op hun rentabiliteit.

<sup>5</sup> Wim Kok, Rapport van de High Level Group, *Facing the Challenge: the Lisbon strategy for growth and employment*, november 2004. Het rapport benadrukt de obstakels in het bereiken van de ambitieuze tien-jarendoelstellingen die voor Europa zijn uitgezet in de 2000 Lissabon Agenda en stelt concrete middelen voor om vooruitgang te versnellen.

<sup>6</sup> ILO, *op. cit.*

<sup>7</sup> Eurostat, *op. cit.*

aantal jongere Duitsers bevindt zich in een vrije val (er zijn al een kwart minder mensen in de twintig dan op de piek midden jaren tachtig van de vorige eeuw)<sup>8</sup>, terwijl er in Italië in de komende tien jaar minder mensen zullen zijn in iedere leeftijdscategorie van 0-44 jaar, met een kwart minder dertigers. Spanje zal eenzelfde dramatische afname zien in een aantal jongere leeftijdsgroepen, met onder andere een halvering van bevolking van 20-35 jaar in de komende tien jaar<sup>9</sup>.

Het mag dan wel te laat zijn om de demografische veranderingen te stoppen of zelfs om te keren, bijvoorbeeld door ingrijpend nationaal en EU-beleid om migratie en geboorte te bevorderen, maar het is zeker mogelijk beleid en strategie te ontwikkelen om de verandering het hoofd te bieden.

Ten eerste door meer gebruik te maken van menselijk kapitaal. Minder jeugd betekent minder afgestudeerden en stagiairs en dus minder sollicitanten, wat versterkt wordt door het continue vertrek van productieve oudere werknemers door goedbedoeld openbaar beleid of door schadelijke zakelijke vooroordelen. Minder dan 60% van de groep 54-60 jaar in de OECD-economieën heeft momenteel een baan, tegenover 76% tussen de 24-49 jaar<sup>10</sup>. Beide factoren reduceren de hoeveelheid menselijk kapitaal binnen Europa significant.

Ten tweede betekent het vergrijzen van de bevolking dat oudere werknemers een enorme bron van vaardigheden zullen vormen in een omgeving waar talent steeds meer concurrentievoordeel geeft én waar alle Europese landen een ernstig tekort aan talent tegemoet kunnen zien. Dit kan niet voorkomen worden door de immigratie van professionals van buiten Europa of de concentratie van capabele en getrainde mensen rond bepaalde steden en regio's zoals bij de verbazingwekkende massale beweging van Polen, Tsjechen en andere nieuwe EU-burgers naar Groot-Brittannië en Ierland sinds 2005. Ook de voortdurende toevloed van legale en illegale migranten naar Europa vanuit nieuwe economische groeigebieden biedt geen soelaas. *De Economist* wijdde er in oktober 2006 een heel onderzoek aan om te onderstrepen dat "talent het meest gevraagde handelsproduct op aarde is geworden". Er werd vastgesteld dat een overweldigende hoeveelheid aan internationale senior HR-managers gelooft in het aantrekken en behouden van talent als hun eerste prioriteit<sup>11</sup>. Juist door het aannemen en behouden van oudere werknemers, kunnen Europese bedrijven helpen om hun toekomstige tekorten aan talent en hun uitdagingen op het gebied van werving het hoofd te bieden.

<sup>8</sup> Center for Strategic and International Studies (CSIS), *Germany and the Challenge of Global Aging*, februari 2003. Deel van een belangrijke onderzoeksinspanning naar mondiale vergrijzing in opkomende en zich ontwikkelende landen.

<sup>9</sup> ILO, *op. cit.*

<sup>10</sup> Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), *Live Longer – Work Longer*, maart 2006, managementsamenvatting.

<sup>11</sup> *The Economist. The battle for brainpower. A survey of talent.* 7 oktober 2006. Het onderzoek levert internationaal bewijs voor het groeiende tekort aan talent. Het aantal talentintensieve banen in Amerika groeit drie keer sneller dan de werkgelegenheid in het algemeen en staat voor 70% van alle door het afgelopen decennium heen gecreëerde banen en maakt nu 40% van de arbeidsmarkt in de VS uit. Ondertussen zullen de 500 grootste bedrijven in Amerika de helft van hun senior managers gaan verliezen in de komende vijf jaar. Niet verbazingwekkend, omdat het vinden en behouden van talent – alsmede het investeren in training – belangrijker wordt dan ooit voor steeds meer bedrijven.

Ten derde zullen op een praktisch niveau werkgevers niet alleen de passend opgeleide oudere werknemers voor de banen moeten aantrekken, maar ook moeten ze investeren in het bijscholen van alle werknemers tijdens hun loopbaan. Een grotere ratio aan oudere werknemers brengt een extra investering in de fysieke werkomgeving met zich mee, in mogelijkheden voor levenslange training en gezondheidszorg, carrière en de keuze voor werktijden, organisatieontwerp, uitgaven voor het personeel (loonkosten en winstdeling stijgen bij het ouder worden nu eenmaal sneller dan de productiviteit)<sup>12</sup>, en zelfs in het vinden van manieren om mensen warm te maken voor het nemen van beroepsrisico's in een globale economie. Zodoende kunnen bedrijven meer kennis en ervaring vasthouden die vaak verloren gaat door vroegtijdige pensionering, meer begrip hebben en beter communiceren met de vergrijzende clientèle in de hoofdmakten en zorgen voor samenwerking tussen de generaties. Studies in de VS en Europa hebben onthuld dat oudere werknemers een sterker arbeidsethos hebben, betrouwbaarder zijn, meer bereid zijn om volgens andere schema's te werken en eerder dan hun jongere collega's een positieve houding tegenover werk en hun werkgever hebben<sup>13</sup>.

Ten vierde vinden er, naast vergrijzing, ook andere grote veranderingen plaats in de werkgelegenheid. In de toekomst zullen er meer vrouwen deel uitmaken van de beroepsbevolking. Het percentage vrouwen in professionele, ondersteunende en leidinggevende rollen zal toenemen. Ook zal de werkgelegenheid in de dienstensector toenemen en in een veranderende werkomgeving zal de vraag naar evenwicht tussen arbeidszekerheid en flexibiliteit (*flexicurity*) belangrijk worden<sup>14</sup>. Begrippen zoals het lange termijn dienstverband, arbeidszekerheid en carrièremobiliteit binnen een bedrijf zijn allemaal vervaagd gedurende het laatste decennium en zodoende kan demografische verandering leiden tot zorg bij veel personen en organisaties. Maar zoals het Kok Rapport duidelijk maakt, is werkelijke flexibiliteit van werk geen kwestie van "aannemen en ontslaan". Het gaat eerder over beweeglijkheid, aanpassingsvermogen en inzetbaarheid. Iedereen moet nieuwe vaardigheden verwerven en ontwikkelen en levenslange training zal een noodzaak worden voor bedrijven die hun basis aan talenten flexibel willen houden<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> OECD *op. cit.*

<sup>13</sup> Center on Aging and Work, Boston College. Themanieuwsbrieven 1 en 2. *Older workers: what keeps them working?* En *Businesses: how are they preparing for the aging workforce?* July 2005. Zie ook Marius Leibold en Sven Voelpel, *Managing the Aging Workforce: Challenges and Solutions*. Wiley (2006, verwacht) pag. 95-96.

<sup>14</sup> The Work Foundation, *An Agenda for Work*, april 2005. De Work Foundation is een gerespecteerde non-profit denktank over werkhema's in Europa en Groot-Brittannië in het bijzonder, geleid door de zeer gewaardeerde politieke commentator en voormalig journalist Will Hutton.

<sup>15</sup> Wim Kok, Rapport van de High Level Group, *op. cit.*

## Demographic Fitness Survey 2006

Terwijl bedrijven zich steeds meer bewust worden van de demografische verschuivingen bij hun cliëntèle en zodoende van de toenemende vraag naar producten voor het pensioen (financieel, medisch, woonruimte, lifestyle en educatie), geven slechts weinig organisaties voldoende aandacht aan de aanstaande en potentieel dramatische leeftijdsgebonden veranderingen binnen hun eigen arbeidspotentieel<sup>16</sup>. Zakelijke leiders kijken nog steeds naar technische en financiële kwesties, terwijl de interesse van de aandeelhouder voornamelijk uitgaat naar de bewegingen in de aandelenprijs en de corporatieve bestuurlijke maatregelen (en pas recentelijk komt het bewustzijn dat talent een grote factor in de productie kan zijn). Deze blinde vlek voor de demografie van de beroepsbevolking zal uiteindelijk problematisch worden. Gezien vanuit het perspectief van het Adecco Instituut kunnen EU-bedrijven met een vroeg en gericht bewustzijn zich voorbereiden op de verandering en hun vermogen tot concurrentie, innovatie en productie behouden of zelfs verbeteren.

---

<sup>16</sup> Dit is uiteraard niet alleen waar voor Europa. Het nieuwe *Center on Aging and Work*, gevestigd in Boston College in de Verenigde Staten, onderstreept dat 60% van de leidinggevenden in Amerika geen aandacht geeft aan het vergrijzen van het personeelsbestand bij hun strategische planning, 80% van de bedrijven in de VS heeft zelfs nog geen mogelijkheden in het leven geroepen voor oudere werknemers en slechts 8% van de bedrijven heeft formeel een beleid voor gedeeltelijke uitdiensttreding. Gegevens worden verstrekt op de website van het Centrum [http://agingandwork.bc.edu/template\\_research\\_center](http://agingandwork.bc.edu/template_research_center).

## Het DF-index 2006 onderzoek

Zonder gegevens zijn krachtige conclusies zowel gemakkelijk als zonder waarde. Vandaar het belang van het DF-indexonderzoek, waarmee er voor de eerste keer overtuigend bewijs geleverd wordt voor hoe het ervoor staat binnen Europese bedrijven. Met gebruikmaking van dit scherpere beeld kunnen we nader definiëren in hoeverre bedrijven in de EU veranderingen moeten doorvoeren om goed voorbereid te zijn op de vergrijzing van de beroepsbevolking en hoe zij inzichten kunnen verwerven in toekomstige behoeftes van bedrijven en regio's.

### Methodologie

We meten de mate van demografische conditie aan de hand van vijf dimensies waarmee een bedrijf een verouderend personeelsbestand optimaal kan managen. Deze aspecten werden ontwikkeld door Adecco Human Capital Solutions, in samenwerking met de Jacobs Universiteit in Bremen<sup>17</sup>:

- **Carrièremanagement.** Gezien de verhoging van de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking, kunnen de werkvoorkeuren van de werknemer zowel op fysieke als op intellectuele wijze verschuiven. Bedrijven moeten hiermee rekening houden bij hun lange termijn planning op personeelsgebied, en daarbij manieren vinden om barrières op de weg naar professionele ontwikkeling te beslechten (bijvoorbeeld door meer open te zijn voor horizontale carrièerverschuivingen) en door oudere werknemers bekwaam en gemotiveerd te houden.
- **Kennismanagement.** Als de oudere personeelsleden vertrekken, verliest een bedrijf vaak expertise, relaties met klanten en interne netwerken – en dit alles kan van invloed zijn op het productie-, innovatie- en concurrentievermogen. Bedrijven kunnen zulke kritieke ongreepbaarheden vernieuwen en behouden door een systematische aanpak van kennismanagement en een betere culturele waardering van de kennis en ervaring van mensen.
- **Levenslang leren.** Als de werknemers ouder worden, kunnen bedrijven lijden aan sluipende afname van individuele kennis. Mensen productief houden op de lange termijn vereist educatieve programma's die beter zijn toegesneden op oudere werknemers en ook attractiever zijn dan de traditionele trainingen. Bedrijven behoren ook levenslang leren te stimuleren bij de jongere werknemers, om op deze manier zeker te stellen

---

<sup>17</sup> Zie ook Marius Leibold en Sven Voelpel, *Op. cit.*, waar een 'V5- raamwerk' wordt uiteengezet van organisatorische velden om de productiviteit en innovatie van een vergrijzend personeelsbestand te verhogen.

## Demographic Fitness Survey 2006

dat zij zich continu ontwikkelen en de noodzaak om zich bij te scholen begrijpen.

- **Gezondheidsmanagement.** Bedrijven lijden vaak onder de kosten van verzuim, lagere productiviteit en slechte motivatie. Dit alles kan gereduceerd worden door betere analyses van de stressniveaus van mensen, hun emotionele en fysieke gezondheid, en door het invoeren van ergonomische maatregelen, regelmatige check-ups en gezondere levenswijzen. Hoewel gezondheidszorg tot nu toe geen managementthema in Europa is geweest, nemen gezondheidsproblemen snel toe en daarom zullen bedrijven die hiermee beter omgaan een concurrentievoordeel hebben<sup>18</sup>.
- **Diversiteitsmanagement.** Bedrijven kunnen zelf hun concurrentie-, innovatie- en productievermogen zeker stellen door de correcte toepassing van de wettelijke normen op het gebied van diversiteit, maar zeker ook via efficiëntere interactie tussen jongere en oudere werknemers op de werkvloer, bijvoorbeeld door mentorschap en gemengde taakgroepen.

### Hoofddimensies van de Demografische Conditie-index (DCI)

#### Onderdelen waarop de 5 DF-dimensies gebaseerd zijn (lijst is niet allesomvattend)

<b>Carrièremanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibele, op levenscyclus georiënteerde werkmodellen, bijvoorbeeld gezinsvriendelijk, parttime, gefaseerd uitreden</li><li>• Gebalanceerde leeftijdsstructuur en pensioneringsprocessen (om werknemers te behouden en een massale uittocht te voorkomen)</li><li>• Correct gestructureerde planning van carrière en opvolging verbonden aan zakelijke behoeftes</li><li>• Mogelijkheden voor alternatieve carrières, bijv. horizontale verschuivingen in professionele groei</li></ul>
<b>Levenslang leren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stimulatie van effectieve deelname aan educatieve activiteiten voor alle leeftijdsgroepen</li><li>• Processen om de kennis van oudere werknemers te behouden (tegen sluipende afname van knowhow)</li><li>• Cyclus-georiënteerd leren gerelateerd aan leeftijd, prestatie en leervermogen</li><li>• Individueel formeel en informeel leren om professionele, sociale en persoonlijke vaardigheden te stimuleren</li></ul>
<b>Kennismanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kennisbehoudende instrumenten en processen met efficiënte IT-ondersteuning</li><li>• Kennisvernieuwende strategieën en platformen voor het informeel uitwisselen van kennis</li><li>• Actief alumni management om toegang tot expertise na pensionering zeker te stellen</li><li>• Een cultuur van creativiteit, inspiratie en innovatie (lerende organisatie)</li></ul>
<b>Gezondheidsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ergonomisch en op leeftijd aangepast design van de werkplek</li><li>• Programma's voor balans in het werkzame bestaan en ter reductie van stress voor alle medewerkers</li><li>• Volledig aanbod aan gezondheidszorg, -checks en consultaties, inclusieve lange termijn preventie</li><li>• Beter zelfbewustzijn van werknemers met betrekking tot gezond leven</li></ul>
<b>Diversiteitsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Betere samenwerking tussen generaties en uitwisseling van kennis</li><li>• Inzet van alle leeftijdsgroepen naar individuele kwaliteiten</li><li>• Cultuur van gewaardeerde werkervaring</li><li>• Stimulatie van werktevredenheid, loyaliteit en prestatie ook bij een stijgende gemiddelde leeftijd</li></ul>

Wij waarderen de prestaties van ieder bedrijf op de vijf dimensies aan de hand van hun onderzoeksinterview. De maximumscore is 400 indexpunten in gevallen van volledige implementatie en acceptatie van alle maatregelen door alle vijf dimensies heen. Alle bedrijven kregen een minimum van 100 indexpunten. Met gebruik van de individuele scores van de bedrijven, kunnen wij de landelijke indexen calculeren en een EU gemiddelde berekenen. Door het DF-indexonderzoek periodiek uit te voeren, zullen wij bovendien een

<sup>18</sup> Een punt dat is aangedragen door Pascale Levet, de directeur van Lab'Ho in Lyon. Dit is een gecertificeerde denktank over werk en sociale thema's opgezet door Adecco Frankrijk.

## Demographic Fitness Survey 2006

dynamisch beeld kunnen opbouwen in hoeverre Europa voorbereid is op de demografische uitdaging.

Ons 2006-onderzoek is gebaseerd op interviews met 2.504 bedrijven uit de vijf grootste Europese economieën (ten minste 500 bedrijven in ieder land). De helft ervan bestaat uit grote bedrijven met een omzet van meer dan 50 miljoen euro per jaar en de rest is middelgroot met een omzet tussen de 10-50 miljoen. Industrie, dienstverlening en handel tellen ieder voor gemiddeld eenderde van alle onderzochte bedrijven, hoewel een exacte splitsing tussen sectoren per land kan verschillen.

Wij geloven dat onze steekproef groot genoeg is om betekenisvolle inzichten te verschaffen op zowel Europees als nationaal niveau. Hoewel precieze cijfers niet mogelijk zijn, schatten wij dat onze steekproef representatief is voor ongeveer 148.000 bedrijven door de vijf onderzochte landen heen. Wij weten bijvoorbeeld dat er alleen al 33.000 grote en middelgrote bedrijven zijn in Groot-Brittannië, die staan voor meer dan de helft van de gehele Britse werkgelegenheid, evenals voor bijna tweederde van de gehele jaarlijkse bedrijfsmatige omzet<sup>19</sup>. Wij schatten dat de 500 grote en middelgrote bedrijven in onze steekproef in Groot-Brittannië 2% van alle bedrijven van vergelijkbare grootte omvatten, gezamenlijk 200.000 mensen in dienst hebben en goed zijn voor een jaarlijkse omzet van ongeveer 40 miljard.

### Resultaten van het onderzoek

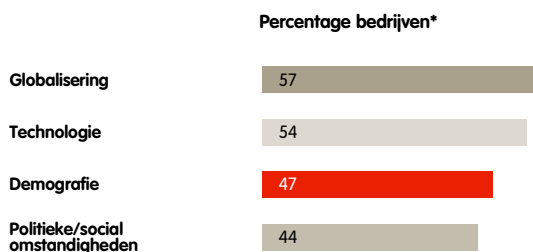
Ons eerste demografische conditie-onderzoek op Europees zakelijk gebied heeft een aantal verbazingwekkende bevindingen opgeleverd. Deze zullen de rol van de DF-index als actiegeoriënteerde waarschuwingsindicator, meetinstrument en aanjager voor de CEO's van Europa, beleidsmakers en opinieleiders in pers, op opleidingsinstituten en elders verstevigen.

Bijna de helft van alle Europese bedrijven ziet demografische verandering als één van de grootste uitdagingen voor het bedrijfsleven en beschouwt het als zeker een groter probleem dan politieke verandering of verandering van sociale context. Wij vonden geen significante verschillen tussen de perceptie van grote en middelgrote bedrijven van de grote uitdagingen die er liggen. Op landelijk niveau zien Duitse bedrijven demografie als nummer twee na globalisering, terwijl hun Britse tegenhangers relatief het meest ontspannen lijken over het thema.

<sup>19</sup> Perscommuniqué van 31 augustus 2006 van het Britse ministerie van Handel en Industrie (DTI): *Small and medium-sized enterprise statistics 2005*. DTI website. We kunnen bij benadering berekeningen maken over het geheel van bedrijven, personeel en verkopen vertegenwoordigd door ons voorbeeld van 500 Britse bedrijven, gebaseerd op de gegevens verstrekt door het DTI en bepaalde aannames. <http://www.sbs.gov.uk>.

## Demographic Fitness Survey 2006

### Grootste zakelijke uitdagingen voor Europese bedrijven



\* Top twee op een schaal van 1 tot 6  
(1 = zeer grote uitdaging, 6 = helemaal geen uitdaging)

Ondanks dit groeiende bewustzijn over de demografische uitdaging, ontbreekt het bedrijven nog steeds aan kennis over hun actuele leeftijdsstructuur, laat staan dat zij zich een voorstelling kunnen maken over de ontwikkeling ervan. Eenderde van de bedrijven gelooft dat zij de leeftijdsstructuur van hun eigen personeelsbestand volkomen hebben geanalyseerd, rond de 40% beweert dit op het niveau van afdelingen en personeelscategorieën te hebben gedaan. Grote bedrijven zijn hierin beduidend beter dan kleinere gezien hun relatieve voordelen qua middelen. Eenderde van de bedrijven zegt geen enkele analyse te hebben gedaan (tabel (exhibit) 1 van de appendix). Britse bedrijven hebben hier het meeste werk gedaan (bijna de helft van hen kent zijn actuele leeftijdsstructuur) en Spaanse bedrijven het minst (amper een vijfde).

Bovendien plannen de meeste Europese bedrijven hun personeelbehoefte slechts op korte termijn, met een gemiddelde planningshorizon van nauwelijks een jaar. Duitse en Franse bedrijven hebben iets langere periodes, van respectievelijk 1,3 en 1,2 jaar, waarbij de planningsperiodes relatief het meest uitgebreid zijn voor hoog opgeleide professionals (nog altijd minder dan 18 maanden) en korter voor industrieel personeel (maar elf maanden). Hoewel een korte termijn benadering begrijpelijk is gezien het ritme van het moderne zakenleven, is het desalniettemin alarmerend met het oog op de demografische veranderingen die Europa te wachten staan.

## Demographic Fitness Survey 2006

### Europese bedrijven hebben een korte termijn horizon voor hun personeelsplanning

Gemiddelde in aantal jaren per personeelscategorie:

	Europa	Middelgrote bedrijven	Grote bedrijven
Alle werknemers in dienst bij het bedrijf	1.1	1.1	1.2
Vakkrachten en leidinggevende	1.4	1.4	1.5
Commercieel personeel	1.1	1.1	1.1
Industrieel personeel	0.9	0.9	1.0

Vraag: "Hoever plant u uw personele behoeftes vooruit?"

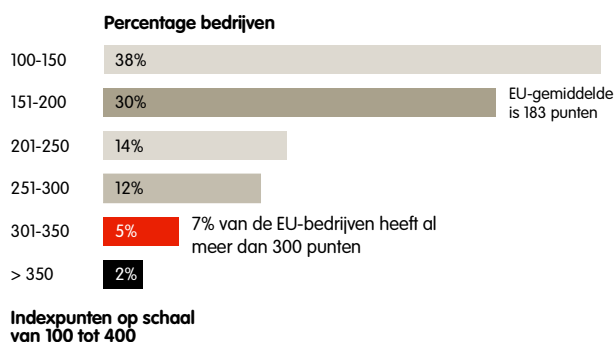
### (I) Algemene DF-indexscores

Europese bedrijven behaalden een gemiddelde van slechts 183 indexpunten en tweederde scoorde 200 punten of minder. Dit laat zien dat de zorgen om de mate van begrip van en het daadwerkelijk voorbereid zijn op verreikende demografische veranderingen door het Europese bedrijfsleven terecht zijn.

We kunnen weinig troost bieden, noch op landelijk niveau, noch voor bedrijven van een bepaalde grootte. Nationale gemiddelden zijn relatief laag, en variëren van 189 voor Groot-Brittannië tot 172 voor Frankrijk, met Duitsland, Italië en Spanje in de 180 indexpunten (tabel (exhibit) 2 van de appendix). Op een schaal van 100 tot 400 punten, komt het Engels-Franse DF-indexgat neer op slechts een variabele van maar 5% en ligt zodoende nauwelijks boven de typische standaardfoutmarge voor alle grote onderzoeken. Dit geeft Groot-Brittannië weinig grond om een bovenste plaats op de ranglijst te vieren. De grootte van een bedrijf blijkt geen grote bepalende factor voor demografisch bewustzijn: gemiddelde scores voor grote en middelgrote bedrijven in Europa heen zijn 195 tegen 178 indexpunten.

## Demographic Fitness Survey 2006

Gemiddelde Europese DCI ligt op 183 van de 400 indexpunten, bijna 70% van alle bedrijven ligt onder de 200, wat een enorm Europees potentieel voor verbetering doet vermoeden.



Op een individueel bedrijfsniveau, scoorden slechts vijf bedrijven van de 2504 het maximum aantal van 400 indexpunten. Dertig bedrijven behaalden tussen de 351 en 399 punten. Als dit scoreniveau voor een uitstekende demografische conditie staat, dan kan minder dan 1.5% van alle Europese bedrijven zich op dit moment een superbe conditie toedichten.

Het betere nieuws is dat 7% van de bedrijven zich boven het niveau van 300 indexpunten bevindt. Zo bekeken zijn bijna 200 bedrijven in ons onderzoek in goede tot uitstekende conditie. Bedrijven in deze conditiecategorie komen in ieder Europees land dat wij onderzochten voor. Extrapolatie leert ons dat op moment van schrijven ten minste 10.000 Europese bedrijven goed scoren op de DF-index.

Wij hebben bijkomend bewijs dat het idee van een aantal goed voorbereide Europese bedrijven door de verschillende landen en sectoren heen ondersteunt. Bijvoorbeeld Netto, een grote Deense supermarktketen, die met succes winkels voert waarin de helft van het personeel boven de vijftig is. En de Halifax Bank of Scotland (HBOS), een belangrijke Britse financiële dienstverlener, heeft veel mensen boven de vijftig in dienst genomen en zelfs mensen tot zeventig jaar aangetrokken om de klantenservice, vooral die richting oudere doelgroepen, te verbeteren. BMW heeft een ultra moderne productiefaciliteit gebouwd in Leipzig. Deze is ergonomisch ontworpen en uitgerust voor werknemers boven de 45.

Verder biedt het rapport van European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) "Healthy Work in an Aging Europe" casestudies over werkgevers uit twintig landen<sup>20</sup>, en de top tien van de American

<sup>20</sup> European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP), *Healthy Work in an Aging Europe*, oktober 2005. Het rapport noemt bijvoorbeeld Franse bedrijven zoals Leroy-Somer (pag. 129) en Laboratoires Boisson (pag. 127), alsmede Volvo Cars van België (pag. 56), en de Royal Bank of Scotland (RBS, pag. 326). RBS, één van de grootste financiële instellingen van Europa heeft een "leeftijdstoolkit" ingesteld – een diagnostisch instrument om aan leeftijd gerelateerde thema's wereldwijd te identificeren – en gebruikte het om een samenhangende leeftijdscontrole uit te voeren om haar marktpositie te bepalen, goede praktijken te benadrukken en gebieden voor verbetering te vinden. Ze ontwikkelen ook een strategie voor

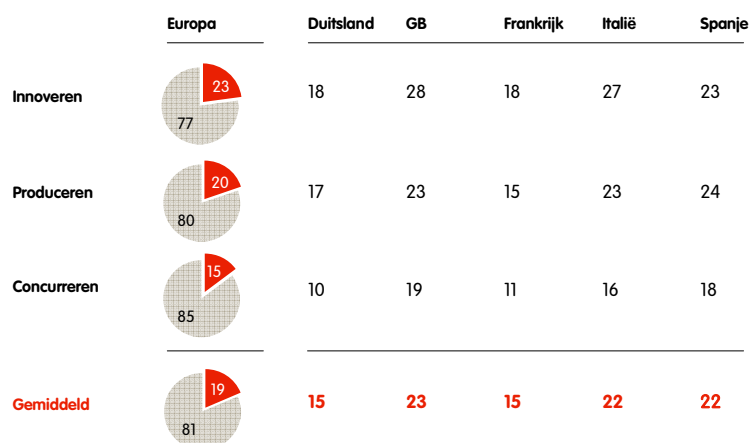
Association of Retired People (AARP) voor "Beste werkgevers voor werknemers boven de 50" bevat twee Europese bedrijven: Volkswagen en Hoffman-La Roche. Van de resterende acht werkgevers zijn er zes plaatselijke gezondheidsorganisaties en één universiteit (MIT)! De overblijvende werkgever is een middelgrote financiële dienstverlener<sup>21</sup>. Ook al is de situatie in Europa van grote zorg, toch zien wij veel mogelijkheden voor Europese bedrijven om hun demografische conditie te verbeteren.

### (2) Impact op het vermogen van Europese bedrijven om te innoveren, concurreren en produceren

Demografische conditie is niet, zoals sommigen misschien zouden stellen, weer de zoveelste wollige managementonzin over *fee/good* ideeën. Dit gaat over harde economische zaken. Hogere DF-indexscores zouden een stijging van gemiddeld 20% kunnen betekenen voor het vermogen van een bedrijf om te innoveren, te concurreren en te produceren. Dat wil zeggen dat demografische conditie direct vertaald kan worden naar zakelijk succes.

Potentiële impact van DF-index op innovatie, concurrentievermogen en productiviteit

Percentage invloed op het vermogen van bedrijven tot:



Onze analyse geeft aan dat, *ceteris paribus*, consistente en juiste implementatie van alle conditie-instrumenten door de vijf dimensies heen het vermogen van een bedrijf significant kan verbeteren om te:

- Innoveren – tot aan 23% gemiddeld en tot 28% in Groot-Brittannië

gezondheid en welbevinden om zeker te stellen dat voordelen en diensten in de gezondheid de behoeftes van een vergrijzend arbeidspotentieel reflecteren.

<sup>21</sup> *AARP Magazine*, november-december 2006, pag. 84-85. Dit is het grootste gedistribueerde tijdschrift, iets wat op zichzelf al een gevolg is van een vergrijzende bevolking. Het AARP evalueert de prestatie van de werknemer aan de hand van een aantal personeelspraktijken ten gunste van de oudere werkers. Deze zijn positieve leeftijdsdiscriminatie bij werving, training en ontwikkeling, het bewust stimuleren van werknemers in het volgen van zo'n training, het introduceren van nieuwe ontwikkelingen als deeltijd werken, thuiswerken en gedeeltelijk vervroegde uittreding naast gezondheidsmanagement en pensioenplanning.

## Demographic Fitness Survey 2006

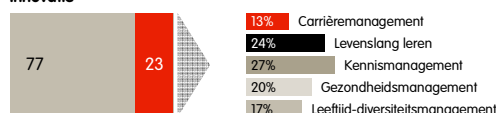
- Produceren – tot aan 20% in de EU en 23-24% in Spanje, Italië en Groot-Brittannië
- Concurreren – tot aan 15% regiowijd, en 18-19% in Groot-Brittannië en Spanje

Wij ontdekten bijvoorbeeld dat kennismangement veruit de grootste factor ten gunste van een beter innovierend vermogen is. Dus hoe sterker een bedrijf is op het gebied van kennismangement, en hoe meer werknemers van die kracht overtuigd zijn, des te beter kan het bedrijf innoveren. Goed carrièremangement zorgt voor een beter concurrerend vermogen én voor een hogere productiviteit. Dit kan een voordeel opleveren dat zo groot is als de helft van de potentiële winst. Ook zou meer aandacht voor levenslang leren grote invloed kunnen hebben op de productiviteit van Europese bedrijven: een voordeel van rond de 33% is mogelijk. Deze conclusies blijven per land overeind, ondanks afwijkingen in het belang dat er per land aan gehecht wordt (het resultaat is het duidelijkst in Duitsland en Spanje en meer genuanceerd in de andere drie aspecten).

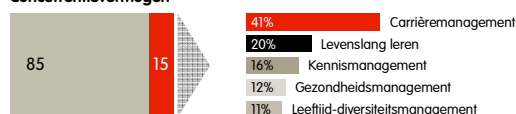
### Ondersteunende factoren voor verbeterde innovatie, concurrentievermogen en productiviteit

Percentage invloed van elk van de 5 dimensies op het vermogen van bedrijven tot innoveren, concurreren en produceren

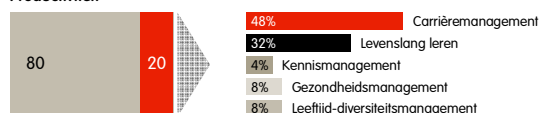
#### Innovatie



#### Concurrentievermogen



#### Productiviteit



Wij zouden ook een gezond-verstandtest kunnen toepassen: als een bedrijf het goed doet op de vijf dimensies van de DF-index, was het dan vroeger minder productief, innovatief en concurrerend dan het nu is?

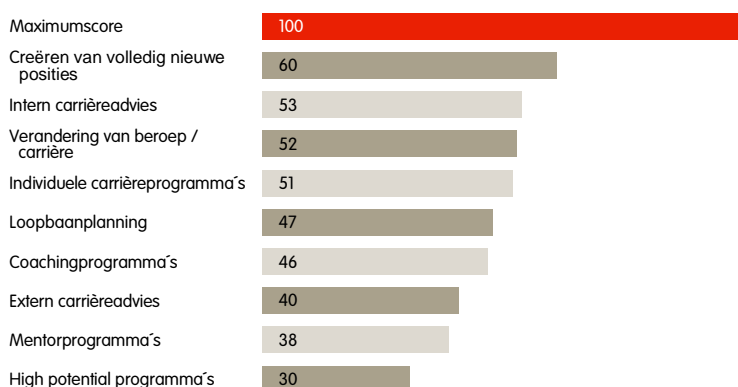
### (3) Specifieke resultaten van de vijf demografische conditie-aspecten

Van de negen belangrijkste instrumenten voor **carrièremangement** die we noemen in ons onderzoek, bieden

Europese bedrijven er gemiddeld vier aan. Bovendien neigen bedrijven er waarschijnlijk eerder toe om hun personeel toegang te geven tot basaal intern carrièreadvies en nieuw gecreëerde posities dan tot duurdere of meer tijd vergende gereedschappen zoals een extern carrièreconsult, mentoraat of programma's voor *high potentials*. Daar waar instrumenten voor carrièremangement worden aangeboden, zijn het de jongere werknemers die hun voordeel ermee doen. Dit komt overeen met bevindingen uit het OECD-onderzoek. De verdeling in ons onderzoek is in de verhouding 60/40 in het voordeel van personeel onder de 45 jaar (het is onbekend in welke mate 45-plussers de aangeboden instrumenten gebruiken). Duitse en Franse bedrijven neigen ertoe om een smaller scala aan instrumenten aan te bieden dan hun tegenhangers in Groot-Brittannië, Italië en Spanje. Dit weerspiegelt waarschijnlijk de openheid van bedrijven in de laatste landen tegenover mensen die met hun carrière een andere weg inslaan (tabel (exhibit) 3 in de appendix). Over het algemeen zijn grotere bedrijven beter in carrièremangement dan middelgrote bedrijven.

### Door Europese bedrijven aangeboden carrièrehulpmiddelen aan werknemers

#### Percentage bedrijven dat individuele carrièrehulpmiddelen aanbiedt



Onze bevinding is dat **levenslang leren** één van de beter ontwikkelde dimensies door de landen heen is; bedrijven bieden in geheel Europa over het algemeen hetzelfde aan (tabel (exhibit) 4 in de appendix). Training vanuit de werkplek is het meest populaire instrument; behalve in Duitsland (waar het nummer twee is). Driekwart van de bedrijven bieden hun werknemers ook geavanceerde, externe training en een beoordeling van de individuele training met regelmatig terugkerende gesprekken hierover. Ons demografisch conditie-onderzoek toont ook dat meer dan 70% van de trainingen op kwalificaties is gericht, behalve in Groot-Brittannië, waar bedrijven de voorkeur geven aan een gebalanceerde benadering met de nadruk op de sociale vaardigheden (bijvoorbeeld door team building) en persoonlijke groei (bijvoorbeeld met managementseminars). (Tabel (exhibit) 5 in de appendix.)

Duitsland en Groot-Brittannië zijn bovengemiddeld bedreven in levenslang leren: opmerkelijk is daar de bereidheid om technische vaardigheden te trainen en om personeel aparte interne trainingen te geven. Het leren door de werknemers gebeurt het beste in Groot-Brittannië en Italië (beide met een gemiddelde van rond 60% deelname). In Duitsland, Frankrijk en Spanje is dat minder dan de helft. Jongere werknemers zijn opnieuw meer geneigd om gebruik te maken van instrumenten voor levenslang leren die aangeboden worden, waarbij grotere bedrijven hier beter in zijn dan kleine<sup>22</sup>.

Gemiddeld voorzien bedrijven in 6,5 trainingdagen per jaar, per werknemer. Duitse bedrijven bieden de minste aan (4,5 dagen), waarschijnlijk omdat zij training eerder als kostenpost zien dan als een investering en omdat er relatief meer vakantiedagen zijn. Franse bedrijven liggen ook in het lagere gedeelte van de schaal (5,1 dagen), terwijl Groot-Brittannië, Italië en Spanje bovengemiddeld zijn, met Spanje als de relatief meest vrijegeve (8,7 dagen). Gegevens over trainingsduur van een intern onderzoek door BASF, de Duitse chemische gigant, komen overeen met deze bevinding: het gemiddeld aantal dagen training per werknemer is het laagste in Duitsland (3,7 dagen) – alleen overtroffen door hun VS divisies – en ligt hoger in de rest van Europa<sup>23</sup>.

Europese bedrijven gebruiken gemiddeld minder dan de helft van het twaalfal instrumenten voor **kennismanagement** die hen ter beschikking staan (tabel (exhibit) 6 in de appendix). Op dit gebied zien we in Europa de meeste overeenkomsten. De meeste bedrijven voeren hetzelfde aantal maatregelen in, wat de beste balans laat zien tussen toenemende leeftijdsgroepen. Dit is grofweg 50/50 in alle landen behalve in Spanje. Als het gaat over behouden, vernieuwen en gebruiken van kennis, zijn Europese bedrijven over het algemeen bereid om externe adviseurs in te huren en om geavanceerde trainingen te bekostigen om hun medewerkers te helpen hun kennis te vernieuwen.

Terwijl ongeveer de helft van de bedrijven het idee heeft dat zij een diepgaand begrip heeft van werkplek- en bedrijfsgebonden technische kennis, schatten maar weinig bedrijven het verlies van kennis goed in als individuele werknemers vertrekken. Vaak weet een bedrijf niet wie in het bezit is van zakelijk kritieke informatie. Maar weinig bedrijven doen moeite om interne adresboeken van kennishouders te publiceren (de zogenaamde 'gouden gids' van experts), of om interne discussieforums op te bouwen. Met andere woorden: weinig Europese bedrijven weten wie hun echte experts zijn. Deze bevinding komt overeen met het onderzoek door McKinsey & Company<sup>24</sup>. Ondanks geringe afwijkingen in verschillende percentages gelden onze conclusies met betrekking

<sup>22</sup> Eurostat gegevens tonen een grote toename van levenslang leren gedurende de afgelopen tien jaar in Europa. Dit is gemeten als het percentage van de 25- tot 64-jarigen op de arbeidsmarkt die educatie of training ontvingen in de vier weken die vooraf gingen aan het onderzoek. In de EU-15, is dit verdubbeld van minder dan 6% in 1996 tot meer dan 12% nu. Het prestatieniveau varieert enorm per economie: Groot-Brittannië (29%), Spanje (12%) Duitsland en Frankrijk (8%), Italië (6%).

<sup>23</sup> BASF feiten en cijfers document, mei 2006.

<sup>24</sup> Het McKinsey Quarterly 2003, nummer 4, *Do you know who your experts are?* Michael Idinopolos en Lee Kempler. Michael en Lee zijn kennis ondersteunend personeel bij McKinsey.

## Demographic Fitness Survey 2006

tot kennismanagement voor alle landen en voor zowel grote als voor middelgrote bedrijven.

### Analyse van kennisstructuur en -niveaus

	Complete analyse		Helemaal geen analyse									
2005	Gemiddeld		Duitsland		GB		Frankrijk		Italië		Spanje	
Percentage van de bedrijven:												
Bedrijfs specifieke technische kennis	47	16	45	14	43	17	46	19	47	19	52	11
Werkplek specifieke technische kennis	45	14	46	11	41	14	40	21	44	13	54	12
Risico van verlies van kennis als medewerker vertrekt	32	27	39	17	31	25	25	36	35	33	31	25
Medewerkers met zakelijk kritieke kennis	30	28	39	24	22	33	24	38	28	26	35	21

Vraag: "Tot op welke hoogte heeft u een statistische analyse gemaakt van de zakelijk kritieke kennisactiva binnen uw bedrijf?"

Weinig bedrijven bieden op **gezondheidszorg** gerichte instrumenten aan naast de klassieke en verplichte maatregelen, zoals de check-ups op het werk en externe medische onderzoeken. Bedrijven slagen er niet in hun personeel in staat te stellen om op de lange termijn aan hun gezondheid te werken. Sportfaciliteiten, reductie van opgebouwde spanning en gezonde catering worden te weinig aangeboden, laat staan het geven van dieetadvies en ontspannende programma's. De splitsing tussen wat moet en wat kan is het sterkst in Frankrijk, Italië en Spanje. Daar bieden 84% tot 95% van de bedrijven wél de basics aan waar een overweldigende meerderheid van het personeel gebruik van maakt (waarschijnlijk een afspiegeling van de wettelijke randvoorwaarden<sup>25</sup>), maar preventieve of lange termijn opties zijn hier vrijwel niet te vinden. Duitse en Britse bedrijven neigen ernaar om meer opties van gezondheidszorgmanagement aan te bieden, maar zij zijn er

daarbij niet zo heel erg goed in om ervoor te zorgen dat medewerkers regelmatig toegang hebben tot de standaard check-ups (tabel (exhibit) 7 in het appendix). Het gezondheidsaspect is het enige van onze vijf gemeten gebieden waar de oudere werknemers meer gebruik van maken dan hun jongere collega's, en wel in ieder Europees land.

Management dat gericht is op **leeftijddiversiteit** is in zoverre vergelijkbaar met gezondheidszorg dat de cruciale instrumenten voor het zeker stellen van diversiteit, wettelijk verplicht zijn in de meeste landen. Bedrijven houden zich hier dan ook op grote schaal aan. Zodoende zien wij in alle landen een hoge naleving van

<sup>25</sup> ENWHP, *op. cit.* Dit 350 pagina's dikke rapport geeft een overzicht van nationale wetgeving en van nationale ?? what has to stand here? en voor sectoren *best practices* in twintig landen voor gezondheidsmanagement voor oudere werknemers (evenals levenslang leren, zoals vaktraining voor oudere werknemers, kennisoverdracht tussen generaties, management van diversiteit, etc.).

officiële voorschriften om gelijke kansen voor alle leeftijden te garanderen, alsmede voor leeftijdsneutrale advertenties en afspraken. Duitsland en Groot-Brittannië staan bovenaan op de ranglijst met 82-96% toepassingen in deze drie hoofdgebieden. Rond tweederde van de Europese bedrijven gebruikt tevens een prestatiegericht beloningssysteem. En toch biedt maar een derde of minder Europese bedrijven lange termijn instrumenten aan met mogelijk grote invloed, zoals teambuilding, mentoraat, junior/senior bijeenkomsten of als het minste van allen (amper een op de zes bedrijven) diversiteitsbewustzijn-workshops voor managers (tabel (exhibit) 8 in de appendix).

### Conclusies en Aanbevelingen

Deze eerste DF-index voorziet in waardevolle en zeldzame kwalitatieve en kwantitatieve inzichten in de ware conditie van Europese bedrijven op het gebied van de snel vergrijzende bevolking. Gemiddeld scoren bedrijven amper 183 punten op een schaal van 100 tot 400, en tweederde onder de 200. Genoeg reden voor alle betrokkenen om bezorgd over te zijn. De eerste stap om het probleem op te lossen is altijd de bewustwording dat actie noodzakelijk is en wij geloven dat de DF-index daar een bijdrage aan kan leveren. Ons periodieke onderzoek zal hierop voortborduren en een dynamisch beeld scheppen van de Europese vooruitgang of het ontbreken ervan. Het geeft ten derde een oordeel over waar Europese bedrijven hun prioriteiten moeten stellen.

Daar komt bij dat demografische conditie geen hocus pocus is. Alle maatregelen en instrumenten in de vijf dimensies zijn ruim beschreven in de literatuur, redelijk eenvoudig te begrijpen en met werknemers te bespreken. Ook lenen zij zich goed voor regelmatige interne meting of voor de inzet van gekwalificeerde aanbieders. Deze laatste zijn een betaalbare investering, ook voor kleinere bedrijven, en worden nog effectiever door het promoten van een positieve en enthousiasmerende verandering in de bedrijfscultuur. Ontwerp noch implementatie vormen een probleem; je hoeft alleen maar kilo's moed en leiderschap op managementniveau te hebben om de vergrijzing van het arbeidspotentieel voor te zijn.

Het rendement kan enorm zijn: hoge DF-indexscores zouden winsten met dubbele cijfers kunnen opleveren. Het vermogen tot concurrentie, innovatie en productie zijn allemaal zaken die in de toekomst beter moeten. Strengere wetgeving (voor bijvoorbeeld concurrentie, milieu, leeftijdsdiscriminatie, gezondheid en veiligheid op het werk), het internationale gevecht om talent, de China/India-factor en globalisering in al haar andere facetten, maakt het alleen maar nog belangrijker voor bedrijven om hun DF-indexscores te verbeteren. Het is zoals de ENWHP in haar rapport over Gezond Werk in een Vergrijzend Europa waarschuwt: "Iedereen die denkt dat investeringen in vergrijzing verloren middelen zijn, miskent industriële waarheden."

Het goede nieuws is dat alle bedrijven, ongeacht grootte, sector of focus, hun demografische conditie kunnen verbeteren door de juiste mix van beleid consciëntieus in te voeren. Er zijn talloze goede voorbeelden vanuit ons onderzoek en dat van anderen. Daarnaast zien onderzoekers ook bewijs voor mogelijke verbetering in de bewustwording van de toekomstige effecten van demografische verandering op de arbeidsmarkt, zelfs in landen die pas recent een markteconomie zijn geworden. Wij geloven daarom dat er in alle landen een enorm potentieel is voor het verbeteren van demografische conditie.

In de visie van het Adecco Instituut zijn rapporten die uitputtende lijsten van aanbevelingen geven niet handig voor mensen van de praktijk. Wij stimuleren bedrijven om prioriteit te geven aan de dimensies die zwak scoren, het beleid eenvoudig te houden en kleine stappen te zetten om regelmatige en werkelijke vooruitgang op de gekozen doelen zeker te stellen. Stel een diagnose, kies de drie tot vijf meest voor de hand liggende maatregelen en instrumenten met het beste vooruitzicht op winst en stel een plan van aanpak op met een duidelijk tijdschema en wie welke verantwoordelijkheden draagt. Als deze bereikt zijn, kies dan de volgende meest noodzakelijke gebieden. Deze praktische benadering levert rendement op.

Voor heel Europa geldt dat de bevolking zal blijven vergrijzen. Terwijl de invloed niet gelijk zal zijn voor alle economische sectoren en voor sommige bedrijven de zorgen over leeftijdstructuur ver weg lijken, zullen bedrijven onherroepelijk de waarde van het potentieel aan talent en de ware bijdrage van de oudere werknemers moeten gaan inzien. Hun vaardigheden en ervaring niet gebruiken zal in toenemende mate een ongerechtvaardigde verspilling van zakelijke middelen blijken. Zodoende is vergrijzing van de bevolking zowel een uitdaging als een kans. De verre toekomst van het zakelijke leven in Europa zal aan die bedrijven toebehoren die zich dat als eerste realiseren.

## STATISTISCHE APPENDIX EN NOTITIES OVER METHODOLOGIE

Tabel 1: Bedrijfsanalyse van leeftijdsstructuur van medewerkers

Aandeel in procenten

	Helemaal geen analyse											
	Complete analyse											
2005	Gemiddeld		Duitsland		GB		Frankrijk		Italië		Spanje	
Totale leeftijdsstructuur	35	31	31	38	46	28	39	28	35	25	22	37
Leeftijdsstructuur naar werkgebied/afdeling	41	26	36	31	51	20	50	24	38	17	28	38
Leeftijdsstructuur naar niveau van personeel	41	28	40	28	55	22	39	27	41	25	28	39
Toekomstige vorm van totale leeftijdsstructuur	34	28	28	35	54	23	37	29	37	19	26	36

Vraag: "Tot op welke hoogte heeft u een statistische analyse uitgevoerd van de leeftijdsstructuur binnen uw bedrijf op deze onderwerpen?"

Tabel 2: Status van demografische conditie in Europa

### Scores DCI

Data in procenten	Gemiddeld	Duitsland	GB	Frankrijk	Italië	Spanje
<b>Ø (=index)</b>	<b>183</b>	181	189	172	186	185
100 punten	12	17	9	11	10	12
101-150 punten	26	26	22	21	31	29
151-200 punten	30	23	37	49	24	19
201-250 punten	14	14	16	15	13	11
251-300 punten	12	10	12	4	9	27
301-350 punten	5	7	3	1	13	2
351-399 punten	1	3	1	0	1	1
400 punten	0	1	0	0	0	0
Percentage van bedrijven boven 300	7	11	4	1	14	3
Percentage van bedrijven onder 200	68	66	68	81	65	60
<b>Maximumscore behaald</b>	<b>400</b>	400	390	334	363	385

## Tabel 3: Carrièremanagement

### De negen belangrijkste hulpmiddelen voor carrièremanagement

	Gemiddeld	Duitsland	GB	Frankrijk	Italië	Spanje
Gemiddeld aantal hulpmiddelen aangeboden door bedrijven	<b>4.2</b>	2.7	4.9	3.7	5.0	4.8
<b>Percentage van de bedrijven biedt:</b>						
Creatie van geheel nieuwe posities	<b>60</b>	48	75	65	53	58
Intern carriëradvies	<b>53</b>	30	59	39	63	73
Verandering van beroep/carrière	<b>52</b>	27	58	47	73	53
Individuele carrièreprogramma's	<b>51</b>	38	67	39	64	49
Loopbaanplanning	<b>47</b>	33	46	51	75	29
Coachingprogramma's	<b>46</b>	47	63	24	39	55
Extern carriëradvies	<b>40</b>	12	23	20	67	76
Mentorprogramma's	<b>38</b>	19	57	42	27	47
High potential programma's	<b>30</b>	19	36	25	39	32

Vragen: "Welke van deze hulpmiddelen worden er momenteel binnen uw bedrijf gebruikt? Hoeveel procent van het personeel gebruikt de individuele hulpprogramma's die u aanbiedt? Hoe verhoudt zich dit per leeftijdsgroep?"

## Tabel 4: Levenslang leren

### De acht belangrijkste educatieve hulpmiddelen

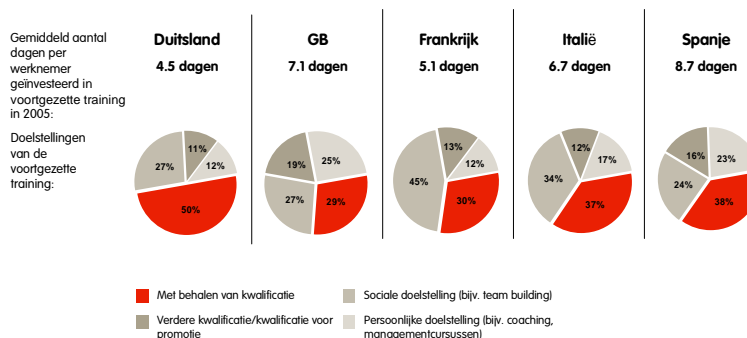
	Gemiddeld	Duitsland	GB	Frankrijk	Italië	Spanje
Gemiddeld aantal hulpmiddelen aangeboden door bedrijven	<b>5.3</b>	5.5	6.2	4.8	4.4	5.6
<b>Percentage van de bedrijven biedt:</b>						
Werkplek-gebaseerde trainingsinitiatieven	<b>87</b>	81	92	88	77	95
Voortgezette training door externe aanbieders	<b>78</b>	85	89	82	67	66
Analyse van individuele trainingsbehoeftes en reguliere overleggen	<b>77</b>	68	87	74	74	84
Projecten die technische vaardigheden overdragen	<b>70</b>	81	86	58	52	73
Interne trainingsinitiatieven buiten de werkplek	<b>67</b>	78	85	44	69	61
Stimulering door individuele aandacht/advies	<b>54</b>	48	83	40	32	65
Projecten die methodologische vaardigheden overdragen	<b>49</b>	51	55	43	36	59
Projecten die sociale vaardigheden overdragen	<b>45</b>	55	46	41	30	55

Vraag: "Welke van deze hulpmiddelen biedt uw bedrijf momenteel? Hoeveel procent van het personeel gebruikt de HR ontwikkeling hulpmiddelen die u aanbiedt? Hoe verhoudt zich dit per leeftijdsgroep?"

## Demographic Fitness Survey 2006

Tabel 5: Speciale trainingsprojecten, gesponsord door Europese bedrijven

### Aantal dagen training per jaar en percentage training per type



Vraag: Gezien de mogelijkheden voor voortgezette training binnen uw bedrijf, hoeveel dagen zijn er uitgetrokken voor voortgezette training per werknemer in 2005? Als u over de doelstellingen van uw projecten voor voortgezette training nadenkt, hoeveel procent kunt u classificeren volgens elk van de volgende 4 doelstellingen?

Tabel 6: Kennismanagement

### De twaalf belangrijkste hulpmiddelen voor kennismanagement

	Gemiddeld	Duitsland	GB	Frankrijk	Italië	Spanje
Gemiddeld aantal hulpmiddelen aangeboden door bedrijven	5.6	5.4	6.3	4.8	5.2	6.5
<b>Percentage bedrijven dat gebruik maakt van:</b>						
Externe adviseurs	72	62	67	72	84	77
Gerichte voortgezette training voor vernieuwing van kennis	68	71	52	67	64	85
Gestandaardiseerde rapportage van zakelijk kritieke kennis	58	58	65	50	62	57
Samenwerking met andere bedrijven	56	62	60	43	50	64
Samenwerking met universiteiten en andere instituten	56	46	81	36	46	70
Managementinformatiesystemen	52	50	79	17	44	71
CRM-systemen	46	40	61	16	42	71
Teams van gemengde leeftijd	44	43	34	52	41	49
Interne online forums	31	43	33	21	27	33
Adresboek van houders van kennis ("Gouden Gids")	28	24	27	29	29	30
Zelf opgerichte denktanks	27	22	39	40	14	18
Contact met externe denktanks	23	18	30	25	16	25

Vraag: "Welke van deze hulpmiddelen voor kennismanagement biedt uw bedrijf momenteel? Hoeveel procent van het personeel gebruikt de hulpmiddelen die u aanbiedt? Hoe verhoudt zich dit per leeftijdsgroep?"

## Tabel 7: Gezondheidsmanagement

### De negen belangrijkste hulpmiddelen om gezondheid te bevorderen

	Gemiddeld	Duitsland	GB	Frankrijk	Italië	Spanje
Gemiddeld aantal hulpmiddelen door bedrijven aangeboden	<b>3.5</b>	3.3	3.2	3.4	3.7	3.8
<b>Percentage bedrijven biedt:</b>						
Regelmatige gezondheidscontroles	<b>75</b>	60	40	93	85	95
Medische check-up op het werk	<b>74</b>	82	54	86	87	60
Medische check voor indiensttreding	<b>71</b>	46	54	87	86	84
Gezondheidsadvies/medische consultaties	<b>51</b>	40	45	40	62	68
Gezonde voeding	<b>23</b>	36	34	13	16	18
Reductie van overbelasting voor de rug	<b>16</b>	24	33	3	3	17
Sportfaciliteiten binnen het bedrijf	<b>16</b>	23	21	7	12	16
Dieetadvies	<b>9</b>	11	11	8	7	10
Ontspannende programma's	<b>5</b>	9	8	2	1	7

Vraag: "Welke van deze hulpmiddelen biedt uw bedrijf momenteel? Hoeveel procent van het personeel maakt gebruik van de middelen die u aanbiedt? Hoe verhoudt zich dit per leeftijdsgroep?"

## Tabel 8: Diversiteit van leeftijd

### De elf belangrijkste diversiteitshulpmiddelen

	Gemiddeld	Duitsland	GB	Frankrijk	Italië	Spanje
Gemiddeld aantal hulpmiddelen door bedrijven aangeboden	<b>5.1</b>	5.2	6.1	4.9	4.3	5.2
<b>Percentage bedrijven biedt:</b>						
Gelijke kansen voor alle leeftijden	<b>84</b>	82	96	89	71	84
Leeftijdsonafhankelijke vacatures	<b>75</b>	86	87	72	n.a.	54
Leeftijdsonafhankelijke afspraken	<b>72</b>	83	87	73	62	53
Prestatiebeloningssysteem	<b>63</b>	78	56	45	69	68
Leeftijdshomogene werkgroepen	<b>52</b>	36	33	66	58	67
Teambuildingscursussen	<b>34</b>	35	55	19	32	31
Werknemerplatforms voor uitwisseling	<b>34</b>	49	51	21	25	25
Mentorprogramma's	<b>34</b>	18	57	37	18	40
Leeftijdshomogene werkgroepen	<b>31</b>	23	26	35	31	41
Junior/seniorbijeenvolgen	<b>27</b>	19	21	21	25	50
Diversiteitsbewustheid workshop voor managers	<b>16</b>	9	39	6	15	9

Vraag: "Welke van deze hulpmiddelen biedt uw bedrijf momenteel?"

## Notities over de gebruikte methodologie

TNS Infratest onderzocht 2504 bedrijven met gebruik van computerondersteunde telefonische interviews. (CATI). De steekproef omvatte 500 bedrijven in elk van de vijf grootste economieën van Europa (Duitsland, Groot-Brittannië, Frankrijk, Italië en Spanje), met een kwalificatie van groot (omzet > 50 miljoen ) of klein tot middelgroot (omzet = 10-50 miljoen). TNS koos bedrijven uit internationale gegevensbestanden (zoals Hoppenstedt en Dun & Bradstreet) en structureerde vervolgens de interviewsteekproeven voor elk land op een samenstelling van:

- (a) Ongeveer 50% middelgrote en 50% grote bedrijven
- (b) Ongeveer eenderde uit elk van de sectoren industrie, handel en dienstverlening.

Deze (disproportionele) aanpak maakt een toereikende steekproef mogelijk voor de analyse van alle subgroepen voor ieder land.

TNS bepaalde ook de (werkelijke) onderliggende structuur van de vijf economieën in termen van middelgroot versus grote bedrijven en industrie versus handel versus dienstverlening (gebruikmakend van officiële nationale statistieken en data providers zoals Umsatzsteuerstatistik, Eurostatistics, en Dun & Bradstreet), om een algehele Europese structuur te creëren. Zij hebben de totale steekproef gewogen op basis van deze representatieve Europese structuur om zo tot de definitieve algehele analyse te komen (en zodoende ook voor het berekenen van de DF-index). Weging van gegevens stelt zeker dat bepaalde nationale economische structuren geen effect hebben op bevindingen voor een apart land in vergelijking met andere Europese landen.

Om de potentiële verbetering voor de innovatie, productiviteit en concurrentie van bedrijven vast te stellen, gebruikte TNS inductieve statistiek. Ten eerste bevestigden zij dat bedrijven het vermogen tot innovatie, concurrentie en productie zien als grote succesfactoren. Bedrijven gaven dit zelf aan op een schaal van 1 (erg goed) – 6 (erg slecht). In heel Europa heen beschouwen bedrijven hun huidige bedrijfssucces als sterk beïnvloed door concurrentievermogen (63%), productiviteit (54%) en innovatie (50%). Ten tweede keek TNS naar de (on)succesvolle implementatie en het oppakken door het personeel van alle instrumenten en maatregelen door alle dimensies heen. Zij ontdekten dat een ieder van de vijf dimensies tot op bepaalde hoogte invloed kan hebben op innovatief, productief en concurrerend vermogen, hetzij positief of negatief. Ten derde voerde TNS statistische analyses (regressies) uit op de mate van invloed. Over het algemeen kwamen ze erop uit dat de vijf dimensies innovatie tot 23%, het concurrerend vermogen tot 15% en productiviteit tot 20% positief kunnen beïnvloeden. Ze analyseerden de invloed van elke dimensie op de algemene invloed (aannemende dat dit tot een som van 100% voert) en zagen dat bijvoorbeeld kennismangement de dominante factor voor innovatie is (27%), gevolgd door levenslang leren en gezondheidsmanagement (24% en 20%).