

# Europese werkgevers en vergrijzing op de werkvloer

WIETEKE CONEN, HARRY VAN DALEN,  
KÈNE HENKENS EN JOOP SCHIPPERS

## De visie van Nederlandse werkgevers in Europees perspectief

**Vrijwel alle Europese landen worden geconfronteerd met een vergrijzende beroepsbevolking. Hoewel op de korte termijn de huidige economische crisis zorgt voor een ruimer arbeidsaanbod, krijgen veel Europese landen op de wat langere termijn te maken met tekorten op de arbeidsmarkt. De vergrijzing brengt, door de toenemende kosten van zorg en pensioenen, ook stijgende kosten van welvaartsstaten met zich mee. In veel landen is het beleid dan ook gericht op het verlengen van de arbeidsloopbaan. Het NIDI onderzocht of Europese werkgevers beseffen dat de vergrijzing de arbeidsmarkt zal beroeren en welke maatregelen zij nemen om de gevolgen van vergrijzing te beteugelen.**

### Gevoel van urgentie... maar niet in Italië

Het nemen van beleidsmaatregelen door werkgevers begint met het besef dat demografische ontwikkelingen reële consequenties kunnen hebben. Hoe het staat met het demografisch bewustzijn van Europese werkgevers valt op te maken uit tabel 1. We vroegen aan werkgevers “Verwacht u dat de volgende ontwikkelingen arbeidsmarktproblemen zullen veroorzaken in uw land in de komende tien jaar?”, waarbij zij konden aangeven of zij problemen waarschijnlijk of onwaarschijnlijk achten.

Een eerste blik op de tabel leert dat het demografische gevoel van urgentie over het algemeen groot is. Zowel bij vergrijzing als bij andere demografische thema's zijn weinig werkgevers van mening dat deze de arbeidsmarkt onberoerd zullen laten. Een uitzondering vormen de Italiaanse werkgevers. Hun houding lijkt te worden gekenmerkt door een hoge mate van zorgeloosheid. Vergrijzing wordt door Italiaanse werkgevers nauwelijks als probleem gezien. Het thema dat bij hen nog het meest op het netvlies komt, is bevolkingskrimp.

Een opvallende uitkomst is dat in elk van de onderzochte landen, weer met uitzondering van Italië, werkgevers zich meer zorgen lijken te maken over emigratie van talent (de zogenaamde *brain drain*) dan over immigratie van laaggeschoolde werknemers. Het zal nauwelijks een verrassing zijn dat zorgen over braindrain hoog op de agenda staan van Poolse werkgevers. Dat echter 40 procent van de Nederlandse werkgevers denkt dat een *brain drain* de Nederlandse arbeidsmarkt voor problemen gaat stellen, is opmerkelijk. Andere landen zijn wat dit betreft zelfs nog pessimistischer.

Vergrijzing van de bevolking wordt door de meeste werkgevers gezien als een ontwikkeling die arbeidsmarktproblemen zal veroorzaken; in Nederland verwachten acht van de tien werkgevers dat vergrijzing voor problemen zal zorgen. Wanneer we wat verder kijken naar de visie van Nederlandse werkgevers dan zien we dat het hoge vergrijzingsbewustzijn deels lijkt te worden ingegeven door huidige zorgen. Uit aanvullende



Foto: Rus/stock.xchng

analyses (niet in een tabel) blijkt dat vooral organisaties die al met knelpunten in de personeelsvoorziening worden geconfronteerd en organisaties waar relatief veel ouderen werkzaam zijn, zich meer bewust zijn van de impact van vergrijzing op de arbeidsmarkt.

**Tabel 1.** Mate waarin werkgevers denken dat ontwikkelingen arbeidsmarktproblemen zullen veroorzaken in de komende tien jaar (percentages 'waarschijnlijk' en 'zeer waarschijnlijk')

	Denemarken	Duitsland	Frankrijk	Italië	Nederland	Polen	Zweden	Totaal
Vergrijzing van de bevolking	73	83	78	10	79	68	70	66
Bevolkingskrimp	53	69	60	44	49	62	39	54
Emigratie van hooggeschoolden (brain drain)	58	73	64	13	39	79	42	53
Immigratie van laaggeschoolden	47	66	52	24	38	45	34	44

Bron: ASPA Werkgeversonderzoek, 2009

Tabel 2. Arbeidsparticipatie (percentages), levensverwachting en pensioenleeftijd (jaren)

	Denemarken	Duitsland	Frankrijk	Italië	Nederland	Polen	VK	Zweden	EU
Arbeidsparticipatie (2009)									
50-54 jaar	84,1	79,6	80,5	69,9	82,2	68,1	79,2	84,3	75,0
55-59 jaar	78,5	70,2	58,5	50,7	72,4	42,6	70,6	80,3	60,0
60-64 jaar	36,6	38,7	17,0	20,3	37,3	18,2	44,9	60,5	30,4
Deeltijdarbeid 50-64 jaar (2009)	22,6	27,2	18,8	10,6	47,3	12,1	27,9	25,4	19,6
Werkloosheidspercentage 15-64 jaar (2009)	6,1	7,8	9,1	7,9	3,4	8,3	7,7	8,5	9,0
Levensverwachting vanaf 65 jaar (2007)									
Mannen	16,5	17,4	18,4	18,0	17,1	14,6	17,5	17,9	17,0
Vrouwen	19,2	20,7	23,0	21,8	20,7	18,9	20,2	20,8	20,5
Pensioenleeftijd: Gemiddeld (2005)									
Mannen	61,2	61,4	58,5	60,7	61,6	62,0	63,4	64,3	61,4
Vrouwen	60,7	61,1	59,1	58,8	61,4	57,4	61,9	63,0	60,4

Bron: Eurostat, 2010

## ACHT EUROPESE LANDEN VERGELEKEN

De gegevens zijn afkomstig van het onderzoeksproject 'Activating Senior Potential in Ageing Europe (ASPA)', waarin acht Europese landen vertegenwoordigd zijn. Voor het onderzoek is een vragenlijst afgenomen onder werkgevers in Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Italië, Nederland, Polen, het Verenigd Koninkrijk en Zweden. In totaal zijn 5.822 vragenlijsten ingevuld, waarvan 609 in Denemarken, 500 in Frankrijk, 892 in Duitsland, 770 in Italië, 1.077 in Nederland, 1.037 in Polen, 412 in het Verenigd Koninkrijk en 525 in Zweden. De totale respons bedraagt 23 procent en varieert van 7 procent tot 53 procent in de verschillende landen.

### Sleutelrol voor werkgevers... maar wat doen zij in de praktijk?

Over het afgelopen decennium bezien zijn oudere werknemers meer en langer gaan werken. Ondanks deze opwaartse trend geldt voor de meeste landen nog steeds dat de arbeidsparticipatie aanzienlijk daalt tussen de 55 en 59 jaar en nog sterker afneemt na het 60<sup>ste</sup> levensjaar (zie tabel 2). Tussen Europese landen zijn er aanzienlijke verschillen in de arbeidsparticipatie van ouderen. Deze verschillen hangen enerzijds samen met verschillen in institutionele arrangementen (ontslagbescherming, sociale zekerheid). Anderzijds blijken er ook aanzienlijke verschillen te bestaan tussen de werkgevers in de verschillende landen wat betreft houding en gedrag ten aanzien van langer doorwerken.

Werkgevers spelen een sleutelrol in de arbeidspolitie van oudere werknemers. Zij zijn degenen die uiteindelijk besluiten om ouderen in dienst te nemen, maar ook om ouderen al dan niet in dienst te houden. Belemmeringen voor werkgevers om

oudere werknemers aan te nemen of te behouden worden vaak toegeschreven aan de toenemende kloof tussen arbeidskosten en productiviteit, dat wil zeggen dat arbeidskosten van werknemers sterker toenemen dan hun productiviteit naarmate zij ouder worden. Zijn oudere werknemers te duur en te weinig productief?

Aan Europese werkgevers is gevraagd naar hun perceptie van de consequenties van een vergrijzend personeelsbestand in termen van arbeidskosten en productiviteit. Het gaat dus om wat werkgevers vinden, los van de vraag of wat zij vinden ook daadwerkelijk klopt. Wij denken dat het vooral de perceptie is die uiteindelijk het gedrag van werkgevers bepaalt. De werkgeversenquête biedt de mogelijkheid om de percepties van Nederlandse werkgevers te vergelijken met die van werkgevers in andere landen (zie kader).

### Zijn oudere werknemers duurder en minder productief?

Wat verwachten werkgevers op het gebied van kennis, productiviteit en arbeidskosten als de gemiddelde leeftijd in hun organisatie toeneemt? Uit tabel 3 blijkt dat in alle landen een meerderheid van de werkgevers denkt dat productiviteit niet beïnvloed wordt door veroudering van het personeelsbestand. Een forse minderheid (28 %) van de werkgevers verwacht dat productiviteit wel (sterk) zal afnemen. Uit het tweede deel van de tabel blijkt dat 42 procent van de werkgevers een (sterke) toename van het kennisniveau verwacht vanwege de vergrijzing van het personeelsbestand. De tabel laat ook zien dat ongeveer de helft van de ondervraagde werkgevers een toename in arbeidskosten verwacht door de vergrijzing. We zien hier echter grote verschillen tussen landen. In Polen, Denemarken en het Verenigd Koninkrijk verwacht tot ongeveer een derde van de werkgevers dat de arbeidskosten zullen toenemen. In Zweden, Duitsland, Italië en Frankrijk verwacht ongeveer de helft van de werkgevers deze ontwikkeling. Nederlandse werkgevers bevinden zich aan het andere eind van het spectrum.

### Seniorenbeleid?

De logische vervolgvraag is in hoeverre het personeelsbeleid van ondernemingen gericht is op het in evenwicht brengen van kosten en baten van oudere werknemers. In principe kunnen werkgevers verschillende dingen doen om te voorkomen dat de arbeidskosten en productiviteit als gevolg van een verouderend personeelsbestand te veel uiteen gaan lopen.

In de eerste plaats kunnen werkgevers maatregelen nemen om het menselijk kapitaal van werknemers op peil te houden en een eventuele terugloop in productiviteit tegen te gaan, bijvoorbeeld door middel van trainingen voor oudere werknemers. 'Levenslang leren' is hierbij het credo.

In de tweede plaats kunnen maatregelen getroffen worden die gericht zijn op het in balans brengen van arbeidskosten en productiviteit, bijvoorbeeld door middel van demotie, waarbij werknemers een stapje terug doen in functie, verantwoordelijkheden en beloning. Training en demotie worden vaak genoemd als mogelijke oplossingen om negatieve consequenties van een vergrijzende beroepsbevolking tegen te gaan. Om arbeidskosten

Foto: copyright ILO



te verlagen is er ook een derde mogelijke oplossing: het laten gaan c.q. actief afscheid nemen van relatief duur ouder personeel. In deze zin kunnen regelingen voor vervroegde uittreding gezien worden als een manier om arbeidskosten te verlagen. Wanneer werkgevers geen mogelijkheden zien om het gat tussen arbeidskosten en productiviteit te verkleinen, kunnen zij zich ook wenden tot op aanpassing gerichte maatregelen om de huidige productiviteit van een werknemer zoveel mogelijk op peil te houden. Hierbij kan gedacht worden aan maatregelen zoals taakverlichting voor oudere werknemers, extra verlofmogelijkheden of werktijdvermindering voorafgaand aan pensioen.

Aan werkgevers is de vraag voorgelegd welke maatregelen men binnen de organisatie toepast. Levenslang leren wordt vaak gezien als de sleuteloplossing om de productiviteit op hogere leeftijd te verhogen. In de praktijk van alledag wordt deze oplossing maar mondjesmaat toegepast. Uit tabel 4 blijkt dat het aandeel van organisaties dat opleidingsprogramma's voor ouder personeel aanbiedt sterk verschilt tussen landen, maar gemiddeld ongeveer een kwart bedraagt. Vervroegde uittredingsregelingen worden toegepast door 17 procent van de Europese werkgevers. In Nederland en Polen biedt ongeveer een derde deel van de werkgevers dergelijke regelingen aan. Opvallend is dat maatregelen zoals teruggang in functie en salaris (demotie) nagenoeg ontbreken, met als uitzondering het Verenigd Koninkrijk, waar 22 procent van de werkgevers deze maatregel toepast.

Onze gegevens laten verder zien dat werkgevers vooral flexibele werktijden toepassen als een maatregel om oudere werknemers tegemoet te komen (35 %). In verschillende landen, waaronder Nederland en Denemarken, nemen organisaties maatregelen als taakverlichting en het aanbieden van extra verlofmogelijkheden voor oudere werknemers.

### Ondanks groeiend besef maar weinig gericht personeelsbeleid

Europese werkgevers beseffen terdege dat de komende demografische veranderingen gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt. Vergrijzing is het thema dat daarbij het meest prominent in beeld is. Uit ons onderzoek blijkt dat 75 procent van de Nederlandse werkgevers een toename in de arbeidskosten verwacht als gevolg van vergrijzing binnen de eigen organisatie; dit is een aanmerkelijk hoger percentage dan in andere Europese landen. Bijna 60 procent van de Nederlandse werkgevers verwacht daarnaast dat de productiviteit gelijk zal blijven en circa een derde deel van de werkgevers verwacht een afname van de productiviteit. Tot op heden lijkt het personeelsbeleid er nog weinig op gericht om de gevolgen van vergrijzing op te vangen. Hoewel demotie en 'levenslang leren' door wetenschappers en beleidsmakers vaak worden gezien als manieren om de kloof tussen arbeidskosten en productiviteit te verkleinen, wordt het enthousiasme voor deze maatregelen zeker niet gedeeld door werkgevers.

**Tabel 3.** Verwachte consequenties van een verouderend personeelsstructuur voor de eigen organisatie, percentages

Consequenties	Totaal	Denemarken	Duitsland	Frankrijk	Italië	Nederland	Polen	VK	Zweden
<b>Arbeidsproductiviteit</b>									
(sterke) toename	10	10	10	7	14	8	10	11	8
hetzelfde	62	71	54	64	62	58	61	74	55
(sterke) afname	28	19	36	28	25	34	29	15	37
<b>Kennisniveau</b>									
(sterke) toename	42	47	46	53	38	45	26	42	46
hetzelfde	49	44	43	42	52	49	65	52	42
(sterke) afname	9	9	11	5	10	7	9	6	12
<b>Arbeidskosten</b>									
(sterke) toename	44	33	48	51	49	75	16	34	44
hetzelfde	52	61	51	43	48	24	74	62	50
(sterke) afname	4	6	1	6	3	1	10	3	6

Bron: ASPA Werkgeversonderzoek, 2009

**Tabel 4.** Maatregelen toegepast door werkgevers, percentages

Productiviteit	Totaal	Denemarken	Duitsland	Frankrijk	Italië	Nederland	Polen	VK	Zweden
<b>Opleidingsplan voor oudere werknemers</b>									
	23	7	18	46	2	8	37	49	7
<b>Kosten</b>									
Vervroegd pensioen	17	6	16	18	6	32	33	1	11
<b>Balans kosten-productiviteit</b>									
<b>Teruggang in functie en salaris (demotie)</b>									
	7	10	4	3	1	3	4	22	2
<b>Accommoderende maatregelen</b>									
Extra verlofmogelijkheden	15	26	10	9	1	31	3	14	8
Taakverlichting	18	24	8	9	6	25	11	23	12
Werkijdvermindering	23	34	22	8	2	20	4	48	21
Ergonomische maatregelen	29	28	20	28	5	28	38	30	32
Flexibele werktijden	35	n.b.	45	28	12	32	29	n.b.	42

Bron: ASPA Werkgeversonderzoek, 2009


Wieteke Conen ontving voor een uitgebreidere versie van dit artikel, getiteld 'Arbeidskosten en productiviteit van oudere werknemers. De visie van Nederlandse werkgevers in Europees perspectief', de Jongerenprijs tijdens de Nederlandse Arbeidsmarktdag op 6 oktober 2011.

**Drs. W.S. Conen**, NIDI en Universiteit Utrecht, Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie. E-mail: conen@nidi.nl

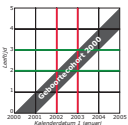
**Prof. dr. H.P. van Dalen**, NIDI en Universiteit van Tilburg, Faculteit Economie en Management

**Prof. dr. K. Henkens**, NIDI en Universiteit van Tilburg, Faculteit Sociale Wetenschappen

**Prof. dr. J. Schippers**, Universiteit Utrecht, Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie



## Korte cursus in demografische maten, methoden en bevolkingsprognose



Bevolking  
Jaar  
2008 2010 2012 2014 2016 2018 2020 2022 2024 2026 2028 2030 2032 2034 2036 2038 2040 2042 2044 2046 2048 2050

**Lokatie:**  
Groningen & Den Haag

**Wanneer:**  
8 middagen in de periode 10 januari t/m 2 februari 2012

Deze cursus biedt mensen werkzaam bij gemeenten en/of provincies en andere geïnteresseerden die zich bezig houden met **demografische vraagstukken**, zoals **bevolkingskrimp** en **vergrijzing**, de gelegenheid om de nodige **analytische demografische vaardigheden** te leren en/of bij te schaven. Veel aandacht wordt besteed aan het vervaardigen van **bevolkingsprognoses**.

[www.rug.nl/prc/education/kortecursus/index](http://www.rug.nl/prc/education/kortecursus/index)

