

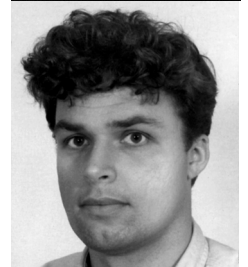
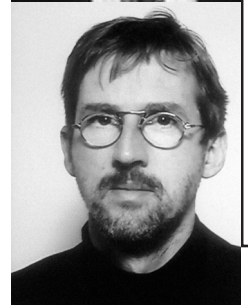
Omgaan met veroudering en een krappe arbeidsmarkt

DE VISIE VAN DE NEDERLANDSE WERKGEVER

De Nederlandse bevolking veroudert. Deze veroudering blijft ook voor de arbeidsmarkt niet zonder gevolgen. De consequenties hebben zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve dimensie en spelen gedeeltelijk op macroniveau, maar ook in belangrijke mate binnen organisaties. Bij de kwantitatieve dimensie gaat het bijvoorbeeld om de vraag of er voldoende werknemers beschikbaar zijn en blijven om alle arbeidsplaatsen te bezetten en wat de consequenties van de nieuwe schaarsteverhoudingen (minder beschikbare jongeren en meer beschikbare ouderen) zijn voor de loonstructuur en de loonontwikkeling. Bij de kwalitatieve dimensie gaat het om de vraag of voor alle arbeidsplaatsen ook *geschikte* arbeidskrachten kunnen worden gevonden, bijvoorbeeld wat betreft benodigde kennis en vaardigheden. Deze vragen spelen op het niveau van de beroepsbevolking als geheel, maar moeten in principe ook door elke afzonderlijke organisatie worden opgelost. In dit artikel doen we verslag van een groot-schalig onderzoek naar hoe werkgevers de verouderingstendenzen en hun gevolgen percipiëren en daar eventueel op reageren en anticiperen. Ondanks de 'grijze golf' die op de arbeidsmarkt afkomt, ervaren afzonderlijke organisaties nog niet de urgentie dat zij daarop moeten anticiperen en reageren. Zolang binnen andere categorieën werknemers met succes kan worden geworven, ontbreekt voor individuele werkgevers kennelijk de noodzaak om de handschoen op te pakken en serieus werk te maken van het voeren van beleid gericht op de bevordering van de employability van oudere werknemers.

Inleiding

De Nederlandse arbeidsmarkt kent ondanks de onstuimige werkgelegenheids-groei van de afgelopen jaren een aantal hardnekkige problemen. Een daarvan is het hoge aantal arbeidsongeschikten. Een ander is de lage participatie van vrou-



Chantal Remery, Koen Henkens, J.J. Schippers en Peter Ekamper

Dr. C. Remery en prof. dr. J.J. Schippers zijn werkzaam bij het Economisch Instituut/CIAV van de Universiteit Utrecht.

Dr. K. Henkens en drs. P. Ekamper zijn verbonden aan het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) in Den Haag.

wen (niet zozeer in personen, maar wel in uren). Ondanks een stijging sinds het midden van de jaren negentig ligt ook de arbeidsmarktparticipatie van vijftigplussers ruim onder het Europees gemiddelde. Tegenover deze lage participatiegraad staat de laatste jaren een sterk oplopende vraag naar arbeid die inmiddels in veel sectoren van de Nederlandse economie tot krapte op de arbeidsmarkt heeft geleid (CPB, 2000). Zonder structurele veranderingen liggen voor de komende jaren nieuwe onevenwichtigheden in het verschiep. Nederland vergrijst immers. Aan de ene kant – de onderkant van de bevolkingspiramide – worden minder kinderen geboren en aan de andere kant – de bovenkant van de piramide – blijven leden van oudere cohorten van de bevolking langer in leven. De verhouding tussen ouderen en jongeren binnen de bevolking verschuift daarmee, waarbij het zwaartepunt meer op ouderen komt te liggen. Ook de beroepsbevolking kent een zekere mate van veroudering (Ekamper et al., 1998). Zo hebben de omvangrijke leeftijdsklassen der babyboomers inmiddels de middelbare leeftijd bereikt. Dat betekent dat zij daarmee dicht in de buurt komen van de leeftijd waarop nu nog veel werknemers het arbeidsproces verlaten. Als aan de gemiddelde leeftijd waarop werknemers hun loopbaan beëindigen, niets verandert, betekent dit dat de arbeidsmarkt deze omvangrijke bron van arbeidspotentieel binnenkort definitief kan uitwuiwen. De vraag is of arbeidsorganisaties dit verlies kunnen opvangen. Veel zorgen lijken organisaties zich nog niet te maken. In sollicitatieprocedures lijkt de grens van wat ‘oud’ is eerder omlaag dan omhoog te verschuiven (LBL, 2000). Ook als het om ICT gaat, worden vijftigplussers doorgegaan als ‘probleemgroep’ gedefinieerd: veel van de zegeningen van de moderne technologie zijn in eerste instantie aan hen voorbijgegaan.

Op het niveau van de overheid en de sociale partners lijkt het besef van een dreigend probleem groter. Aanleiding voor de discussie is vaak de financiering van verschillende voorzieningen, bijvoorbeeld op het terrein van de zorg en de sociale zekerheid, waarbij vooral de verhouding tussen actieven en niet-actieven als aangrijpingspunt fungeert. Met de toenemende – vooralsnog vooral conjunctureel bepaalde – schaarste op de arbeidsmarkt groeit ook het inzicht dat die schaarste onder invloed van demografische ontwikkelingen een meer structureel karakter zou kunnen krijgen. De vergrijzing van de beroepsbevolking maakt het bij de nu voorziene groeipercentages van de economie onontkoombaar dat in de toekomst organisaties zowel in absolute als in relatieve zin een groter beroep op 50- en 55-plussers zullen moeten doen. Daarmee zou de cultuur van vervroegd uittreden die sinds het akkoord van Wassenaar (1982) steeds verder geïnstitutionaliseerd is, moeten worden doorbroken. Het toenmalige beleid was gericht op herstel werkgelegenheid en herverdeling van de arbeid en leidde tot de introductie van allerlei VUT-regelingen die via CAO's en bedrijfstakregelingen nog steeds een grote invloed uitoefenen, niet alleen op het vervroegd uittreden als zodanig, maar ook op de beeldvorming dat het heel normaal is dat oudere werknemers vervroegd uittreden. De overheid en sociale partners onderkennen als actoren op macroniveau tegenwoordig de noodzaak van een grotere arbeidsmarktparticipatie van oudere werknemers (zie onder andere SER, 1999), maar ontberen concrete ideeën en instrumenten om aan beleid op dit terrein vorm te geven.

Bovendien geldt dat onderzoek uitwijst (onder andere Henkens, 1998 en Van Dalen en Henkens, 2000) dat oudere werknemers zelf er consequent en massaal de voorkeur aan geven de eerste mogelijkheid die de geldende regelingen bieden, aan te grijpen om de arbeidsmarkt te verlaten. Dit artikel grijpt aan bij de rol van werkgevers. Immers besluiten over hoe om te gaan met een vergrijzend personeelsbestand zullen vooral binnen de arbeidsorganisatie moeten worden genomen of in elk geval daar concreet vorm moeten krijgen,

In dit artikel zullen we op vier vragen ingaan:

- in welke mate worden werkgevers geconfronteerd met een vergrijzend personeelsbestand;
- wat zijn, volgens werkgevers, de mogelijke gevolgen van een vergrijzend personeelsbestand;
- welke maatregelen nemen werkgevers om oudere werknemers in dienst te nemen of in dienst te houden;
- leiden toenemende arbeidstekorten ertoe dat werkgevers meer oudere werknemers aannemen of in dienst houden?

Samen geven de antwoorden op deze vragen een beeld van de mate waarin organisaties in Nederland zich bewust zijn van de onontkoombare vergrijzing van de beroepsbevolking en de consequenties daarvan voor de arbeidsmarkt en organisaties. De genoemde onderzoeksvragen worden beantwoord aan de hand van een grootschalig onderzoek onder meer dan duizend organisaties in Nederland. Het artikel is als volgt opgebouwd. Voordat we in de paragrafen 3 tot en met 6 de resultaten van de empirische analyses presenteren, gaan we in paragraaf 1 in op de theoretische achtergrond van de studie en bespreken we in paragraaf 2 de opzet en uitvoering van de dataverzameling.

1. Theoretische achtergrond

De vraag van werkgevers naar oudere werknemers is van verschillende factoren afhankelijk. Een eerste relevante factor is de totale vraag naar arbeid. Op lange termijn hangt deze vooral af van de structurele ontwikkeling van de vraag naar goederen en diensten en de gekozen productietechnologie om aan deze vraag te voldoen. Staat de totale vraag naar arbeid op een bepaald tijdstip eenmaal vast, dan is het vervolgens zaak uit het beschikbare aanbod de geschikte werknemers te selecteren. Daarbij speelt een rol dat het aanbod van arbeid heterogeen is. Die heterogeniteit komt vooral tot uitdrukking via het menselijk kapitaal waarover werknemers beschikken.

LEEFTIJD, MENSELIJK KAPITAAL EN PRODUCTIVITEIT

Volgens de theorie van het menselijk kapitaal (zie voor een overzicht Polachek en Siebert, 1993; Schippers, 1987) bestaat het leven uit twee hoofdfasen: een eerste waarin jonge mensen vooral via het volgen van opleiding menselijk kapitaal ver-

werven in de vorm van kennis en vaardigheden en een tweede waarin via betaald werk inkomen wordt verworven. Investerings in menselijk kapitaal werken productiviteitsverhogend en volgens de theorie van het menselijk kapitaal hangt de beloning van werknemers rechtstreeks af van hun productiviteit. Daarom ontvangen mensen die over meer menselijk kapitaal beschikken (bijvoorbeeld in de vorm van een hogere opleiding), in principe een hoger inkomen dan mensen met minder menselijk kapitaal.

De bulk van de investeringen in menselijk kapitaal vindt voor de meeste mensen plaats gedurende de eerste twee à drie decennia van hun leven. Daarna houdt het investeren voor de meesten echter niet op. Ook na het betreden van de arbeidsmarkt wordt nieuwe kennis en worden nieuwe vaardigheden verworven; mensen raken ervaren in het werk dat zij verrichten. De voorraad menselijk kapitaal en daarmee de productiviteit van werknemers zijn echter niet alleen aan positieve, maar ook aan negatieve invloeden onderhevig. Bij dit laatste moet gedacht worden aan slijtage en veroudering. Als de productiviteit op latere leeftijd eenmaal begint te dalen, zijn we op dat deel van het leeftijd-inkomensprofiel aanbeland waar een daling van het loon aan de orde zou kunnen zijn, bijvoorbeeld gekoppeld aan het aanvaarden van een lagere, minder inspannende of veeleisende functie (Schipper, 1998). De theorie van het menselijk kapitaal geeft tegelijkertijd het antwoord op de vraag wat zou moeten gebeuren om een dergelijke daling tegen te gaan, namelijk het op peil houden of aanvullen van de voorraad menselijk kapitaal door aanvullende scholing en training van de oudere werknemer.

Tal van empirische studies geven steun aan de hypothese dat meer menselijk kapitaal samengaat met een hogere beloning, dat hoger opgeleiden hun inkomen langer zien stijgen en dat zonder additionele investeringen op latere leeftijd waardevermindering (depreciatie) van menselijk kapitaal de overhand krijgt (zie voor een overzicht Polachek en Siebert, 1993 en Mertens, 1998). Wat niet goed past in het raamwerk van de theorie van het menselijk kapitaal is het overheersende effect van leeftijd op de beloning en het fenomeen dat de dalende (rechter) tak van het leeftijd-inkomensprofiel zelden wordt waargenomen.

BELONING EN SENIORITEIT

Onder andere de Amerikaanse econoom Thurow (1975) heeft ideeën aangereikt ter verklaring van de empirische waarneming dat een feitelijke daling van het leeftijd-inkomensprofiel zich slechts sporadisch voordoet. Volgens hem zijn inkomen en productiviteit weliswaar met elkaar verbonden, maar minder direct dan de theorie van het menselijk kapitaal aangeeft. Ook al bestaat over de levenscyclus bezien wel zo'n relatie dan hoeft deze volgens Thurow nog niet op elk moment van de loopbaan te gelden. In zijn visie is er tussen de werkgever en zijn werknemers een *understanding* oftewel een impliciet contract inzake de relatie tussen productiviteit en beloning over de loopbaan. Deze overeenkomst zou inhouden dat tijdens de loopbaan het senioriteitsprincipe wordt gehanteerd en wel op zodanige wijze dat gedurende het eerste deel van de loopbaan de beloning *onder* en gedurende het tweede deel van de loopbaan de beloning *boven* de pro-

ductiviteit ligt (zie ook Lazear, 1998). Het vooruitzicht van een allengs stijgende beloning vormt vervolgens voor werknemers een prikkel om hun dienstverband bij 'hun' werkgever, waar hun investeringen maximaal renderen, te continueren. Ten slotte worden werknemers op latere leeftijd, als hun productiviteit begint terug te lopen, op grond van hun hogere beloning geprikkeld om voldoende mee te werken aan het opleiden en inwerken van hun eigen opvolgers.

LEEFTIJD EN DE KAPITAALGOEDERENVOORRAAD

In het algemeen zal gelden dat de arbeidsproductiviteit van een werknemer niet alleen of zelfs niet primair afhangt van de eigen vermogens van die werknemer, maar vooral van de combinatie van arbeid en kapitaal in het productieproces. Wanneer door technologische ontwikkelingen modernere en meer productieve kapitaalgoederen beschikbaar komen, worden daaraan mensen gekoppeld die kennis hebben van de moderne technologische ontwikkelingen. Gewoonlijk zal die worden gevonden bij werknemers die recent de schoolbanken hebben verlaten (zie Schippers, 1987). Grosso modo geldt dus dat oudere werknemers vooral gekoppeld zullen zijn aan de oudste jaargangen van de kapitaalgoederenvoorraad en jongere werknemers aan de jongste jaargangen daarvan. Telkens als een oude jaargang van de kapitaalgoederenvoorraad buiten gebruikt dreigt te worden gesteld, lopen oudere werknemers het risico met die oude jaargang buiten de poort te worden gezet. De werkgever staat op zo'n moment voor de afweging tussen het aantrekken van nieuw personeel voor de nieuwe jaargang kapitaalgoederen of het investeren in de zittende werknemers (bijvoorbeeld via aanvullende scholing) om hen in staat te stellen met de nieuwe kapitaalgoederen aan de slag te gaan.

LEEFTIJD, PRODUCTIVITEIT EN DISCRIMINATIE

Het aanbod van arbeid is heterogeen en werkgevers verkeren in onzekerheid over de toekomstige productiviteit van een individuele werknemer. Dat geldt zowel voor zittende, maar vooral voor nieuw aan te trekken werknemers. Met zittende werknemers heeft de werkgever ervaring en van hen heeft hij informatie over hun huidige productiviteit. Wat hij niet weet, is hoe hun gezondheid zich met het ouder worden zal ontwikkelen en of ze in staat zullen zijn zich nieuwe technologische ontwikkelingen eigen te maken. Over nieuw aan te trekken werknemers bestaat nog veel meer onzekerheid: diploma's, een sollicitatiegesprek, referenties en eventueel een psychologische test schetsen een beeld, maar de feitelijke toekomstige productiviteit moet nog maar blijken. Wel beschikken werkgevers over wat Phelps (1972) heeft aangeduid als *previous statistical experiences*: ervaringen met hoe bepaalde categorieën werknemers zich grosso modo gedragen en ontwikkelen. Voor veel werkgevers vormt deze ervaring een handvat om verwachtingen te formuleren over de toekomstige productiviteit van een werknemer die tot een bepaalde categorie kan worden gerekend. Het bezwaar van het gebruik van gemiddelde ervaringen met *groepen* werknemers om verwachtingen over een *individuele* te formuleren, is uiteraard dat de ene werknemer

de andere niet is. Anderzijds kan het verzamelen van informatie over de potentiële productiviteit van een individuele werknemer een kostbare zaak zijn. ‘Statistische discriminatie’ – het selecteren van werknemers op basis van een gemiddeld groepskenmerk – zolang de werkgever zijn *vooordeel* (in letterlijke zin: de mening die hij zich vooraf gevormd had) en verwachting bevestigd ziet, is juist een bijzonder goedkoop selectiemiddel. Of het werkgevers nu gaat om de verwachte productiviteit of om – zoals Thurow (1975) benadrukt – de verwachte trainingskosten, in deze visie op wervings- en selectiegedrag ordenen werkgevers de beschikbare werknemers in een denkbeeldige rij en selecteren zij de kandidaten op volgorde van die rij tot aan hun vraag naar arbeidskrachten is voldaan. Onderzoek naar selectiegedrag van werkgevers dat gebruikmaakt van profielschetsen of vignetten, suggereert bovendien dat werkgevers bij het selecteren vooral kijken naar kenmerken van sollicitanten die zich niet voor verandering lenen, zoals geslacht, leeftijd en afkomst (Van Beek et al., 1992). Becker (1957) heeft er overigens eerder al op gewezen dat werkgevers jegens sommige groepen *a taste for discrimination* kunnen hebben, wat er – onder bepaalde voorwaarden – toe zal leiden dat zij leden van dergelijke groepen in het geheel niet zullen aanstellen.

2. Opzet van de werkgeversenquête

Met de hierboven geschetste theorie als uitgangspunt is een vragenlijst geconstrueerd onder de titel ‘Personeelsvoorziening in tijden van schaarste’. De vragenlijst is in mei 2000 toegestuurd aan ruim 2800 organisaties met een omvang van tien werknemers of meer. De namen en adressen van deze organisaties kwamen deels uit een steekproef uit het register van de Kamer van Koophandel. Daarnaast is aan alle Nederlandse Gemeenten en algemene ziekenhuizen een vragenlijst verzonden. De totale respons bedraagt 37 procent. Dit is een respons die weliswaar wat lager is dan bij persoonsenquêtes, maar beduidend hoger dan gebruikelijk in bedrijvenonderzoek. In onderzoek in Europa en de Verenigde Staten worden doorgaans responspercentages gevonden van hooguit 20 à 30 procent (zie bijvoorbeeld Brewster et al., 1994; Kalleberg et al., 1996). De enquêtes werden ingevuld door een lid van de directie (21 procent), de eigenaar (11 procent), bedrijfsleider/gemeentesecretaris (13 procent), het hoofd personeelszaken (30 procent), dan wel een medewerker van de personeelsafdeling (23 procent). Naast een aantal feitelijke vragen over de organisatie en de verwachte leeftijdsontwikkeling van het personeelsbestand spitst de vragenlijst zich toe op de positie van oudere werknemers en is een aantal vragen opgenomen dat betrekking heeft op de gevolgen van veroudering van het personeelsbestand. Daarbij komen de vermeende productiviteit van oudere werknemers aan de orde, en ook de voor- en nadelen van het in dienst hebben van ouderen. Tot slot zijn vragen gesteld over de mate waarin werkgevers geconfronteerd worden met schaarste en de alternatieven die ze zien om schaarste het hoofd te bieden.

3. Veroudering binnen organisaties

Tabel 1 geeft het aandeel oudere werknemers weer naar sector. Van alle organisaties in de steekproef heeft 16 procent meer dan 30 procent oudere werknemers in dienst en bijna een kwart 20 tot 30 procent. Van alle organisaties heeft 5 procent geen enkele oudere werknemers in dienst. Ter vergelijking: het aandeel ouderen, dat wil zeggen 50 jaar of ouder, in de totale beroepsbevolking is bijna 18 procent (CBS, 2000).

Tabel 1.
Organisaties naar aandeel
oudere werknemers
en naar sector
(in %; N=1007)

Sector	Aandeel oudere werknemers					Totaal
	0	1-10	10-20	20-30	> 30	
Industrie/bouwnijverheid	4	35	30	20	11	100
Diensten	11	46	27	9	8	100
Publieke sector	1	14	25	36	25	100
Totaal	5	29	27	24	16	100

Er zijn duidelijke verschillen tussen de sectoren. De publieke sector wordt het meest geconfronteerd met een verouderd personeelsbestand: ruim 60 procent van de werkgevers in deze sector heeft ten minste 20 procent oudere werknemers in dienst. Kijken we gedetailleerder (niet in tabel opgenomen) dan blijkt dat gemeenten meer ouderen in dienst hebben dan de gezondheidszorg en welzijnsinstellingen. Het beeld is heel anders in de dienstensector. Bijna 85 procent heeft minder dan 20 procent oudere werknemers in dienst. Hier vinden we ook het hoogste percentage organisaties zonder oudere werknemers: 11 procent. Dit komt vooral op het conto van de horeca en de zakelijke dienstverlening. De industrie/bouwnijverheid zit tussen de dienstensector en de publieke sector in. Overigens hebben de werkgevers in de bouwnijverheid relatief meer oudere werknemers in dienst dan de werkgevers in de industrie.

Tabel 2.
Verwachting van werkgevers over de ontwikkeling van het aandeel oudere werknemers in de komende tien jaar naar grootte van de organisatie (in %; N=993)

Grootte (in werknemers)	Aandeel organisaties dat verwacht dat aandeel oudere werknemers zal:			Totaal
	Afnemen	Gelijk blijven	Toenemen	
< 50	18	39	43	100
50-99	15	32	53	100
100-249	16	28	56	100
250-499	12	23	65	100
≥500	8	20	72	100
Totaal	15	30	55	100

Tabel 2 geeft een overzicht van de verwachtingen van werkgevers over de ontwikkeling van het aandeel oudere werknemers in de komende tien jaar. Meer dan de helft van alle werkgevers verwacht dat het aandeel oudere werknemers de komende tien jaar zal toenemen. Een kleine groep, namelijk 15 procent, verwacht dat het aandeel zal afnemen, terwijl 30 procent van de werkgevers verwacht dat het gelijk zal blijven. Er is een duidelijk verschil tussen grote en kleine bedrijven.

Werkgevers van grote organisaties verwachten veel vaker dat het aandeel oudere werknemers zal toenemen dan werkgevers met minder personeelsleden: bijna driekwart van de bedrijven met meer dan 500 werknemers versus 43 procent van de bedrijven met minder dan 50 werknemers. Van de kleine bedrijven (minder dan 50 werknemers) verwacht bijna 40 procent dat het aandeel oudere werknemers gelijk zal blijven. Dit percentage is half zo hoog in de organisaties met meer dan 500 werknemers, namelijk 20 procent. Werkgevers in de publieke sector verwachten vaker dat het aandeel oudere werknemers zal toenemen dan werkgevers in de private sector. In de dienstensector hebben relatief de minste werkgevers deze verwachting.

4. Gevolgen van veroudering

Een stijging van de gemiddelde leeftijd van personeel associëren respondenten in de eerste plaats met een stijging van de arbeidskosten (73 procent). Veel minder werkgevers verwachten daartegenover een stijging van de productiviteit. Maar 7 procent acht dit (zeer) waarschijnlijk, meer dan de helft (zeer) onwaarschijnlijk. Ook worden ouderen vooral gezien als een categorie met een hoog verzuim en weinig geneigdheid tot verandering (door respectievelijk 56 en 57 procent van de ondervraagden). De helft is bovendien van mening dat de wijze waarop het werk georganiseerd is, herzien zal moeten worden, dat de werkomstandigheden verbeterd zullen moeten worden en dat ouderen weinig enthousiasme tonen voor nieuwe technologie.

Tabel 3.
Verwachte gevolgen van een aanzienlijke stijging van de gemiddelde leeftijd van het personeel (in %; N=1019)

Gevolgen	Aandeel werkgevers dat antwoordt:			Totaal
	(Zeer) onwaarschijnlijk	Neutraal	(Zeer) waarschijnlijk	
Toenemende arbeidskosten	7	20	73	100
Toenemende weerstanden tegen verandering	12	31	57	100
Stijgend ziekteverzuim	9	35	56	100
Toenemend kennis- en ervaringsniveau	14	30	55	100
Herziening van de wijze waarop het werk is georganiseerd	17	31	52	100
Noodzaak om werkomstandigheden te verbeteren	14	36	50	100
Weinig enthousiasme voor nieuwe technologie	16	34	50	100
Minder conflicten in de organisatie	30	55	15	100
Slechter imago van de organisatie	40	45	15	100
Stijgende productiviteit	52	41	7	100

Een kleine groep werkgevers vermoedt dat veroudering een negatieve invloed heeft op het imago van het bedrijf. Daar staat tegenover dat meer dan de helft van de werkgevers verwacht dat een gemiddelde stijging van de leeftijd zal leiden tot een toenemend kennis- en ervaringsniveau. Verder verwacht 15 procent dat veroudering in het bedrijf gepaard gaat met minder conflicten.

Een interessante vraag is of er verschillende dimensies te onderscheiden zijn wat betreft gevolgen van veroudering voor de organisatie. Oftewel: komen bepaalde

combinaties van consequenties samen voor en zijn er in dit opzicht verschillen tussen organisaties? Het is bijvoorbeeld denkbaar dat bepaalde typen organisaties vooral consequenties van veroudering verwachten op het gebied van noodzakelijke aanpassingen van de werksituatie, terwijl andere typen organisaties vooral de consequenties voor de arbeidskosten benadrukken. Factoranalyse is de aangewezen techniek om de aanwezigheid van dimensies te onderzoeken. Met behulp van factoranalyse kan op basis van de samenhang tussen de gegeven antwoorden onderzocht worden of consequenties zich laten clusteren in groepen. De resultaten zijn opgenomen in Tabel 4 en laten zien dat de gevolgen van veroudering van het personeelsbestand zich laten terugbrengen tot vier dimensies: 'weerstand tegen verandering', 'toenemend kennis- en ervaringsniveau', 'kosten' en 'organisatieaanpassingen'. Hieronder worden de dimensies kort beschreven. Per dimensie is onderzocht welke organisaties hier hoog op scoren.

Tabel 4.
Resultaten van factoranalyses (met obliquin rotatie) voor gevolgen van veroudering van het personeelsbestand voor de organisatie

	Eigenwaarde	% verklaarde variantie	Items	Factorlading (geroteerd)
Factor 1	2,3	23,1	Weinig enthousiasme voor nieuwe technologie	0,80
			Toenemende weerstanden tegen verandering	0,80
Factor 2	1,7	17,1	Slechter imago van de organisatie	0,57
			Kennis- en ervaringsniveau zal toenemen	0,70
			Stijgende productiviteit	0,69
Factor 3	1,1	11,5	Minder conflicten in de organisatie	0,70
			Toenemende arbeidskosten	-0,79
Factor 4	1,1	10,9	Toenemend ziekteverzuim	-0,79
			Noodzaak om werkomstandigheden te verbeteren	-0,86
			Herziening van de wijze waarop het werk is georganiseerd	-0,86

Daarbij is in de eerste plaats gekeken naar sector en organisatiegrootte. Daarnaast zijn gedetailleerde analyses gedaan waarin ook gecontroleerd is voor de leeftijdssamenstelling van het personeelsbestand, het 'gemiddelde' opleidingsniveau van het personeelsbestand, de mate waarin personeel technologische veranderingen moet bijbenen en in staat moet zijn fysiek werk te doen. Ook is gecontroleerd voor de leeftijd van de respondent en diens functie.¹ Onderzoek naar denkbepelden over oudere werknemers laat zien dat respondenten positiever zijn over ouderen naarmate ze zelf ouder zijn, terwijl leidinggevend in de regel negatiever zijn (zie voor een overzicht onder meer Bouman en Geersing, 1996)

WEERSTANDEN TEGEN VERANDERING

De eerste dimensie valt te omschrijven als 'weerstand'. Organisaties die hoog op deze dimensie scoren, verwachten van een veroudering van het personeelsbestand dat er een verminderd enthousiasme zal zijn voor nieuwe technologie en toenemende weerstanden tegen verandering. Ook verwachten ze een negatieve invloed op het imago van de organisatie. Het zijn vooral overheidsorganisaties die hoog op deze dimensie scoren; werkgevers in de industrie en dienstensector scoren gemiddeld veel lager. Organisaties die aangeven dat het personeel techno-

logische veranderingen goed moet kunnen bijbenen, scoren eveneens hoger op de dimensie. Opmerkelijk is de gevonden negatieve relatie met het aandeel jongere werknemers. Organisaties met een hoog percentage werknemers jonger dan 35 jaar scoren lager op de dimensie. Oftewel, hoe meer jongere werknemers, hoe minder ouderen geassocieerd worden met weerstanden. Tot slot zien P&O-medewerkers minder weerstanden dan leidinggevend, en ook oudere respondenten scoren minder hoog dan jongere respondenten.

TOENEMEND KENNIS- EN ERVARINGSNIVEAU

De tweede dimensie omvat consequenties die vooral opbrengsten van veroudering benadrukken. Organisaties die hoog op deze dimensie scoren, verwachten van een veroudering van het personeelsbestand dat het kennis- en ervaringsniveau zal toenemen, dat de productiviteit zal stijgen en dat het aantal conflicten zal dalen. Kennelijk wordt binnen die organisaties ervaring over een wat langere periode opgebouwd en is deze een sterk bepalende factor voor de mate van productiviteit. Het betreft vaker werkgevers in de industrie dan in de dienstensector of bij de overheid. Overigens laten nadere analyses wel zien dat het hier overwegend organisaties betreft met relatief weinig ouderen. Hoe hoger het aandeel ouderen binnen een organisatie, hoe lager ze op de dimensie scoren, oftewel des te minder zien ze de opbrengsten van veroudering.

KOSTEN

De kosten van veroudering vormen de derde dimensie. De factorladingen zijn hier negatief. Dat wil zeggen: een *lage* score op deze dimensie betekent dat veroudering geassocieerd wordt met toenemende arbeidskosten en toenemend ziekteverzuim. Werkgevers in de industrie denken bij veroudering minder vaak aan toenemende kosten dan overheidsorganisaties en organisaties in de dienstensector. Ook blijken werkgevers die een kostentoeename verwachten, een werknemersbestand te hebben dat zich kenmerkt door een gemiddeld laag opleidingsniveau. De onderzochte organisaties binnen de overheid en dienstensector kenmerken zich mogelijk door een relatief sterke relatie tussen leeftijd en beloning (vastgelegd in lange loonschalen met min of meer automatische periodieke verhogingen). Aan veroudering gerelateerde kosten kunnen ook betrekking hebben op inactiviteit zoals ziekteverzuim, dat in de regel veel hoger is in organisaties met een gemiddeld laag opleidingsniveau.

ORGANISATIEAANPASSINGEN

De vierde en laatste dimensie omschrijven we als 'organisatie van het werk'. Deze dimensie bestaat uit de noodzaak om werkomstandigheden te verbeteren en om de wijze waarop het werk georganiseerd is, te herzien. Ook bij deze factor zijn de factorladingen negatief. Dat wil zeggen: lage scores op deze factor betekenen dat veroudering van het personeelsbestand geassocieerd wordt met de noodzaak om de werkomstandigheden te verbeteren en met de noodzaak om de wijze waarop

het werk georganiseerd is, te herzien. Vooral in overheidsorganisaties wordt verwacht dat organisatieaanpassingen nodig zijn als gevolg van veroudering. Ook is er een verband met de omvang van de organisatie: des te groter een organisatie, des te meer verwacht men dat organisatieaanpassingen nodig zijn. Gedetailleerdere analyses laten verder zien dat veroudering minder wordt geassocieerd met organisatieaanpassingen door werkgevers met relatief meer jonge werknemers en evenmin door werkgevers wiens werknemers gemiddeld hoger opgeleid zijn. Daarentegen worden aanpassingen als gevolg van veroudering wel noodzakelijk geacht in organisaties waar fysiek zwaar werk voorkomt.

5. Ouderen in het personeelsbeleid

Een van de doelstellingen van het onderzoek is om te inventariseren in welke mate werkgevers maatregelen nemen om de inzetbaarheid van oudere werknemers te vergroten. De werkgevers is een lijst maatregelen voorgelegd met de vraag aan te geven of deze worden toegepast door de organisatie dan wel worden overwogen. Deze lijst is gebaseerd op eerder onderzoek naar leeftijdsbewust personeelsbeleid (SZW, 1991; Schaeps en Klaassen, 1999). Tabel 5 geeft een overzicht van de resultaten.

Tabel 5.
Mate waarin werkgevers maatregelen nemen dan wel overwegen om oudere werknemers te behouden (in %; N=1019)

Maatregel	Wordt toegepast	Wordt/zal worden overwogen	Zal niet worden overwogen
Deeltijd-VUT/deeltijd-prépensioen	51	27	22
Extra verlof/vakantiemogelijkheden	62	21	17
Langdurige loopbaanonderbreking	12	34	54
Leeftijdsgrens voor onregelmatig werk	35	22	43
Geen overwerk voor oudere werknemers	34	32	34
Aanpassing van de werktijden	47	32	21
Opleidingsplan voor oudere werknemers	21	46	33
Taakverlichting voor oudere werknemers	41	44	15
Teruggang in functie en salaris (demotie)	7	38	55
Ergonomische maatregelen	65	22	13

De maatregelen die het meest voorkomen, hebben vooral een accommoderend karakter. Ergonomische maatregelen worden met 65 procent het vaakst toegepast. Ook extra verlof of vakantiemogelijkheden voor oudere werknemers zijn een veelvoorkomende praktijk (62 procent). Datzelfde geldt voor deeltijd-VUT dan wel deeltijd-prépensioen (51 procent) en aanpassing van de werktijden (47 procent). Een leeftijdsgrens voor onregelmatig werk, geen overwerk voor ouderen en taakverlichting voor oudere werknemers komen iets minder vaak voor, maar toch altijd nog in een derde tot 40 procent van de bedrijven. Minder regulier zijn langdurige loopbaanonderbreking en opleidingsplannen voor oudere werknemers. Teruggang in functie en salaris, beter bekend als demotie, is met 7 procent vrijwel afwezig. Gemiddeld nemen organisaties vier van de genoemde maatregelen, terwijl 8 procent geen enkele van de genoemde maatregelen neemt.

Kijken we naar maatregelen die de organisaties overwegen of in de nabije toekomst zullen overwegen, dan staan opleidingsplannen voor oudere werknemers bovenaan (46 procent), gevolgd door taakverlichting voor oudere werknemers (44 procent). Deze relatief grote aantallen wijzen erop dat veel werkgevers verwachten dat de veroudering waarmee zij binnen de organisatie (zullen) worden geconfronteerd, toch tot aanpassingen in het personeelsbeleid moet leiden. Ook demotie wordt mogelijk populairder, bijna 40 procent zegt deze maatregel te overwegen. Het is echter ook een maatregel die een meerderheid van de organisaties niet zal overwegen. Langdurige loopbaanonderbreking is voor veel werkgevers evenmin een optie, 54 procent zal dit niet overwegen.

Overigens kan worden opgemerkt dat niet alle voorgelegde maatregelen toegesneden zijn op de situatie van oudere werknemers. Sommige maatregelen zijn algemeen van aard. Langdurige loopbaanonderbreking en aanpassing van de werktijden kunnen bijvoorbeeld ondersteunend zijn voor mensen die werk en zorg combineren. Bekend feit is dat dit vooral vrouwen zijn. Het blijkt dat in organisaties waar relatief veel vrouwen werken, inderdaad bepaalde maatregelen, waaronder de mogelijkheid van langdurige loopbaanonderbreking en aanpassing van de werktijden, vaker voorkomen.

Het algemene beeld dat uit de tabel volgt, is dat vrij veel werkgevers al een of meer maatregelen nemen ten behoeve van oudere werknemers. Er is echter een aantal kanttekeningen te plaatsen. In de eerste plaats moet bedacht worden dat de populaire maatregelen, zoals deeltijd-VUT, een leeftijdsgrens bij onregelmatig werk en aanpassing van de arbeidstijden, gewoonlijk opgenomen zijn in een CAO. Recent onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat 87 procent van de CAO's werknemers een of meer mogelijkheden biedt om vervroegd uit te treden en 68 procent kent een bepaling op basis waarvan oudere werknemers vrijstelling kunnen krijgen van onregelmatig werk (Schaeps en Klaassen, 1999). Hoewel niet de inhoud van CAO's is bestudeerd, blijkt dat bedrijven in de steekproef die onder een CAO vallen, vaker genoemde maatregelen nemen dan bedrijven die geen CAO kennen.

Verder kan worden opgemerkt dat de maatregelen die frequent voorkomen, doorgaans maatregelen betreffen waarbij oudere werknemers worden ontzien – ze hoeven minder en mogen meer – zoals extra verlof of vakantiemogelijkheden, taakverlichting, een leeftijdsgrens bij onregelmatig werk of vrijstelling van overwerk. Dit soort maatregelen is vaak kostbaar en beperkt de inzetbaarheid van oudere werknemers. De werknemers die gebruikmaken van de regeling om in deeltijd met de VUT te gaan, treden gedeeltelijk uit het arbeidsproces hetgeen voor de werkgever meestal kosten met zich meebrengt, terwijl daar aan de andere kant geen opbrengsten van de werknemer tegenover staan. Een maatregel waarbij er wel opbrengsten zijn, is het 'opleidingsplan voor oudere werknemers'. Deze maatregel biedt meer mogelijkheden voor inzetbaarheid en (volledig) behoud van de werknemer in combinatie met rendement voor de werkgever. Deze maatregel is echter slechts in een vijfde van de bedrijven van toepassing. Bijna de helft van de werkgevers overweegt deze maatregel wel of verwacht deze

op termijn te zullen overwegen. Een derde van deze werkgevers ziet hier echter kennelijk weinig in en zal deze maatregel niet overwegen.

Een andere kanttekening is dat de maatregelen meestal geen onderdeel uitmaken van een samenhangend pakket van maatregelen om ouderen in dienst te houden. De werkgevers is gevraagd of de maatregelen onderdeel zijn van een expliciet leeftijdsbewust personeels- of ouderenbeleid. Dit is in nog geen kwart van de organisaties het geval (23 procent). Veel werkgevers zien weinig in dergelijk beleid.

6. Krapte op de arbeidsmarkt en de positie van oudere werknemers

Uit de vorige paragrafen is duidelijk geworden dat werkgevers steeds meer geconfronteerd worden met oudere werknemers, maar dat maatregelen in het personeelsbeleid om ouderen echt langer aan het werk te houden (nog) relatief weinig aandacht krijgen. Zowel nationaal als internationaal wordt doorgaans verondersteld dat een toenemend personeelstekort de beste stimulans is ter verhoging van de arbeidsdeelname van ouderen. Bij personeelstekorten vervalt de drang tot massale afvloeiing van oudere werknemers. De Beer (2001) wijst dan ook op een licht stijgende trend in arbeidsdeelname bij vijftigplussers. Het is evenwel de vraag of werkgevers bij het rekruteren van nieuw personeel hun vizier meer dan in het verleden op oudere werknemers richten. Of geven ze de voorkeur aan andere categorieën werknemers? Deze vragen staan centraal in deze paragraaf.

Op het moment van ondervragen had niet minder dan 37 procent van de organisaties vaak problemen bij het vinden van nieuw personeel en maar 12 procent nooit. De schaarste wordt het ergst gevoeld in de industrie en bouw, waar maar liefst de helft van de organisaties wervingsproblemen heeft. In de publieke sector lijken de knelpunten iets minder groot, hoewel ook daar maar weinig organisaties geen moeite hebben bij het rekruteren van nieuw personeel. Waar het erom gaat zittend personeel te behouden, heeft driekwart van de organisaties problemen. De organisaties die zeggen geen noemenswaardige problemen te hebben, vinden we vooral in de industrie en bouw, terwijl werkgevers in die sectoren juist de meeste problemen hebben om personeel te werven. Kennelijk kost het in die sectoren vooral moeite personeel aan te trekken, maar is men relatief succesvol in het binden van zittende werknemers. Eenmaal gedane bedrijfsspecifieke investeringen zouden daarbij van invloed kunnen zijn. Voor de publieke sector geldt het omgekeerde. De wervingsproblemen zijn in deze sector iets minder groot; behoud van personeel lijkt lastiger. Daarbij speelt mogelijk een rol dat de publieke sector vaak goede opleidingen biedt die werknemers ook elders te gelde kunnen maken.

VROUWEN EN ARBEIDSONGESCHIKTEN

Het blijkt dat het aantrekken van meer vrouwelijke arbeidskrachten en de introductie van flexibele arbeidstijden het vaakst genoemd worden als reeds genomen maatregelen om tekorten aan arbeidskrachten op te vangen en tegen te gaan. Ook maatregelen ter vergroting van de *employability* van werknemers (46 procent) en de inzet van gedeeltelijk arbeidsongeschikten (41 procent) worden vaak genoemd. Dat laatste wordt bovendien ook nog eens door 44 procent van de werkgevers overwogen. Onder de maatregelen die door werkgevers worden overwogen, scoort het bieden van een hogere beloning of betere arbeidsvoorwaarden het hoogst, op korte afstand gevolgd door het bevorderen dat werknemers tot hun 65e blijven werken. Dat laatste gebeurt nu nog slechts in 13 procent van de organisaties. Het bieden van betere arbeidsvoorwaarden om personeel te behouden of aan te trekken, gebeurt al door 35 procent van de werkgevers. Verplaatsing van de productie naar het buitenland wordt vrijwel nergens overwogen, terwijl bijna driekwart van de organisaties evenmin overweegt buitenlandse arbeidskrachten in te zetten om de tekorten op te vangen (zie ook Henkens et al., 2000). Ook de inzet van arbeidsbesparende technologie wordt niet massaal overwogen: een kwart heeft dat al gedaan, een derde van de organisaties overweegt dit, maar bijna de helft ziet daarin weinig heil. Deze uitkomst is opmerkelijk in het licht van de loonkostenontwikkeling zoals die zich de laatste tijd aftekent. Kennelijk ervaart een meerderheid van de werkgevers de in verschillende CAO's vastgelegde loonstijgingen en de schaarste aan arbeidskrachten vooralsnog niet als prikkel om op zoek te gaan naar nieuwe arbeidsbesparende en productiviteitsverhogende technologie.

OUDEREN ALS ARBEIDSRESERVE?

Wat echter vooral opvalt, is dat nog steeds weinig organisaties zich richten op de oudere werknemer als arbeidsreserve. Het bevorderen dat werknemers tot hun 65e blijven werken, gebeurt nu nog slechts in 13 procent van de organisaties. Het is wel een maatregel die veel werkgevers (zullen) overwegen bij aanhoudende krapte, te weten 46 procent. Slechts een op de vijf organisaties werft oudere werknemers. Ruim 40 procent ziet hierin wel een mogelijke maatregel ter voorkoming van personeelstekorten. Een even grote groep echter is zelfs in geval van personeelstekorten niet bereid ouderen aan te stellen. Het terughalen van reeds gepensioneerd of 'vutters' is bij veel minder organisaties aan de orde. Slechts 10 procent doet dit, nog geen kwart van de organisaties zal het overwegen.

7. Samenvatting en conclusies

Oudere werknemers blijken niet erg in tel, noch in absolute, noch in relatieve zin. Het eerste manifesteert zich via de verwachting dat veroudering van het personeelsbestand wel leidt tot extra arbeidskosten en de noodzaak tot bepaalde aanpassingen binnen de organisatie, maar niet tot verhoging van de productiviteit.

De nadruk op de stijgende arbeidskosten staat in contrast met resultaten van identiek onderzoek dat werd uitgevoerd in het Verenigd Koninkrijk, waar maar 35 procent van de ondervraagde ondernemingen wees op stijgende arbeidskosten (Guillemar et al., 1996). Het bevestigt de in Nederland gebruikelijke sterke relatie tussen leeftijd en beloning (Van Imhoff en Henkens, 1998).

Opvallend is de uitkomst dat oordelen van organisaties over ouderen minder gunstig zijn naarmate er meer ouderen in dienst zijn (en juist organisaties met weinig ouderen gunstiger oordelen). De – in principe – best geïnformeerde groep heeft het minst gunstige oordeel. Er lijkt daarom geen sprake van statistische discriminatie, maar van een reëel tekort aan productiviteit. En dus moet daadwerkelijk iets aan die productiviteit van ouderen gebeuren, anders kiezen werkgevers liever voor werknemers uit andere categorieën. De relatief weinig gunstige positie van oudere werknemers blijkt, als gekeken wordt naar de wijze waarop organisaties denken (toenemende) schaarste op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden. Ouderen komen dan achteraan in de rij. Het gebrek aan coherente en systematische aandacht voor oudere werknemers binnen het personeelsbeleid toont bovendien dat oudere werknemers geen ‘issue’ zijn. Ondanks de ‘grijze golf’ die op de arbeidsmarkt afkomt, ervaren afzonderlijke organisaties nog niet de urgentie dat zij daarop moeten anticiperen en reageren. Tal van organisaties beseffen niet dat ze in hoog tempo vergrijzen en onvermijdelijk op enig moment met een aanzienlijke vervangingsvraag zullen worden geconfronteerd. Evenmin beseffen ze dat ouderen een dominante positie binnen het arbeidsaanbod zullen gaan innemen. Veel organisaties zijn daar nog nauwelijks op ingespeeld.

Het overheersende beeld dat uit het hier gepresenteerde onderzoek naar voren komt, is er een van strijdigheid tussen individuele en collectieve rationaliteit. De overheid c.q. het georganiseerde overleg van de sociale partners (SER, 1999) onderkent het vraagstuk dat ontgroening en vergrijzing van de arbeidsmarkt op termijn met zich meebrengen. Terwijl veel organisaties, maar ook de arbeidsmarkt in macro-economisch perspectief, de komende jaren ouderen hard nodig zullen hebben om de toch al aanzienlijke vervangingsvraag naar werknemers enigszins binnen de perken te houden, gebeurt er weinig om de nu nog massale uitstroom van ouderen in te dammen en voor oudere werknemers structureel een betere plaats binnen het arbeidsproces te creëren. Tegenover financiële regelingen die uittrede uit het arbeidsproces verhoudingsgewijs aantrekkelijk maken, staan weinig *incentives* die er aan bijdragen ouderen voor de arbeidsmarkt te behouden. Een flink deel van die *incentives* zou moeten komen van de organisaties waar oudere werknemers werkzaam zijn en zouden moeten blijven. Die *incentives* blijven echter goeddeels uit vanwege het feit dat werkgevers oudere werknemers primair associëren met een tekortschietende productiviteit in verhouding met de sterk met leeftijd oplopende loonkosten. Zolang binnen andere categorieën werknemers met succes kan worden geworven, ontbreekt voor individuele werkgevers kennelijk de noodzaak om de handschoen op te pakken en serieus werk te maken van het opkrikken van de productiviteit van oudere werknemers of – in eleganter termen geformuleerd – het voeren van beleid gericht op de bevordering van de ‘*employability*’ van oudere werknemers.

Is dit een sluitend pleidooi voor overheidsoptreden? Ja, maar slechts binnen zekere grenzen. De overheid kan in belangrijke mate bijdragen aan de employability van individuele burgers, dat wil zeggen aan het behoud of verder ontwikkelen van hun competenties om op de arbeidsmarkt en binnen organisaties te functioneren. Dat kan door regelmatig terugkerende perioden van (her)nieuw(d)e scholing, door ondersteuning bij oriëntatie op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld na een periode van volledige of gedeeltelijke loopbaanonderbreking), door regelmatig terugkerend opfrisverlof, door het belastingstelsel en de sociale zekerheid zo in te richten dat het voor individuele burgers aanzienlijk profijtelijker wordt (bijvoorbeeld) na je zestigste *geleidelijk* af te bouwen tot het bereiken van de pensioenleeftijd in plaats van in één klap *volledig* uit het arbeidsproces te treden, door het ondersteunen van individuen bij de combinatie van arbeid en zorg gedurende alle fasen van leven, waardoor het risico vermindert dat mensen tussen de vijftig en de zestig opgebrand raken of in elk geval de eerste de beste gelegenheid aangrijpen om het arbeidsproces te verlaten en 'leuke dingen' te gaan doen. De kwestie of betaald werk voor een vijftig- of zestigjarige 'leuk' genoeg is om te kunnen concurreren met 'leuke dingen' buiten de betaalde arbeid, kan alleen binnen organisaties worden geregeld.

Noot

1. Resultaten in de vorm van tabellen van de uitgevoerde regressieanalyses zijn op te vragen bij de auteurs.

Literatuur

- Beek, K.W.H. van, C.C. Koopmans en B.M.S. van Praag (1992), 'Gezocht: jonge, gezonde, autochtone man'. – In: *Economisch Statistische Berichten*, jrg. 77, nr. 3863, p. 560-564.
- Beer, P.T. de (2001), 'Ouderen blijven steeds langer werken'. – In: *Economisch Statistische Berichten*, jrg. 86, nr. 4311, p. 460-462
- Becker, G.S. (1957), *The economics of discrimination*. – Chicago : University of Chicago Press
- Bouman, T.H. en J. Geersing (1996), 'Denkbeelden over oudere werknemers'. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 50, nr. 3, p. 221-237
- Brewster, C., A. Hegewisch, L. Mayne en O. Tregaskis (1994), 'Methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project'. – In: C. Brewster and A. Hegewisch (eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management*, – Londen : Routledge, p. 230-245
- Centraal Planbureau (CPB) (2000), *Centraal Economisch Plan 2000*. – Den Haag: Sdu Uitgevers
- Dalen, H.P. van en K. Henkens (2000), 'Hoe prikkelbaar is de oudere werknemer?' – In: *Economisch Statistische Berichten*, jrg. 85, nr. 4248, p. 43-245

- Ekamper, P., K. Henkens en E. van Imhoff (1998), 'Personeelsbeleid en veroudering in demografisch perspectief'. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 52, nr. 1, p. 29-46
- Guillemar, A., P. Taylor en A. Walker (1996), 'Managing an Ageing Workforce in Britain and France'. – In: *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 21, p. 478-501
- Henkens, K. (1998), *Older workers in transition: studies on early retirement decisions in the Netherlands*. – Dissertatie Universiteit Utrecht
- Henkens, K., C. Remery, J. Schippers, A. van Doorne-Huiskes, P. Ekamper (2000), 'Wat doen werkgevers bij krapte?'. – In: *Economisch Statistische Berichten*, 24 november 2000, p. 960-962
- Imhoff, E. van, en K. Henkens (1998). The Budgetary Dilemmas of an Aging Workforce: a Scenario Analysis for the Public Sector in the Netherlands'. – In: *European Journal of Population*, 14, p. 39-59
- Kalleberg, A.L., D. Knoke, P. Marsden en J. Spaeth (1996), *Organizations in America: Analyzing their structures and Human Resource Practices*. – Londen : Sage
- Landelijk Bureau Leeftijdscriminatie (LBL) (2000), *Evenwichtige leeftijdsopbouw: een verkenning*. – Utrecht : LBL
- Lazear, E.P. (1998), *Personnel economics for managers*. – New York : Wiley
- Mertens, N. (1998), *Loopbaanonderbrekingen en kinderen: gevolgen voor de beloning van vrouwen*. – Proefschrift Universiteit Utrecht
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) (1991), *Ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*. – Den Haag : Ministerie van SZW/Loontechnische Dienst
- Phelps, E.S. (1972), 'Inflation policy and unemployment theory: the cost-benefit approach to monetary planning'. – Londen : MacMillan
- Polachek, S.W. en W.S. Siebert (1993), *The economics of earnings*. – Cambridge (Mass.) : Cambridge University Press
- Remery, C., K. Henkens, J. Schippers, A. van Doorne-Huiskes, P. Ekamper (2001), *Organisaties, Veroudering en Management: een onderzoek onder werkgevers*. – Den Haag : NIDI. – (NIDI-rapport 61)
- Schaeps, M.J.M. en C. Klaassen (1999), *Ouderenbeleid. Een onderzoek naar maatregelen in ondernemingen en afspraken tussen sociale partners met betrekking tot de arbeidsparticipatie van oudere werknemers*. – Den Haag : SZW/Arbeidsinspectie
- Schippers, J.J. (1987), *Beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen*. – Groningen : Wolters-Noordhoff
- Schippers, J.J. (1998), 'Demotie, beloning en productiviteit'. – In: *Sociaal Maandblad Arbeid*, jrg. 53, nr. 1, p. 13-18
- Sociaal Economische Raad (SER) (1999), *Bevordering arbeidsdeelname ouderen*. – Den Haag : SER. – (99/18)
- Thurow, L.C. (1975), *Generating inequality*. – New York : Basic Books