



# Vergrijzing en het onderschatte belang van informele kennisverwerving

## EEN ONDERZOEK ONDER WERKGEVERS EN WERKNEMERS

Terwijl een meerderheid van de werkgevers zich ervan bewust is van dat het aandeel ouderen binnen hun organisatie de komende tien jaar zal stijgen, is het veel minder duidelijk hoe productiviteitsverlies met het ouder worden het beste kan worden voorkomen. Dit artikel wijst op het belang van het informele leren.

## Inleiding

Menigeen in het vergrijzingsdebat onderkent nut en noodzaak van een hogere arbeidsparticipatie van ouderen. Maar ondanks de bereidheid aan zowel werknemers- als werkgeverszijde langer werken te bespreken is er in de praktijk nog weinig van terechtgekomen om ouderen langer aan het werk te houden en oudere werklozen nieuwe kansen te bieden. Een van de belangrijkste zorgen die voortkomt uit een veroudering van de beroepsbevolking, is de vraag hoe kan worden voorkomen dat met de vergrijzing van het werknemersbestand ook de voorraad menselijk kapitaal veroudert. Veroudering van menselijk kapitaal zet de productiviteit van individuele werknemers en de organisatie als geheel onder druk, omdat menselijk kapitaal aan slijtage en toenemende veroudering onderhevig is. Volgens de theorie van het menselijk kapitaal is continue scholing over de levensloop de beste remedie tegen veroudering van kennis en vaardigheden. In dit artikel stellen we de vraag hoe deze kennisontwikkeling vorm krijgt in de praktijk en hoe werknemers het rendement ervan beoordelen.<sup>1</sup>

Menig pleidooi voor het investeren in menselijk kapitaal in een vergrijzende samenleving komt neer op meer aandacht voor het formeel scholen van werknemers. De gedachte is veelal dat de kennis van werknemers door snelle technologische veranderingen veroudert en dat de beste manier om deze kennis weer op peil te brengen is werknemers naar instituten te sturen waar ze een opfriscursus volgen en bij de tijd gebracht worden. Een open vraag is of dit wel de meest effectieve manier is om binnen een organisatie kennis en vaardigheden te vergro-

*Dr. H.P. van Dalen en dr. C.J.I.M. Henkens zijn verbonden aan het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) in Den Haag. Harry van Dalen is tevens werkzaam bij de Universiteit van Tilburg. Prof. dr. J.J. Schippers is hoogleraar Arbeids- en Emancipatie-economie bij de Universiteit Utrecht. Daarnaast is hij als directeur Arbeidsmarkt en Beleid verbonden aan de OSA – Institute for Labour Studies.*

ten. Kennisoverdracht en kennisproductie kunnen op vele manieren plaatsvinden. De 'formele' c.q. geïnstitutionaliseerde route van leren en kennis overdragen is een belangrijke, maar zeker niet de enige. In dit artikel onderzoeken we allereerst het belang van kennis en technologische veranderingen binnen organisaties. Vervolgens onderzoeken we aan de hand van ervaringen van werknemers in welke mate opleidingen renderen. Daarna nemen we alternatieve bronnen van kennisverwerving onder de loep en bezien we ook in welke mate die bronnen van belang zijn voor het functioneren van jonge en oudere werknemers.

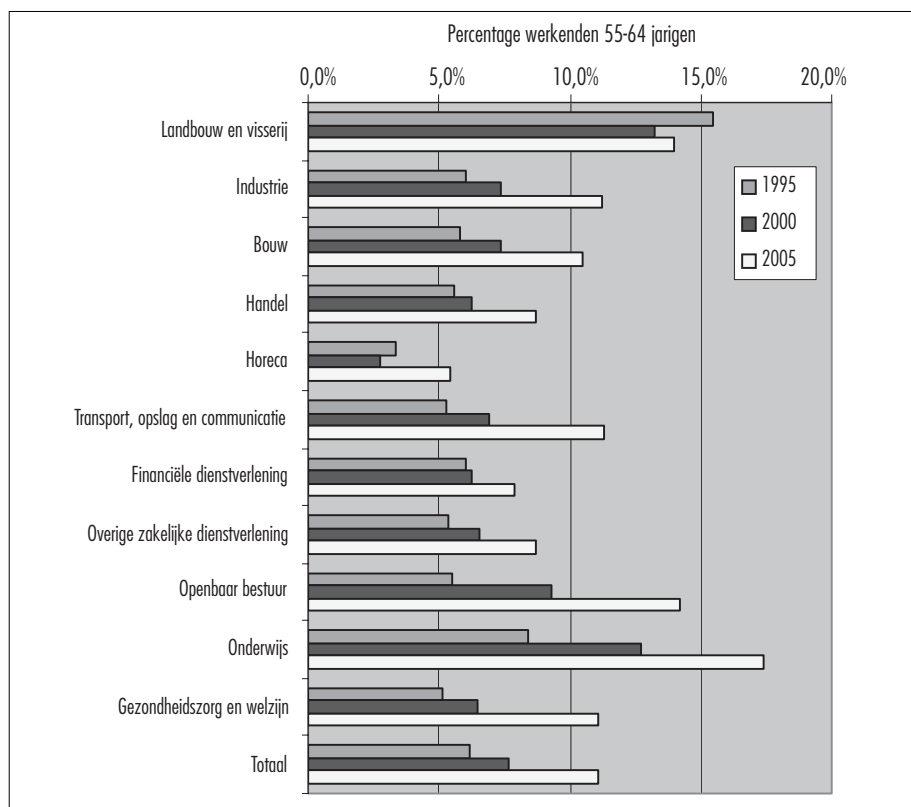
Om onze onderzoeksvragen te beantwoorden is geput uit verschillende gegevensbronnen. Ten eerste is gebruikgemaakt van een grootschalig onderzoek onder werkgevers. In het kader van het door de Europese Unie gefinancierde onderzoek *Fair Play for Older Workers* hebben het NIDI, de Universiteit Utrecht en VanDoorneHuisjes en Partners ten behoeve van een landenvergelijking in het najaar van 2005 gegevens verzameld onder ruim zeshonderd Nederlandse werkgevers. Het onderzoek omvat zowel organisaties in de marktsector als in de publieke sector. De gegevens hebben betrekking op enerzijds opvattingen van werkgevers over ouderen en vergrijzing en anderzijds op hun gedrag ten aanzien van oudere werknemers, evenals op een reeks feitelijke gegevens over de organisaties. Ten tweede zijn in het voorjaar van 2007 gegevens verzameld bij een representatieve groep werknemers in Nederland. Deze gegevens zijn verzameld via het CentERpanel dat wordt uitgevoerd door het instituut CentERdata van de Universiteit van Tilburg. Naast aanvullend inzicht in het selectiegedrag binnen organisaties geven deze gegevens meer inzicht in hoe werknemers zelf denken dat hun productiviteitsprofiel zich heeft ontwikkeld en welke factoren oudere werknemers zelf als belemmerend ervaren binnen organisaties. Ten slotte zijn medio april 2007 vier focusgroepbijeenkomsten gehouden. In de focusgroepen werden 55 werkgevers die in de enquête hadden aangegeven bereid te zijn hun antwoorden nader toe te lichten, uitgenodigd om hun mening te geven over wat zij als belangrijke vraagstukken ervaren ten aanzien van vergrijzing en de bevordering van de arbeidsdeelname van ouderen. De focus lag daarbij op de overwegingen voor en achtergronden van hun keuzes en gedrag. Vanwege de regionale spreiding en de regionale verschillen in bijvoorbeeld de spanning op de arbeidsmarkt is gekozen voor bijeenkomsten in achtereenvolgens Den Haag, Zwolle, Utrecht en Venlo.

De opbouw van dit artikel is als volgt. Om de empirische analyse van dit onderzoek in perspectief te plaatsen wordt in paragraaf 1 een korte demografische schets gegeven van de veroudering op de arbeidsmarkt in Nederland. Uit de presentatie van deze cijfers komt het beeld naar voren dat de veroudering van de beroepsbevolking in alle sectoren van de arbeidsmarkt een onontkoombare realiteit is. Hoewel het percentage ouderen sterk verschilt naar bedrijfssector, is in alle sectoren sprake van een sterke stijging. In paragraaf 2 bespreken we kort de theorie van het menselijk kapitaal. In de volgende paragrafen presenteren we de resultaten van de empirische analyses. We sluiten af met de belangrijkste conclusies.

## 1. Vergrijzing

Het verhaal van de vergrijzing van de Nederlandse bevolking zal menigene die regelmatig een krant openslaat of het regeringsbeleid op enige afstand volgt, welbekend zijn. Maar voor een goed begrip van de enquêteresultaten die in het vervolg van dit artikel worden gepresenteerd, en vooral van het belang ervan schetsen wij in het kort de demografische context van een vergrijzende arbeidsmarkt. Veroudering van de beroepsbevolking doet zich in Nederland binnen de verschillende bedrijven en sectoren niet in gelijke mate voor. In oudere bedrijven zal het aandeel vijftigplussers meestal hoger zijn. Sectoren met relatief veel oudere werknemers zijn in Nederland vooral de landbouw, het openbaar bestuur en het onderwijs, zoals wordt geïllustreerd door figuur 1. In 2005 behoorde circa 17 procent van de werknemers in het onderwijs en 14 procent in de landbouw en het openbaar bestuur tot de leeftijdsklasse van 55-64 jaar. Zowel het openbaar bestuur als het onderwijs heeft de afgelopen tien jaar met een forse vergrijzing te maken gehad. In 1995 was nog maar ruim 5 procent van het personeel in het openbaar bestuur en 8 procent van dat in het onderwijs 55 jaar of ouder. Dat is dus een stijging van het aandeel ouderen met gemiddeld 1 procentpunt per jaar. De horeca en de handel zijn juist sectoren met een relatief jong personeelsbestand: respectievelijk 48 en 31 procent van het personeel is jonger dan 25 jaar.

*Figuur 1.  
Percentage van de wer-  
kenden in de leeftijds-  
groep 55-64 jaar in  
Nederland per economi-  
sche activiteit in 1995,  
2000 en 2005*



Bron: Eurostat, overgenomen uit Ekamper (2006)

De groei van het aantal oudere werknemers binnen organisaties en sectoren lijkt vooral voor rekening te komen van werknemers die blijven zitten waar ze zitten. De mobiliteit onder oudere werknemers is namelijk gering (zie bijvoorbeeld OSA, 2006). Voor een deel is dat terug te voeren op bedrijfsspecifieke kennis die werknemers bezitten en die zijn waarde verliest zodra zij hun organisatie verlaten. Maar voor een ander deel kan de geringe mobiliteit te maken hebben met barrières op de arbeidsmarkt. Dat die barrières kennelijk aanzienlijk zijn, leert een blik op de leeftijdssamenstelling van het bestand aan werkzoekenden. Terwijl de beroepsbevolking voor 10 procent uit werknemers van 55 jaar en ouder bestaat, is dit percentage bij niet-werkende werkzoekenden twee maal zo hoog, zo blijkt uit cijfers van het CWI (CWI, 2007).

## 2. Leeftijd, menselijk kapitaal en productiviteit

### VORMING EN VEROUDERING VAN MENSELIJK KAPITAAL

Volgens de theorie van het menselijk kapitaal bestaat het leven uit twee hoofd fasen: een eerste waarin jonge mensen vooral via het volgen van een opleiding menselijk kapitaal verwerven in de vorm van kennis en vaardigheden en een tweede waarin via betaald werk inkomen verworven wordt. 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 worden nieuwe kennis en vaardigheden verworven; mensen raken ervaren in het werk dat zij verrichten. Op dit punt bestaan tussen mensen evenwel aanzienlijke verschillen. Deze zijn voor een groot deel gekoppeld aan de functie die zij vervullen. Wie na een academische opleiding en verschillende politieke, bestuurlijke en managementfuncties op zijn zestigste in de internationale politiek belandt, heeft meer gelegenheid nieuwe ervaringen op te doen en daarmee langer door te gaan met het verwerven van menselijk kapitaal dan wie na een lagere beroepsopleiding achter de kassa van een grootwinkelbedrijf terechtkomt. Deze theoretische verschillen uit zich in verschillende leeftijd-inkomensprofielen voor hoger en lager opgeleiden.

Het leeftijd-inkomensprofiel voor hoger opgeleiden (HO-profiel) onderscheidt zich niet alleen van dat voor lager opgeleiden (LO-profiel) doordat het uiteindelijk een hoger maximum bereikt. Het HO-profiel kent bovendien een later startpunt, omdat de hogere opleidingen nu eenmaal ook langer duren. Daarnaast bereikt het LO-profiel ook sneller zijn top, niet alleen omdat het startpunt eerder ligt, maar ook omdat de opgaande tak van de bergparabool en de inkomens- en productiviteitsgroei die hierdoor worden weergegeven, sneller ten einde komt

dan bij hoger opgeleiden. Dit laatste wordt veroorzaakt door het feit dat de voorraad menselijk kapitaal en daarmee de productiviteit van werknemers niet alleen aan positieve, maar ook aan negatieve invloeden onderhevig is. Bij dit laatste moet gedacht worden aan slijtage en veroudering.

In beroepen waar fysieke kracht een grote rol speelt (bijvoorbeeld de bouw), is dat al evident; veel bouwvakkers zijn voor de officiële pensioenleeftijd fysiek versleten. Maar ook wie bijvoorbeeld op automatiseringsgebied is opgegroeid met ponskaarten heeft die kennis inmiddels al lang zien verouderen. Het gaat dan niet primair om fysieke, maar om economische veroudering. In beide gevallen boet de bestaande voorraad menselijk kapitaal aan waarde in. Slechts hernieuwde investeringen (aanvullende trainingen et cetera) kunnen voorkomen dat de totale voorraad menselijk kapitaal en daarmee de productiviteit dalen. Gegeven de verschillende vormen van kennis en vaardigheden en ook de mogelijkheden om deze aan te vullen en op peil te houden, valt gemakkelijk in te zien waarom bij lager opgeleiden de negatieve invloeden op de productiviteit de positieve eerder zullen overtreffen dan bij hoger opgeleiden. 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 c.q. aanvullen van de voorraad menselijk kapitaal door aanvullende scholing en training van de oudere werknemer. In dat kader is tevens relevant dat binnen de theorie van het menselijk kapitaal ook ideeën zijn ontwikkeld over wie het initiatief voor dergelijke aanvullende investeringen zou moeten nemen en wie de kosten daarvan zou moeten dragen. Volgens de theorie is het efficiënt als investeringen in algemene vormen van menselijk kapitaal vooral ten laste komen van werknemers; dergelijke investeringen kunnen immers 'overal' te gelde gemaakt worden. De kosten van investeringen in (bedrijfs)specifieke vormen van menselijk kapitaal zouden veeleer ten laste dienen te komen van de werkgever. Naarmate werknemers sterker anticiperen op het feit dat zij binnen enkele jaren het arbeidsproces zullen verlaten, zal hun bereidheid afnemen om bij te dragen (in tijd of geld) aan de kosten van additionele investeringen in menselijk kapitaal. Een bijdrage in de kosten van de zijde van de overheid (ook de werkgever zal in eerste instantie niet geneigd zijn de kosten van de werknemer over te nemen, tenzij het een specifieke categorie werknemers of een specifiek type kennis of vaardigheden betreft) kan in dergelijke situaties een instrument zijn om werknemers alsnog tot hernieuwde investeringen te bewegen.

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 behoeft deze volgens Thurow nog niet op elk moment van de loopbaan te gelden. In zijn visie bestaat er – zeker voor de kernwerknemers van de organisatie met een langdurig dienstverband – tussen de werkgever en zijn werknemers 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 productiviteit ligt (zie ook Lazear, 1998). Dit beloningsprincipe bevordert de bereidheid van werkgevers om werknemers gedurende het eerste deel van hun loopbaan in staat te stellen (goedkope) tijd te spenderen aan bedrijfsopleidingen en allerlei vormen van *on-the-job*-training. 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. Als de beloning precies gelijke tred hield met de productiviteit, zou er bij oudere, minder productieve werknemers gemakkelijk weerstand kunnen ontstaan de eigen (jonge) 'concurrenten' te helpen een hogere productiviteit te verwerven. Dit beloningssysteem draagt, aldus Thurow, daarom bij aan continuïteit in de ontwikkeling van kennis en knowhow in het bedrijfsleven. Demotie wordt op deze manier voorkomen. Wel is er volgens Thurow gaandeweg sprake van een verschuiving in het takenpakket van werknemers van 'zelf doen' naar anderen opleiden, inwerken en ondersteunen. Binnen dit theoretisch kader wordt derhalve gesteld dat het efficiënt is voor werkgevers en werknemers al dan niet impliciet een institutioneel arrangement overeen te komen waarin beloning gekoppeld is aan senioriteit en waarin voor een daling van de beloning op grond van afnemende productiviteit geen plaats is.

## 3. Resultaten

### BELANG VAN SCHOLING EN TECHNOLOGIE

In een kenniseconomie als Nederland is investeren in technologie en menselijk kapitaal van cruciaal belang. Wie niet meegaat in de race loopt een grote kans

om op een gegeven moment uitgerangeerd te raken omdat kennis of vaardigheden gedateerd zijn. Het lijkt onwaarschijnlijk dat deze aanname voor iedereen in gelijke mate geldig is. Om een en ander te toetsen hebben wij Nederlandse werkgevers stellingen over scholing en technologische veranderingen voorgelegd. Tabel 1 biedt inzicht in het belang van bijscholing voor organisaties die verschillen naar het aantal hoogopgeleiden dat ze in dienst hebben. Hoewel de gemiddelde totale waarden (onderste rij) suggereren dat bijscholing voor ruim de helft van de organisaties een continue zorg is en voor een op de vijf organisaties juist niet, gaan er grote verschillen schuil achter dit gemiddelde resultaat. Voor organisaties die zeer kennisintensief zijn (meer dan 50 procent hoger opgeleiden in dienst), is bijscholing voor ruim 80 procent van belang.

Tabel 1. Het belang van scholing voor het functioneren naar kennisintensiteit van de organisatie, volgens werkgevers (N=590)

Aandeel hoger opgeleiden in de organisatie	Stelling: Werken in onze organisatie vergt continue bijscholing		
	Oneens %	Neutraal %	Eens %
Minder dan 25%	28	30	42
25% – 50%	13	16	70
Meer dan 50%	8	11	81
<b>Alle werkgevers</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>54</b>

Verschillen zijn significant Chi2 (df=4) = 60,8; p<0,001  
Bron: werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005)

Hiermee onderscheiden deze organisaties zich van relatief kennisarme organisaties (minder dan 25 procent hoger opgeleiden) waar bijna een op de drie werkgevers van mening is dat continue bijscholing geen noodzaak is. Eenzelfde indruk wordt gewekt door de resultaten van tabel 2, waar het belang van technologische ontwikkelingen is gepresenteerd.

Tabel 2. Het belang van technologische ontwikkelingen naar kennisintensiteit van de organisatie, volgens werkgevers (N=589)

Aandeel hoger opgeleiden in de organisatie	Stelling: In onze organisatie moeten mensen technologische veranderingen snel kunnen bijbenen		
	Oneens %	Neutraal %	Eens %
Minder dan 25%	32	36	32
25% – 50%	16	33	51
Meer dan 50%	14	24	62
<b>Alle werkgevers</b>	<b>25</b>	<b>34</b>	<b>41</b>

Verschillen zijn significant Chi2 (df=4) = 40,3; p<0,001  
Bron: werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005)

Het belang van (bij)scholing en technologische veranderingen staat voor veel werkgevers duidelijk op het netvlies. Zeker voor oudere werknemers is dit een belangrijk gegeven, omdat zonder bijscholing de kennis en vaardigheden die opgedaan zijn in het eerste deel van de levenscyclus, van weinig waarde meer kunnen zijn aan het einde van een werkzame carrière.

Investeren in kennis is een proces waarbij verschillende partijen betrokken zijn. Overheid en werkgevers investeren in menselijk kapitaal van individuen en individuen investeren in zichzelf. Binnen de huidige institutionele arrangementen verschuift de primaire verantwoordelijkheid voor deze investeringen gedurende de levensloop van de overheid (verantwoordelijk voor opleiding in het begin van de levensloop) naar de werkgever en de werknemers zelf later in de levensloop. Zeker voor scholing aan het eind van de arbeidsloopbaan is het niet altijd duidelijk wie daar in de eerste plaats verantwoordelijk voor is. Om een en ander te onderzoeken is aan zowel werknemers als werkgevers de vraag voorgelegd bij wie de verantwoordelijkheid voor scholing ligt, waarbij twee typen scholing zijn onderscheiden: de (basis)scholing in de eerste twintig levensjaren van een mensenleven en de scholing in de tweede helft van een werkzame carrière.

Tabel 3. Wie is primair verantwoordelijk voor scholing? Werknemers versus werkgevers

	Wie is primair verantwoordelijk voor:			
	Scholing tot twintigste levensjaar?		Algemene scholing in de tweede helft van de carrière?	
Belanghebbenden:	Volgens werkgever (%)	Volgens werknemer (%)	Volgens werkgever (%)	Volgens werknemer (%)
Werkgever	4	9	47	61
Werknemer	34	29	51	36
Overheid	62	62	2	3
Totaal	100 N=898	100 N=594	100 N=898	100 N=579
Toets verschillen werknemers en werkgevers	Chi2 (df=2)= 13,4; p<0,001		Chi2 (df=2)= 31,1; p<0,001	

Bron: werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005); en NIDI werknemersonderzoek (maart 2007)

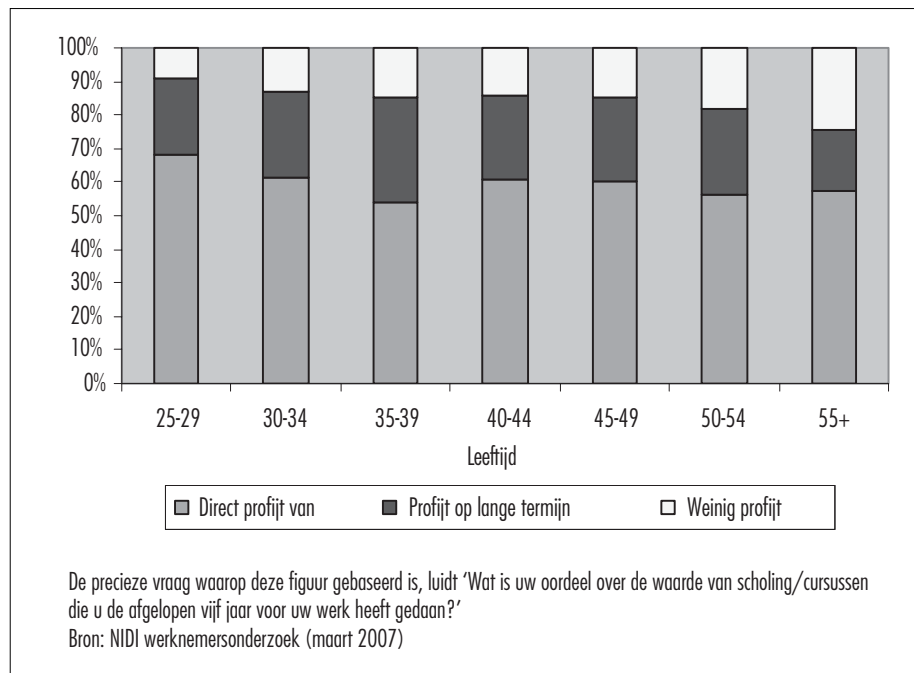
Uit tabel 3 blijkt duidelijk dat werknemers en werkgevers eensgezind zijn over de verantwoordelijkheidsverdeling voor de basisscholing. Voor dat specifieke onderwijstype acht men – conform de bestaande situatie – in hoge mate de overheid verantwoordelijk en in mindere mate de (aanstaande) werknemer zelf. De eensgezindheid verdwijnt zodra werkgevers en werknemers hun gedachten laten gaan over de scholing in de tweede helft van de levensloop: werkgevers vinden dat de verantwoordelijkheid gelijkelijk verdeeld moet zijn tussen werkgevers en werknemers, terwijl werknemers de verantwoordelijkheid voor een groot deel leggen bij de werkgever (61 procent) en voor een aanzienlijk kleiner deel bij de werknemer zelf (36 procent). Dit beeld verschilt niet voor oudere en jongere werknemers. Het belang van eigen initiatief inzake scholing wordt ook gestaafd door de cijfers



over de feitelijke praktijk van de verantwoordelijkheidsverdeling. Van de meest recente cursussen werd 46 procent gevolgd op eigen initiatief van de werknemer, 31 procent van de gevolgde cursussen was verplicht binnen de organisatie en 23 procent van de gevolgde cursussen werd gevolgd op initiatief van de leidinggevende, zo blijkt uit ons onderzoek onder werknemers.

Een reden om niet deel te nemen aan opleidingen zou kunnen zijn het geringe rendement dat oudere werknemers denken te behalen met deelname aan cursussen of trainingen. Men zou daarom verwachten dat het voorziene rendement naar leeftijd een sterk negatief verloop zou hebben: hoe ouder men is hoe korter de rendementsperiode en hoe lager daarmee het rendement. Figuur 2 geeft echter aan dat de praktijk genuanceerder ligt. Het directe profijt dat werknemers hebben ervaren van cursussen of scholing, is zelfs bij werknemers van 50 jaar of ouder hoog te noemen. Wel kan men uit deze figuur afleiden dat met het in zicht komen van het einde van het werkzame leven het langetermijnprofijs van scholing geringer is dan bij jongere werknemers en dat vaker dan bij de andere leeftijdscategorieën scholing weinig profijt oplevert.

Het feit dat het profijt van scholing slechts in geringe mate afneemt met het klimmen der jaren – en dat zelfs oudere werknemers nog directe baten aan scholing ontlenen – strookt niet met het empirische gegeven dat de deelname aan cursussen afneemt naarmate men ouder wordt (zie Borghans, Golsteyn en De Grip, 2007). Een belangrijke verklaring voor dit gegeven kan ongetwijfeld worden gevonden in de kosten van scholing en de terugverdienperiode die immers steeds korter wordt met het ouder worden van de werknemer. Strikt noodzakelijk is dat verband niet, omdat er tevens empirisch bewijs bestaat dat jongere werknemers



Harry van Dalen, Kène Henkens en Joop Schippers

korter bij een werkgever blijven dan oudere (OESO, 2006). Jongeren hebben ook vaker een tijdelijk contract, terwijl de zittende oudere werknemers praktisch allemaal een vast arbeidscontract bezitten. Op die manier kan het probleem van een korte terugverdientijd zich zowel bij jong als oud aandienen.

Een kanttekening die bij deze figuur geplaatst moet worden, is dat dit soort steekproeven mank gaat aan het probleem van zelfselectie. Het zicht op 'de' oudere werknemer is wellicht iets te positief, doordat werknemers die weinig verwachten van scholing, in hoge mate de personen zullen zijn die ook vervroegd uittreden en daarom ook niet in onze steekproef als oudere werknemer voorkomen.

## HOE VERWERVEN WERKNEMERS KENNIS?

Investeren in menselijk kapitaal lijkt de sleutel te vormen tot het up-to-date houden van kennis en vaardigheden over de levensloop. Deze notie kent veelal een specifieke interpretatie waarbij wordt gekeken naar formele scholing en werkgevers worden aangesproken om op dat gebied meer in ouderen te investeren. Investeren in menselijk kapitaal is echter breder dan participeren in cursussen en bedrijfsscholing. In de eerste plaats wordt vanuit de theorie van het menselijk kapitaal zelf al het onderscheid gemaakt tussen kennis en vaardigheden. In de moderne literatuur wordt veelal gesproken over competenties: datgene wat je met de verworven kennis en vaardigheden kunt. Competenties zijn bovendien niet alleen gebaseerd op kennis en vaardigheden, maar vereisen bijvoorbeeld ook een bepaalde attitude. Ontwikkeling van competenties en kennisverwerving vinden op allerlei verschillende manieren plaats. Zo is er het verschil tussen de formele en de informele route en tussen individuele en collectieve competentieontwikkeling. Maar ook binnen deze brede categorieën zijn nog tal van varianten te onderscheiden. Zo benadrukken werkgevers in de focusgroepen het onderscheid tussen vraag- en aanbodgestuurde competentieontwikkeling. Kennisverwerving door een werknemer die zich voor een bepaalde klus geplaatst ziet en de 'drive' heeft deze klus te klaren, verloopt volgens hun opvattingen veel effectiever dan een door de organisatie geëntameerd proces waarbij nieuwe apparaten worden aangeschaft en de werknemers worden uitgenodigd (of gedwongen) zich de werking van deze apparaten eigen te maken. Ook de omgeving speelt volgens werkgevers een belangrijke rol. Sommigen menen dat je het proces van kennis- en competentieverwerving bij uitstek een impuls kunt geven door iemand in een geheel nieuwe omgeving te brengen. In de 'oude' omgeving leert een werknemer, zeker als hij/zij daar al een tijdje zit, niets meer bij. De nieuwe omgeving zorgt als zodanig al voor een nieuw elan. Deze inzichten 'van de werkvloer' sluiten goed aan bij de aandacht zoals die de afgelopen jaren in toenemende mate vanuit de *organizational knowledge creation theory* wordt gevraagd voor de wisselwerking tussen de context van de organisatie en het proces van kennisverwerving en kennis-toepassing op individueel niveau (zie Von Kroch, Nonaka en Nishiguchi, 2000, alsmede Nonaka, Von Kroch en Voelpel, 2006).

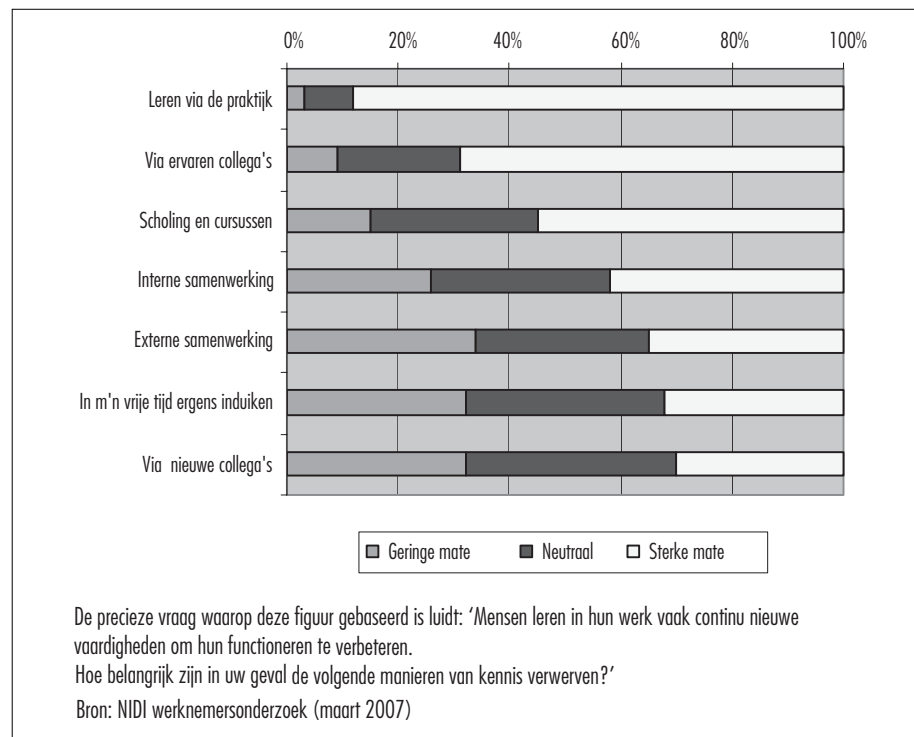
Om zicht te krijgen op de alternatieve bronnen van kennisverwerving is aan werknemers de vraag gesteld hoe belangrijk verschillende bronnen van kennis-

verwerving zijn in de praktijk van de werkvloer (zie figuur 3). Als we figuur 3 in ogenschouw nemen, dan vallen drie zaken onmiddellijk op. Allereerst domineert *learning by doing* ofwel leren via de praktijk als belangrijkste kennisbron. Op zich is dat geen verrassing, maar in beleidsdiscussies wordt deze bron nogal eens over het hoofd gezien. Een tweede conclusie is dat formele scholing in veel mindere mate van belang wordt geacht. Waar 57 procent van de werknemers dit een belangrijke bron van kennis noemt, valt deze bron evenwel zeker niet te verwaarlozen. Een derde conclusie die niet onvermeld mag blijven, is de waarde van ervaren collega's in het overdragen van kennis. Hoewel strikt genomen de oudere en de ervaren werknemer niet een en dezelfde persoon hoeven te zijn, spreekt uit deze statistiek dat de kennis en ervaring van oudere werknemers van grote waarde zijn: 65 procent van de werknemers ziet dit als een belangrijke kennisbron. Wanneer we de antwoorden bezien voor verschillende leeftijdsgroepen (niet in de figuur gepresenteerd) vallen weinig verschillen in de antwoordpatronen te ontdekken. Ouderen verwerven hun kennis niet anders dan de jongere collega's. Het is natuurlijk wel zo dat de bron van kennis afhankelijk kan zijn van de taken die een werknemer uitvoert.

De discussie in de focusgroepen laat zien dat een vlak verloop van het leeftijds-kennisprofiel nadelig werkt voor de kans dat oudere werknemers worden aangenomen. 'Als iemand na drie jaar de *ins and outs* van een functie kent, verliezen oudere sollicitanten snel hun meerwaarde. Bij ons geldt dan ook "Oud is out", aldus een manager van een productiebedrijf.

Figuur 3.

Bronnen van kennis binnen de organisatie (de opvattingen van werknemers)



Anderen, zoals een HR-manager van een kennisorganisatie stelt daar tegenover: 'Voor sommige functies hebben wij liever oudere personen, omdat het bij ons om de expertise en ervaring gaat. Een jonger iemand zou het niet aankunnen.' Tijdens een andere focusgroepbijeenkomst verwoordt een HR-directeur van een kennisorganisatie het bijna in gelijke bewoordingen: 'Wij nemen mensen aan tussen de 35 en 45 jaar. Wij hebben mensen nodig met kennis en ervaring. Jongeren kunnen de functies bij ons niet vervullen.' De opvatting van deze werkgever illustreert tevens dat werkgevers de veertigjarigen vaak al bij de ouderen rekenen.

Tijdens de focusgroepbijeenkomsten wijzen vooral werkgevers in de zorg en in het onderwijs op de snelle veranderingen die de afgelopen jaren in hun sectoren hebben plaatsgevonden. Deze hebben er in belangrijke mate aan bijgedragen dat de kennis en vaardigheden van het zittende personeel in hoog tempo aan waarde hebben ingeboet. Daarmee groeit de behoefte aan aanvullende scholing en het aanleren van nieuwe vaardigheden. Vooral enkele onderwijswerkgevers constateren een betrekkelijk geringe bereidheid én onvermogen van oudere werknemers hierin te investeren. 'Zij houden vast aan hun eigen methode en vinden al die veranderingen maar niks', aldus een directeur van een opleidingscollege. Ook een werkgever uit de zakelijke dienstverlening hoort naar zijn mening iets te vaak van ouderen 'Dat hebben we altijd zo gedaan', als excuus om niet iets nieuws te willen leren of uit te proberen. Die geringe bereidheid van een deel van de oudere werknemers om enthousiast met vernieuwingen aan de slag te gaan, bepaalt tot op zekere hoogte het beeld voor de hele groep, zo erkennen verschillende deelnemers.

Daarnaast laten de focusgroepgesprekken zien dat het meest positieve oordeel over de productiviteitsontwikkeling bij oudere werknemers komt van werkgevers als die oudere werknemers werkzaam zijn in wat wellicht het beste valt aan te duiden als 'een ambachtelijke context'. Het gaat daarbij om werkzaamheden waarbij ervaring en *learning by doing* een grote rol spelen. Juist als het om niet-gestandaardiseerde werkzaamheden c.q. maatwerk gaat en telkens opnieuw moet worden 'uitgevonden' hoe het werk het beste kan worden aangepakt en uitgevoerd, speelt langdurige ervaring met technieken, procedures en materialen een grote rol. Het gaat dan om *fingerspitzengefühl* en inzicht in de fijne kneepjes van het vak dat niet op school en ook niet via bijscholing of een training valt te leren en dat jongere werknemers slechts geleidelijk aan ontwikkelen. Bij die 'ambachtelijke context' hoort ook een soort meester-gezelrelatie die een belangrijke rol speelt bij de overdracht van kennis en ervaring tussen opeenvolgende generaties werknemers.

## 4. Conclusie

De veroudering van de beroepsbevolking zoals deze zich thans in alle sectoren van de Nederlandse arbeidsmarkt manifesteert, stelt werkgevers en werknemers voor de uitdaging om het menselijk kapitaal van een vergrijzend personeelsbestand te blijven aanvullen en ontwikkelen. Deze uitdaging wordt nog versterkt

doordat voortdurende kennisontwikkeling in veel organisaties belangrijk is en van de moderne werknemer een constante bijscholing vraagt. Terwijl een meerderheid van de werkgevers zich ervan bewust is dat het aandeel ouderen binnen hun organisatie de komende tien jaar zal stijgen (Remery et al., 2001), is het veel minder duidelijk hoe productiviteitsverlies met het ouder worden het beste kan worden voorkomen. Tot op heden is de positie van oudere werknemers op de Nederlandse arbeidsmarkt relatief zwak. Weinig werkgevers stimuleren ouderen om langer door te werken en bij werving van nieuwe medewerkers staan ouderen veelal achter in de rij. Zorgen over de ontwikkeling van hun productiviteit is hier mede debet aan. In dat licht zijn investeringen in menselijk kapitaal en behoud c.q. ontwikkeling van nieuwe competenties – kennis, vaardigheden en inzetbaarheid van mensen – van groot belang.

Het kennisbeleid ten aanzien van oudere werknemers wordt in het publieke debat vaak verengd tot formele scholing, zoals cursussen, terwijl werknemers zelf stellen dat het leren via de praktijk (89 procent) of via ervaren collega's (69 procent) belangrijkere bronnen zijn om nieuwe vaardigheden te verwerven dan formele scholing (55 procent). Door de eenzijdige focus op formeel leren in het personeelsbeleid van ondernemingen worden de mogelijkheden om het kennispeil in een onderneming te verhogen onvoldoende benut. Bovendien leidt deze eenzijdige focus tot een onderschatting van de rol die oudere werknemers daarbij kunnen vervullen. Juist zij zijn de dragers van ervaring en van voor de organisatie belangrijke competenties die via andere dan formele leerwegen worden doorgegeven. Meer aandacht voor die informele leerwegen kan bijdragen aan een betere benutting van het talent van oudere werknemers en daarmee hun positie op de arbeidsmarkt versterken. Daarbij zou de nadruk kunnen liggen op arrangementen die tot doel hebben oudere werknemers – bijvoorbeeld via poolvorming tussen organisaties of via detachering – in een nieuwe omgeving te brengen. Juist daar zou het in de 'oude' omgeving langzaam tot stilstand gekomen proces van kennisverwerving een nieuwe impuls kunnen krijgen. Bijkomend voordeel van de transitie naar zo'n nieuwe omgeving is dat ook in allerlei andere opzichten met een 'schone lei' kan worden begonnen.

Conform eerdere aanbevelingen uit de *Verkenning Levensloop* (SZW, 2002) zou de overheid een rol kunnen spelen om dergelijke transitie soepel(er) te doen verlopen. Via de O&O-fondsen kunnen echter ook sociale partners op dit punt een belangrijke bijdrage leveren. Dit type 'preventieve' transitie (Schmid, 2000) is niet alleen in het belang van de individuele werknemer of werkgever, maar dient ook het maatschappelijk belang van een duurzame inzet van een steeds verder vergrijzende beroepsbevolking. Daarmee is het de benodigde investeringen meer dan waard.

## Noot

1. Het onderzoek waarvan in dit artikel verslag wordt gedaan, is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Economische Zaken.

## Literatuur

- Borghans, L., B. Golsteyn, en A. de Grip – Werkend leren. – In: *Economisch Statistische Berichten*, 4 mei 2007, p. 260-263
- Dalen, H.P van, K. Henkens, en J.J. Schippers - *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. – NIDI-rapport 74. – Den Haag : Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut, 2007
- Ekamper, P. – Werkende ouderen in België en Nederland – de cijfers. – In: *Tijdschrift voor HRM* 1 (2006) 9, p. 6-20
- Henkens, K., C. Remery, J. Schippers, P. Visser – Knelpunten in de personeelsvoorziening : strategieën en oplossingen van werkgevers. – In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 20 (2004), 2, p. 182-196
- Kroch, G. Von, I. Nonaka, en T. Nishiguchi (Eds.) – *Knowledge Creation : A Source of Value*. – New York : St. Martin's Press, 2000
- Lazear, E.P. – *Personnel Economics for Managers*. – New York : John Wiley & Sons, Inc., 1998
- Mertens, E.H.M. – *Loopbaanonderbrekingen en kinderen : gevolgen voor de beloning van vrouwen*. – Dissertatie Universiteit Utrecht. – 1998
- Nonaka, I., G. von Kroch, en S. Voelpel – Organizational Knowledge Creation Theory : Evolutionary Paths and Future Advances. – In: *Organizational studies* 27 (2006) 9, p. 1179-1208
- OESO – *Live Longer, Work Longer*. – Parijs : OECD, 2006
- OSA – *Trendrapport aanbod van arbeid 2005*. – Tilburg : Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, 2006
- Polachek, S.W., en W.S. Siebert – *The Economics of Earnings*. – Cambridge, MA : Cambridge University Press, 1993
- Remery, C., K. Henkens, J. Schippers, P. Ekamper – Omgaan met veroudering en een krappe arbeidsmarkt: de visie van de Nederlandse werkgever. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie* 55 (2001) 6, p. 23-39
- Schippers, J.J. – Demotie, beloning en produktiviteit. – In: *Sociaal Maandblad Arbeid* 53 (januari 1998) 1, p. 13-18
- Schmid, G. – Transitional Labour Markets : A New European Employment Strategy. – In: B. Marin, D. Meulders, en D. Snower (Eds.), *Innovative Employment Initiatives*. – Aldershot etc. : Ashgate, 2000, p. 223-253
- SZW – *Verkenning levensloop*. – Den Haag : Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2002
- Thurow, L.C. – *Generating Inequality : Mechanisms of Distribution in the US*. – New York : Basic Books, 1975.