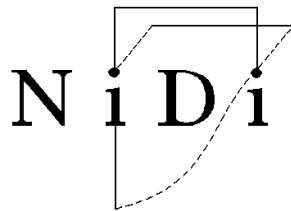


ORGANISATIES, VEROUDERING EN MANAGEMENT: EEN ONDERZOEK ONDER WERKGEVERS

C. Remery
K. Henkens
J. Schippers
J. van Doorne-Huiskes
P. Ekamper

nederlands
interdisciplinair
demografisch
instituut



Rapport no. 61

Den Haag, 2001

De reeks NIDI rapporten wordt uitgegeven door het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut

Directeur:

Evert van Imhoff

Redactie:

Pearl Dykstra
Henk Hilderink
Frans van Poppel

Redactiesecretariaat:

Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut
Postbus 11650, 2502 AR Den Haag
Lange Houtstraat 19, 2511 CV Den Haag
Telefoon: 070 - 3565200
Fax: 070 - 3647187
e-mail: Info@Nidi.nl
Internet: <http://www.nidi.nl>

Technische coördinatie:

Jacqueline van der Helm

ISSN 0922-7210
ISBN 90-70990-84-9

© 2001, NIDI, Den Haag

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form or by any means, print, photocopy, microfilm, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Inleiding	1
1.1. De Nederlandse arbeidsmarkt: onstuimige groei en hardnekkige problemen	1
1.2. Onderzoeksopzet en methode	3
2. Theoretische achtergrond	5
2.1. Inleiding	5
2.2. Leeftijd, menselijk kapitaal en productiviteit	6
2.3. Beloning en senioriteit	9
2.4. Productiviteit: de leeftijd van werknemers en de kapitaalgoederenvoorraad	10
2.5. Leeftijd, productiviteit en statistische discriminatie	12
2.6. Discriminatie op grond van voorkeuren	14
2.7. De vraag naar oudere werknemers	15
3. Veroudering en de arbeidsmarkt	17
3.1. Inleiding	17
3.2. Veroudering in Europa	17
3.3. Veroudering in Nederland	20
3.4. Verschillen naar sector	25
3.5. Verschillen naar beroepen	28
3.6. Consequenties van veroudering	28

4. Organisaties en veroudering: onderzoeksopzet.....	31
4.1. Inleiding	31
4.2. Wijze van dataverzameling.....	32
4.3. Respons	33
4.4. Operationalisering	34
4.5. Kenmerken van de steekproef.....	36
5. Organisaties en veroudering: resultaten.....	39
5.1. Inleiding	39
5.2. De mate van vergrijzing in organisaties en de gepercipieerde gevolgen	39
5.3. Ouderen in het personeelsbeleid	48
5.4. De invloed van krapte op de arbeidsmarkt op de positie van oudere werknemers.....	52
5.5. Samenvatting en conclusies	58
6. Samenvatting en conclusies	61
6.1. Inleiding	61
6.2. Achtergrond	61
6.3. Bevindingen op hoofdlijnen.....	64
6.4. Beleid gericht op oudere werknemers: mogelijkheden en actoren	68
Literatuur	77
Bijlage 1: Vergelijkingstabellen van de respons met de oorspronkelijke steekproef.....	81
Bijlage 2: Verwachte consequenties van een aanzienlijke toename van de gemiddelde leeftijd binnen organisaties: resultaten van multivariate regressie-analyses	85
Bijlage 3: Resultaten van analyses met betrekking tot de bereidheid van organisaties om ouderen te behouden en te werven	89
Bijlage 4: Lijst van deelnemers Expertmeeting.....	91
Bijlage 5: Over de auteurs.....	95
Reeds verschenen NIDI rapporten	

Voorwoord

Ouderen hebben de toekomst. Dat is het beeld dat naar voren komt uit medisch onderzoek; ouderen leven langer en blijven ook langer gezond. Het is ook het beeld dat geschetst wordt door reclamemakers die ouderen allerlei nieuwe activiteiten laten ondernemen. Ouderen doen volop mee. De vraag is of de toekomst van ouderen ook op de arbeidsmarkt ligt. Vooralsnog verlaten veel oudere werknemers bij de eerste de beste gelegenheid de arbeidsmarkt, daartoe onder meer in staat gesteld door steeds betere pensioenvoorzieningen voor steeds meer burgers. Grote groepen oudere werknemers stromen zelfs nog eerder uit via arbeidsongeschiktheids- en werkloosheidsregelingen. In het verleden was dit vooral een probleem vanuit het perspectief van de financiering van de inkomensvervangende voorzieningen. Vanuit het perspectief van de organisatie en de allocatie van arbeid speelde het probleem veel minder: er stonden immers voldoende jongere werknemers —en tijdens het laatste kwart van de 20^e eeuw in toenemende mate vrouwen— te trappelen om hun plaats op de arbeidsmarkt in te nemen. Die situatie verandert in hoog tempo. Ontgroening van de arbeidsmarkt leidt op termijn tot een daling van het aanbod van arbeid, terwijl de grote vraag naar arbeid uit hoofde van de hoogconjunctuur van de laatste jaren in steeds meer segmenten van de arbeidsmarkt nu al voor krapte zorgt. Ondertussen vergrijst de Nederlandse beroepsbevolking en daarmee ook —zij het in sterk verschillende mate het personeelsbestand van afzonderlijke organisaties. Vroeg of laat ontstaat daarmee bij die organisaties de vraag hoe al het werk gedaan kan worden. Vooralsnog lijken er nog andere bronnen waaruit extra werknemers kunnen worden geput, maar naarmate die bronnen opdrogen, komt steeds klemmender de vraag aan de orde of ouderen langer voor de arbeidsmarkt en het productieproces kunnen worden behouden.

Het onderzoek ‘Organisaties, Veroudering en Management’ stelt daarom het dilemma centraal dat de vergrijzing van de bevolking en de beroepsbevolking het bij de thans voorziene groeipercentages van de economie onontkoombaar maakt dat in de toekomst organisaties zowel in absolute als in relatieve zin een groter beroep op 50- en 55-plussers zullen moeten doen. Vooralsnog doen

organisaties dat slechts in beperkte mate, terwijl de betrokkenen zelf evenmin staan te dringen om langer aan het werk te blijven. Het onderzoek beoogt kennis en inzicht te genereren op basis waarvan ideeën over de bevordering van de arbeidsmarktparticipatie van oudere werknemers verder kunnen worden ontwikkeld en instrumenten kunnen worden vormgegeven. Omdat besluiten over de inzet van oudere werknemers vooral binnen de arbeidsorganisatie zullen moeten worden genomen of in elk geval daar concreet vorm moeten krijgen, stellen we in dit onderzoek de werkgever c.q. de organisatie centraal.

Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van een samenwerkingsverband tussen het Economisch Instituut van de Universiteit Utrecht, het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) en de faculteit Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam en is mede gefinancierd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Voor het eindrapport van het onderzoek zoals dat thans voorligt, zijn uiteraard en uitsluitend de auteurs verantwoordelijk. Zij hadden zich echter niet van de verantwoordelijkheid voor het opstellen van het rapport kunnen kwijten als niet velen bereid waren geweest hun medewerking aan het onderzoek te verlenen. Dat geldt in het bijzonder voor Tineke Dupont (Economisch Instituut, UU), die intensief betrokken is geweest bij de uitvoering van het survey-onderzoek, en voor Tonny Nieuwstraten (NIDI) die een belangrijke rol gespeeld heeft bij de voorbereiding van een in september 2000 bij het NIDI gehouden internationale expertmeeting. Bovendien zijn wij haar veel dank verschuldigd voor de professionele wijze waarop zij de uiteindelijke vormgeving van deze publicatie voor haar rekening heeft genomen. Aan de dataverzameling in het kader van het survey-onderzoek is medewerking verleend door een groot aantal organisaties in de marktsector en in de publieke sector. Hun medewerking hebben wij op hoge prijs gesteld. Datzelfde geldt voor de deelnemers aan de eerder genoemde expertmeeting, waar de eerste onderzoeksresultaten en een aantal beleidsmatige vraagstukken rond oudere werknemers zijn besproken.

Mei 2001

Chantal Remery, Kène Henkens, Joop Schippers,
Anneke van Doorne-Huiskes en Peter Ekamper

1. Inleiding

1.1 | De Nederlandse arbeidsmarkt: onstuimige groei en hardnekkige problemen

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 vrouwen (niet zozeer in personen, maar wel in uren). Ondanks een stijging sinds het midden van de jaren negentig ligt ook de arbeidsmarkt-participatie van 50-plussers 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 (Centraal Planbureau, 2000). Zonder structurele veranderingen liggen voor de komende jaren nieuwe oneven-wichtigheden in het verschiet. 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. Zo hebben de omvangrijke leeftijdsklassen der ‘baby-boomers’ 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 de arbeidsmarkt verlaten 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), terwijl bijvoorbeeld ook als het om ICT gaat 50-plussers veelal als ‘probleemgroep’ gedefinieerd worden: 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 —vooral nog 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. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in recente discussies over ‘*employability*’ oudere jaargangen van de beroepsbevolking steevast als een der doelgroepen worden vermeld (onder andere Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1999). Vaak worden deze discussies vooral gevoerd in termen van desiderata en nauwelijks in termen van instrumenten en middelen. In het licht van de tegengestelde beweging van de afgelopen decennia (steeds eerder stoppen met werken) behoeft dat geen verwondering te wekken. 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. Ook van vakbonds- c.q. werknemerszijde wordt vooral nog geen druk uitgeoefend om te komen met concrete maatregelen die de arbeidsparticipatie van ouderen op een hoger plan zouden kunnen brengen.

Aldus kan het dilemma als volgt worden geschetst. De vergrijzing van de bevolking en in het spoor daarvan van de beroepsbevolking maakt het bij de thans voorziene groeipercentages van de economie vanuit allocatief oogpunt onontkoombaar dat in de toekomst organisaties zowel in absolute als in relatieve zin een groter beroep op 50- en 55-plussers zullen moeten doen. Vooral nog doen organisaties dat slechts in beperkte mate, terwijl de betrokkenen zelf evenmin staan te dringen om langer aan het werk te blijven. Ook de ‘*employability*’ van de iets jongere leeftijdsgroepen krijgt, met name ook waar het vrouwen betreft, nog weinig aandacht. De overheid en sociale partners onderkennen als actoren op macroniveau de noodzaak van een grotere arbeidsparticipatie van oudere werknemers (zie onder andere SER, 1999), maar ontberen concrete ideeën en instrumenten om aan beleid op dit terrein vorm te geven.

Dit onderzoek beoogt —in aanvulling op de kennis die we reeds hebben ten aanzien van het uittredingsgedrag— kennis en inzicht te genereren op basis waarvan ideeën over de bevordering van de arbeidsparticipatie van oudere

werknemers verder kunnen worden ontwikkeld en instrumenten kunnen worden vormgegeven. Omdat besluiten daarover vooral binnen de arbeidsorganisatie zullen moeten worden genomen of in elk geval daar concreet vorm moeten krijgen, stellen we in dit onderzoek de werkgever c.q. de organisatie centraal. In het kader van deze studie zullen de volgende onderzoeksvragen worden beantwoord.

- 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 c.q. in dienst te houden?
- Leiden toenemende arbeidstekorten ertoe dat werkgevers meer oudere werknemers aannemen c.q. in dienst houden?

Bij het beantwoorden van deze vragen wordt steeds nagegaan of de antwoorden verschillen afhankelijk van de sector waarin een organisatie opereert en factoren als de grootte van de organisatie en de leeftijdsopbouw van het personeel. Dat laatste maakt het onder andere mogelijk na te gaan of oordelen en opvattingen van werkgevers op ervaring stoelen of vooral een hypothetisch karakter hebben. Voor het empirisch onderzoek definiëren we ‘oudere werknemers’ als de categorie 50-plussers.

Samen geven de antwoorden op de hierboven geformuleerde vragen een beeld van de mate waarin organisaties in Nederland zich bewust zijn van de onontkoombare vergrijzing van de beroepsbevolking en de consequenties die dat voor de arbeidsmarkt en organisaties met zich meebrengt. Dat bewustzijn en de al dan niet ervaren urgentie bepalen mede de achtergrond waartegen —elk vanuit hun eigen verantwoordelijkheid— de overheid beleid ten aanzien van oudere werknemers moet formuleren en in het georganiseerd overleg sociale partners afspraken kunnen c.q. moeten maken over onderwerpen als VUT-, deeltijdpensioen, arbeidsomstandigheden voor ouderen en ‘employability’.

1.2 | Onderzoeksopzet en methode

In hoofdstuk 2 wordt de theoretische achtergrond geschetst die ten behoeve van het empirisch onderzoek voor Nederland zal worden gehanteerd. Daarbij wordt vooral ingegaan op inzichten zoals die aan de economische en organisatietheorie kunnen worden ontleend. Voorts komen aspecten van discriminatie aan de orde. Om de empirische analyse van dit onderzoek in perspectief te plaatsen wordt de rapportage in hoofdstuk 3 vervolgd met een inventarisatie van veroudering op de arbeidsmarkt in Nederland en Europa aan de hand van demografische gegevens. Uit de presentatie van deze cijfers komt het beeld naar voren dat de veroudering van de beroepsbevolking in alle betrokken landen een onontkoombare realiteit is en los staat van de verschillende uittrederoutes die her en der bestaan. Beleid dat uitsluitend gericht is op het beïnvloeden van uittrederoutes biedt daardoor naar zijn aard geen echte oplossing voor de problemen die voortvloeien uit de demografische ontwikkelingen. Hoofdstuk 3 concentreert zich verder op veroudering van de bevolking in Nederland en de consequenties daarvan voor de beroepsbevolking. Die consequenties zijn tot dusver beperkt gebleven als gevolg van de voortdurende stijging van de arbeidsparticipatie van vrouwen en de uitstroom uit het arbeidsproces van oudere werknemers (onder andere via VUT- en arbeidsongeschiktheidsregelingen). Niet alleen tussen landen maar ook binnen nationale economieën tussen bedrijfstakken of sectoren bestaan verschillen in de mate en het tempo van de veroudering van de beroepsbevolking. Dat geldt al even zeer voor de reacties van arbeidsorganisaties, waarbij de ervaren schaarste op de arbeidsmarkt een belangrijke rol speelt. Voortbouwend op de in hoofdstuk 3 gepresenteerde gegevens met betrekking tot de positie van ouderen op de Nederlandse arbeidsmarkt wordt in hoofdstuk 4 de opzet van de eigen enquête toegelicht. Aan deze enquête hebben ruim duizend arbeidsorganisaties in Nederland meegewerkt. De enquête gaat zowel in op de feitelijke positie van 50-plussers binnen organisaties als op opvattingen van werkgevers over de mogelijke gevolgen van veroudering van het werknemerspotentieel. Tevens komt aan de orde de relatieve positie van oudere werknemers ten opzichte van bijvoorbeeld vrouwen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten. Hoofdstuk 5 vervolgt met de analyses en de resultaten daarvan. In het afsluitende hoofdstuk 6 worden deze uitkomsten mede gebruikt om te komen tot het formuleren van een aantal beleidsaanbevelingen. Bij het formuleren van die aanbevelingen worden tevens een aantal buitenlandse ervaringen betrokken.

2. Theoretische achtergrond

2.1 | Inleiding

De positie van oudere werknemers op de arbeidsmarkt en binnen organisaties is de resultante van hun eigen gedrag en dat van werkgevers. Daarbij wordt zowel het gedrag aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt (i.c. het gedrag van werknemers) als dat aan de vraagzijde (i.c. het gedrag van werkgevers) mede beïnvloed door het institutionele kader waarbinnen aanbieders en vragers opereren. Tot dat institutionele kader behoren wet- en regelgeving, maar bijvoorbeeld ook opvattingen over wat ten aanzien van oudere werknemers ‘gebruikelijk’ is. Bij dat laatste speelt ‘beeldvorming’ een belangrijke rol. Binnen de beperkte opzet van deze rapportage hebben we er voor gekozen in dit theoretische hoofdstuk de nadruk te leggen op de vraagkant van de arbeidsmarkt, dat wil zeggen op het gedrag van werkgevers c.q. organisaties. Elders is de aanbodzijde en de rol van bijvoorbeeld werkloosheids-, arbeidsongeschiktheids-, pensioen- en VUTregelingen uitgebreid aan de orde geweest (zie onder andere Aarts en De Jong, 1992 en Henkens, 1998). Het empirisch onderzoek, waarvan in hoofdstuk 4 en 5 verslag zal worden gedaan, richt zich dan ook bij uitstek op de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Voor zover de empirische analyses mogelijkheden bieden voor het toetsen van hypothesen, zullen dit derhalve hypothesen zijn die betrekking op het gedrag van werkgevers c.q. organisaties. Achtereenvolgens komen in dit hoofdstuk aan de orde: de theorie van het menselijk kapitaal, op basis waarvan uitspraken kunnen worden gedaan over de ontwikkeling over de levenscyclus van de productiviteit van werknemers en verschillende discriminatietheorieën, die kunnen verklaren waarom werkgevers bepaalde groepen werknemers niet wensen in te zetten of waarom werknemers uit sommige groepen de voorkeur genieten boven werknemers uit andere groepen.

2.2 | Leeftijd, menselijk kapitaal en productiviteit

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. De voor de lange termijn te kiezen combinatie van kapitaal en arbeid wordt bepaald door de relatieve prijzen van deze productie-factoren, waarbij overigens ook de prijsverhouding tussen verschillende categorieën arbeid (bijvoorbeeld hoog opgeleiden versus laag opgeleiden) een rol speelt. Op korte termijn is het de conjuncturele ontwikkeling die bij een gegeven kapitaalgoederenvoorraad bepaalt hoeveel arbeid wordt ingezet om aan de vraag naar de door een bedrijf of sector te leveren goederen en diensten 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.

Volgens de theorie van het menselijk kapitaal¹ bestaat het leven uit twee hoofdfasen: een eerste waarin jonge mensen vooral via het volgen van 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.

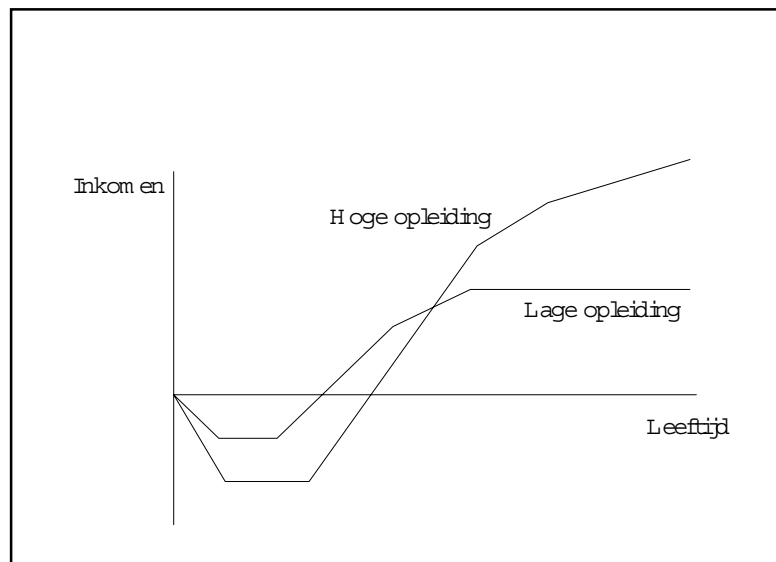
De bulk van de investeringen in menselijk kapitaal vindt voor de meeste mensen plaats gedurende de eerste twee à drie decennia van hun leven. Daarna houdt het investeren voor de meeste echter niet op. Ook na het betreden van de arbeidsmarkt wordt nieuwe kennis en worden nieuwe vaardigheden verworven; mensen raken ervaren in het werk dat zij verrichten. Op dit punt bestaan tussen mensen evenwel aanzienlijke verschillen. Deze zijn voor een groot deel gekoppeld aan de functie die mensen vervullen. Wie na een academische

¹ Zie bijvoorbeeld Becker (1975), Mincer (1974); en voor een overzicht: Schippers (1987), alsmede Polachek en Siebert (1993).

opleiding, verschillende politieke, bestuurlijke en management-functies 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 terecht komt. Deze verschillen uit zich in verschillende leeftijd-inkomensprofielen voor hoger en lager opgeleiden (zie *figuur 2.1*).

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 bergparapool 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.

Figuur 2.1. Leeftijd-inkomensprofielen voor hoog en laag opgeleide werknemers



In beroepen waar fysieke kracht een grote rol speelt (bijvoorbeeld de bouw) is dat al heel evident; veel bouwvakkers zijn op hun veertigste of in elk geval

vijftigste domweg fysiek versleten. Ook wie bijvoorbeeld op automatiseringsgebied is opgegroeid met ponskaarten heeft die kennis inmiddels al lang zien verouderen. De bestaande voorraad menselijk kapitaal heeft daarmee flink aan waarde ingeboet. Slechts hernieuwde investeringen (aanvullende trainingen et cetera) kunnen voorkomen dat de totale voorraad menselijk kapitaal en daarmee de productiviteit daalt. Gegeven de verschillende vormen van kennis en vaardigheden en ook de mogelijkheden om deze aan te vullen en op peil te houden, waarop bij hoger en lager opgeleiden een beroep gedaan wordt, 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 (Schippers, 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 middel van 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. Overigens zal het grotere organisaties met meer verscheidenheid aan werknemers in principe gemakkelijker vallen een 'passende' functie te vinden voor werknemers met een teruglopende productiviteit dan kleine organisaties, waar het scala van combinatiemogelijkheden van mensen en taken naar zijn aard geringer is.

Tal van empirische studies geven steun aan de hypothese dat meer menselijk kapitaal samen gaat 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.

2.3 | Beloning en senioriteit

Onder andere de Amerikaanse econoom Thurow (1975) heeft ideeën aange-reikt 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 'understanding' c.q. 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. Tenslotte 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, derhalve bij aan continuïteit van de ontwikkeling van kennis en

‘know how’ 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.

2.4 | Productiviteit: de leeftijd van werknemers en de kapitaalgoederen-voorraad

Terwijl Thurow aandacht vraagt voor het feit dat werkgevers niet alleen te maken hebben met *individuele* werknemers, maar met een werknemersbestand waarin zowel oudere als jongere werknemers deel van kunnen uitmaken, verdient de theorie van het menselijk kapitaal ook op een ander punt aanvulling. In de hierboven gepresenteerde analyse kwam al even de relatie tussen de productiviteit van werknemers en de productiefactor kapitaal aan de orde. 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. Op korte termijn is de hoeveelheid en aard van de kapitaalgoederenvoorraad waarmee wordt geproduceerd een gegeven. Het aantal en de kwaliteit van de werknemers die in combinatie met die kapitaalgoederenvoorraad worden ingezet, kan wel fluctueren, bijvoorbeeld onder invloed van conjuncturele schommelingen. Op langere termijn ondergaat de kapitaalgoederenvoorraad verandering en kan ook de wijze waarop arbeid en kapitaal met elkaar worden gecombineerd structureel worden aangepast. De verandering van de kapitaalgoederenvoorraad vloeit voort uit het feit dat de bestaande voorraad hetzij in technische zin, hetzij in economische zin veroudert. In het eerste geval gaat het om slijtage. In het tweede geval om het verlies aan rentabiliteit, bijvoorbeeld doordat als gevolg van technologische ontwikkelingen modernere en meer productieve kapitaalgoederen beschikbaar komen. Binnen de zogeheten *jaargangenbenadering*, die de totale kapitaalgoederenvoorraad onderverdeelt in jaarklassen waarvan de oudste de laagste en de jongste de hoogste productiviteit kennen (Den Hartog *et al.*, 1975; CPB, 1978; zie voor een toepassing gerelateerd aan de theorie van het menselijk kapitaal: Schippers, 1987), zijn het steeds de oudste jaargangen die successievelijk als eerste buiten gebruik worden gesteld. De nieuwste

jaargangen stellen hoge(re) eisen aan de werknemers die er mee moeten werken in termen van kennis van moderne technologische ontwikkelingen. Veelal zal die vooral worden gevonden bij werknemers die pas recent de schoolbanken hebben verlaten. Daar staat tegenover dat veel oudere werknemers juist over specifieke kennis zullen beschikken over de oudste jaargangen van de kapitaalvoorraad (“Er zijn hier maar meer een paar mensen die de machines van net na de oorlog kunnen bedienen”). 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, is dus weer de vraag: wat gebeurt er met de arbeidskrachten die aan die jaargang waren gekoppeld? Nieuwe jaargangen blijken veelal met minder mensen toe te kunnen, zodat er in elk geval niet voor iedereen plaats is. Dit geldt niet als tegelijk met de vernieuwing van de kapitaalgoederenvoorraad uitbreiding van de productie plaatsvindt. Dit zal vooral aan de orde zijn in periode van conjuncturele opgang. Ten aanzien van de met de nieuwe jaargang kapitaalgoederen te combineren werknemers staat de werkgever in principe voor de keus: zittend personeel inschakelen, eventueel na om- of bijscholing, of tegelijk ook nieuwe werknemers proberen te werven. Ook daaraan zijn veelal kosten verbonden (zie ook paragraaf 5 hieronder), terwijl ondanks de toegenomen flexibilisering van de arbeid ook het ontslagrecht nog steeds grenzen stelt aan de mogelijkheid om oudere werknemers ‘zomaar’ af te danken. Ook cao-afspraken kunnen hierbij een rol spelen. Dat neemt niet weg dat —gegeven de opbouw van de kapitaalgoederenvoorraad in veel organisaties en de gebruikelijke koppeling tussen oudere generaties werknemers en oudere generaties kapitaalgoederen— het in theorie vooral oudere werknemers zijn, die regelmatig op de nominatie staan om met de machines waarmee zij veelal jarenlang gewerkt hebben ‘buiten gebruik te worden gesteld’. Naarmate de technologische ontwikkeling sneller voort-schrijdt, zal het tempo van vervanging van oude jaargangen kapitaalgoederen door nieuwe hoger liggen en zal het proces van uitstoot van oudere werknemers derhalve sneller verlopen. De positie en kansen van oudere werknemers lijken derhalve meer nog dan die van werknemers uit andere leeftijdsklassen afhankelijk van de vraag of er sprake is van groei of krimp van het personeelsbestand. Op grond van de hierboven besproken theorie kan tevens en bij wijze van verbijzondering de hypothese worden geformuleerd dat in bedrijven of bedrijfstakken waar fysiek kapitaal in de vorm van machines een grotere rol speelt oudere werknemers sneller zullen uitstromen dan in bedrijven of bedrijfstakken waar de productiviteit en de ontwikkeling daarvan meer ‘labour embodied’ is.

2.5 | Leeftijd, productiviteit en statistische discriminatie

Zoals in de vorige paragraaf al bleek, heeft het in dienst hebben en/of werven van oudere werknemers (of welke op de arbeidsmarkt te onderscheiden groep dan ook) zowel een absolute als een relatieve dimensie. De absolute dimensie laat zich het gemakkelijkst verwoorden als de voorwaarde dat ‘werknemers meer moeten opbrengen dan zij kosten’. De relatieve dimensie blijkt het duidelijkst als werkgevers personeel moeten selecteren: zij zullen sommige van de werknemers die (mogelijk) op zich voldoende productief zijn, prefereren boven andere werknemers². Zoals gezegd, is het aanbod van arbeid hetero-geen. Daar hoeft geen enkele werkgever aan te twijfelen. Wel verkeert een werkgever 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 korter of langer ervaring en weet hij bijvoorbeeld of ze plichtsgetrouw en toegewijd hun werk doen, of ze vaak verzuimen, of ze in staat zijn creatieve oplossingen voor problemen te bedenken. 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. Bovendien ontstaat er door de omvang van de zogeheten ‘baby boom’-generatie in toenemende mate ‘gedrang’ om de schaarse plaatsen bovenin de piramides die de meeste organisaties nog altijd zijn (Becker, 1992). Daardoor verkeren c.q. belanden steeds meer oudere werknemers in de positie dat zij eerder dan gewenst moeten afzien van opwaartse mobiliteit (Von Bergh, 1997 en Ekamper, 1998). Wat betekent dat voor hun motivatie?

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

² Dat de absolute en de relatieve dimensie niet samenvallen en de werkgever dus niet voortdurend zijn gehele personeelsbestand aanpast, wordt veroorzaakt door de aan dergelijke aanpassingen verbonden transactiekosten. Kosten van werving en selectie vormen daarvan een onderdeel, net als de in de vorige paragraaf reeds genoemde kosten uit hoofde van het ontslagrecht.

aangeduid als ‘previous statistical experiences’. Ervaringen met hoe bepaalde categorieën werknemers zich grosso modo gedragen en ontwikkelen, vormen voor veel werkgevers een handvat om verwachtingen te formuleren ten aanzien van de toekomstige productiviteit van een werknemer die tot een bepaalde categorie kan worden gerekend. Daarom mag ook verwacht worden dat de oordelen van werkgevers die ervaring hebben met een bepaalde groep beter gefundeerd zijn dan de oordelen van werkgevers die deze ervaring missen. Het bezwaar van het gebruik van gemiddelde ervaringen met *groepen* werknemers om verwachtingen ten aanzien van een *individu* 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, terwijl ‘statistische discriminatie’ —het selecteren van werknemers op basis van een gemiddeld groepskenmerk— zolang de werkgever zijn *vooroordeel* (in letterlijke zin: de mening die hij zich vooraf gevormd had) en verwachting bevestigd ziet juist een bijzonder goedkoop selectiemiddel vormt. Of het werkgevers nu gaat om de verwachte productiviteit of om —zoals Thurow (1975) benadrukt— om 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.

Behalve door eigen ervaringen kan een werkgever zich ook laten leiden door informatie van anderen. Die informatie kan op zich ook weer stoelen op ervaringsgegevens. Maar de informatie kan (mede) worden gekleurd door opvattingen die in de samenleving rond oudere mannen en vrouwen bestaan. En overigens ook door de opvattingen over de betaalde arbeid zelf. Worden ouderen in een samenleving vooral geassocieerd met ‘ziek’, ‘krakkemikkig’, ‘behoudend’ en ‘star’ dan levert dat een heel ander beeld op dan een primaire associatie met ‘rijk aan ervaring’, ‘wijs’, ‘betrouwbaar’ en ‘wel een stootje gewend’. De opvattingen rond beroepen en functies, maakt bepaalde ‘matches’ tussen ouderen en beroepen meer voor de hand liggend dan andere. Zo is de ‘match’ tussen de functie van lid van de Eerste Kamer der Staten-Generaal en een hogere leeftijd van het kamerlid een voor de hand liggende: de traditie wil dat leden van de Eerste Kamer vooral gerekruteerd worden onder mannen en (in toenemende mate) vrouwen die al een zekere politieke of maatschappelijke loopbaan achter de rug hebben³. De ‘match’ tussen de functie van stewardess en

³ Het is dan ook juist de verkiezing van een jong kamerlid die verbazing wekt. Zie de verschillende mediaberichten naar aanleiding van de verkiezing van D. van Vugt op 19-

een hogere leeftijd is in de beeldvorming kennelijk een minder voor de hand liggende: veel luchtvaartmaatschappijen stellen impliciet of expliciet een bovengrens aan de leeftijd van hun stewardessen. Dat de opvattingen over wat een geschikte ‘match’ is bovendien voor mannen en vrouwen kan verschillen, toont de discussie over de presentatie van het televisiejournaal: een 50-plus vrouw roept discussie op, terwijl 50-plus mannen onomstreden en volledig geaccepteerd zijn.

Eerder empirisch onderzoek wijst er overigens op dat werkgevers ten aanzien van 50-plussers zowel in absolute als in relatieve zin betrekkelijk tevreden zijn over de relatie tussen productiviteit en beloning (onder andere Hebbink *et al.*, 1996). Ten aanzien van ouderen zijn werkgevers slechts in 18 procent van de gevallen van mening dat de beloning de productiviteit te boven gaat, terwijl in 39 procent van de gevallen het omgekeerde geldt. Ook ten aanzien van jongeren geldt dat eigen ervaringen gecombineerd worden met maatschap-pelijke beeldvorming. Deze uitkomsten relativiseren het algemeen geldende karakter van de stelling dat met het vorderen der leeftijd de balans tussen productiviteit en beloning van werknemers negatief zou worden en kan verklaren waarom lang niet overal met grote passie een pleidooi voor loopbaanombuigingen voor ouderen wordt gevoerd.

2.6 | Discriminatie op grond van voorkeuren

Behalve ‘statistische discriminatie’ kan ook de door Becker (1957) in de literatuur geïntroduceerde ‘taste for discrimination’ bij werkgevers (of collega-werknemers respectievelijk consumenten) er —onder bepaalde voorwaarden— toe leiden dat oudere werknemers niet worden aangesteld. Het is in dat geval niet de tekortschietende productiviteit van ouderen, maar het feit dat ze binnen de arbeidsorganisatie als zodanig ongewenst zijn die dan tot hun uitsluiting leidt. Indicaties voor dit type discriminatie zijn opvattingen van werkgevers of collega-werknemers dat werknemers ‘niet binnen het bedrijf passen’, ‘de sfeer op de afdeling verstoren’, ‘afbreuk doen aan het imago van de organisatie’ et cetera. Gelet op de sterk geïntegreerde positie die ouderen buiten de sfeer van de betaalde arbeid in de samenleving innemen, ligt het niet voor de hand dat dit type discriminatie op de arbeidsmarkt een belangrijke rol speelt (Schippers en

jarige leeftijd als lid van de Eerste kamer voor de Socialistische Partij (onder andere in de HOP-bladen van 4 en 5 februari 1999).

Siegers, 1993). In tegenstelling tot wat bijvoorbeeld geldt voor zwarten in de Verenigde Staten en tot op zekere hoogte ook wel voor allochtonen in de Nederlandse samenleving maken ouderen in Nederland gebruik van dezelfde gezondheidszorg als jongeren, wonen zij niet in aparte buurten en maken zij gebruik van dezelfde recreatieve en sociaal-culturele voorzieningen als jongeren.

Bij discriminatie op basis van voorkeuren zal de stand van de conjunctuur in principe geen rol spelen voor de kans van een gediscrimineerde groep op het vinden van een baan. Bij 'statistische discriminatie' is dat wel het geval. Als een werkgever geen werknemers meer kan vinden die naar zijn verwachting qua productiviteit in de hoogste categorie vallen, zal hij zijn toevlucht nemen tot werknemers uit de categorie 'minder aantrekkelijke werknemers'. Die werknemers zijn minder aantrekkelijk omdat naar verwachting of de kosten om hen in dienst te hebben hoger zijn of omdat hun productiviteit lager ligt. Die hogere kosten kunnen bijvoorbeeld voortvloeien uit de noodzaak voor-zieningen te creëren die vrouwelijke werknemers in staat stellen arbeid en zorg te combineren of uit de noodzaak tot aanpassing van de arbeidsplaats in het geval van het werven van gedeeltelijk arbeidsongeschikten. De lagere productiviteit kan voortvloeien uit een hele reeks van de hierboven geschetste factoren. Uiteindelijk gaat het om het punt dat de netto opbrengst van de inzet van een werknemer uit de categorie 'minder aantrekkelijk' lager is dan die van de inzet van een werknemer uit de 'hoogste klasse'. De praktijk van de Nederlandse arbeidsmarkt anno 2000 laat verschillende voorbeelden zien dat werkgevers hun 'toevlucht' nemen tot de categorie 'minder aantrekkelijke werknemers'. Werkgevers blijken om in hun tekorten aan personeel te voor-zien bereid om te investeren in kinderopvang en andere faciliteiten om arbeid en zorg te combineren om meer vrouwelijke werknemers te werven c.q. voor de organisatie te behouden. Een vervoersmaatschappij die vutters vraagt hun werk als buschauffeur opnieuw op te nemen in verband met de schaarste aan personeel vormt daarvan eveneens een voorbeeld. Als er van de hypothetische rij van werkzoekenden meer mensen worden geselecteerd, neemt ook de kans op selectie toe voor werknemers verderop in die rij.

2.7 | De vraag naar oudere werknemers

Volgens de hierboven besproken theoretische inzichten wordt de vraag op de arbeidsmarkt naar oudere werknemers zowel gestuurd door een aantal principes

die gerelateerd zijn aan de (vermeende) productiviteit van oudere werknemers (en dat dan in vergelijking met die van jongere werknemers), als door aspecten van schaarsteverhoudingen op de arbeidsmarkt en (deels geïnstitutionaliseerde) opvattingen over arbeid en oudere werknemers c.q. ouderen in het algemeen. Structurele veranderingen op elk van deze punten kunnen leiden tot veranderingen in de vraag naar oudere werknemers. Zo zal naar verwachting het feit dat steeds minder werk fysiek belastend is en fysieke slijtage veroorzaakt er op den duur toe leiden dat oudere werknemers minder als ‘versleten’ worden beschouwd. De algemene verbetering van de vitaliteit van oudere werknemers kan er —in combinatie met de stijgende gezonde levensverwachting— toe leiden dat op termijn de leeftijdsgrens van 65 jaar als ‘deadline’ voor deelname aan het arbeidsproces minder rigide en minder een automatisme wordt. De discussie daarover komt nu gaandeweg op gang (SER, 1999; WRR, 2000). Daar staat overigens tegenover dat —gegeven het toenemende aantal klachten over ‘burn out’ en het stijgende aandeel psychisch arbeidsongeschikten— ‘psychische slijtage’ deze ontwikkeling weer voor een deel teniet zal doen. De ‘versleten’ werknemers van de toekomst zijn daarmee echter niet noodzakelijk dezelfde als degenen die tot dusver in die categorie konden worden ingedeeld. Meer nog dan door mogelijke ontwikkelingen in de productiviteit van oudere werknemers en gewijzigde opvattingen in de samenleving over wat van oudere werknemers kan worden verwacht en gevergd, lijkt de vraag naar oudere werknemers de komende jaren te worden beïnvloed door veranderde schaarsteverhoudingen. Vooral demografische ontwikkelingen als ontgroening en vergrijzing spelen daarbij een dominante rol. Die ontwikkelingen en hun consequenties voor de (beroeps)bevolking staan centraal in hoofdstuk 3.

3. Veroudering en de arbeidsmarkt

3.1 | Inleiding

Alvorens eigen empirisch onderzoek te presenteren over de positie van oudere werknemers en opvattingen over veroudering binnen organisaties in Nederland willen we in dit hoofdstuk eerst de context schetsen waarin organisaties moeten opereren. Een eerste belangrijke gegeven binnen die context is dat de leeftijdsstructuur van de Nederlandse (en Europese) beroepsbevolking aan grote veranderingen onderhevig is. Twee groepen van factoren spelen daarbij een rol. In de eerste plaats is er het louter demografische fenomeen van bevolkingsveroudering in het algemeen en veroudering van de potentiële beroepsbevolking (de bevolking van 15 tot en met 64 jaar) in het bijzonder. Als gevolg van de daling van de jaarlijkse aantallen geboorten vanaf het eind van de jaren zestig, is de omvang van de jonge generaties starters op de arbeidsmarkt kleiner geworden. Dit leidt tot een toename van het aandeel ouderen op de arbeidsmarkt en een stijging van de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking. In de tweede plaats zijn er veranderingen in de leeftijds-specifieke arbeidsparticipatie. Een toename van de arbeidsparticipatie op jongere leeftijden vertraagt het proces van veroudering van de beroepsbevolking, en hetzelfde geldt voor een afname van de arbeidsparticipatie van ouderen. Uiteraard geldt dat ontwikkelingen in omgekeerde richting het proces van veroudering juist versterken. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de veroudering op de arbeidsmarkt. Daarbij wordt achtereenvolgens gekeken naar de veroudering van de (beroeps-)bevolking in Europees perspectief en de veroudering binnen de Nederlandse arbeidsmarkt.

3.2 | Veroudering in Europa

De komende decennia zal Europa geconfronteerd worden met een onvermijdelijke veroudering van de bevolking. In de landen van de Europese Unie zal het aandeel van de bevolking van 65 jaar en ouder over 25 jaar met 50

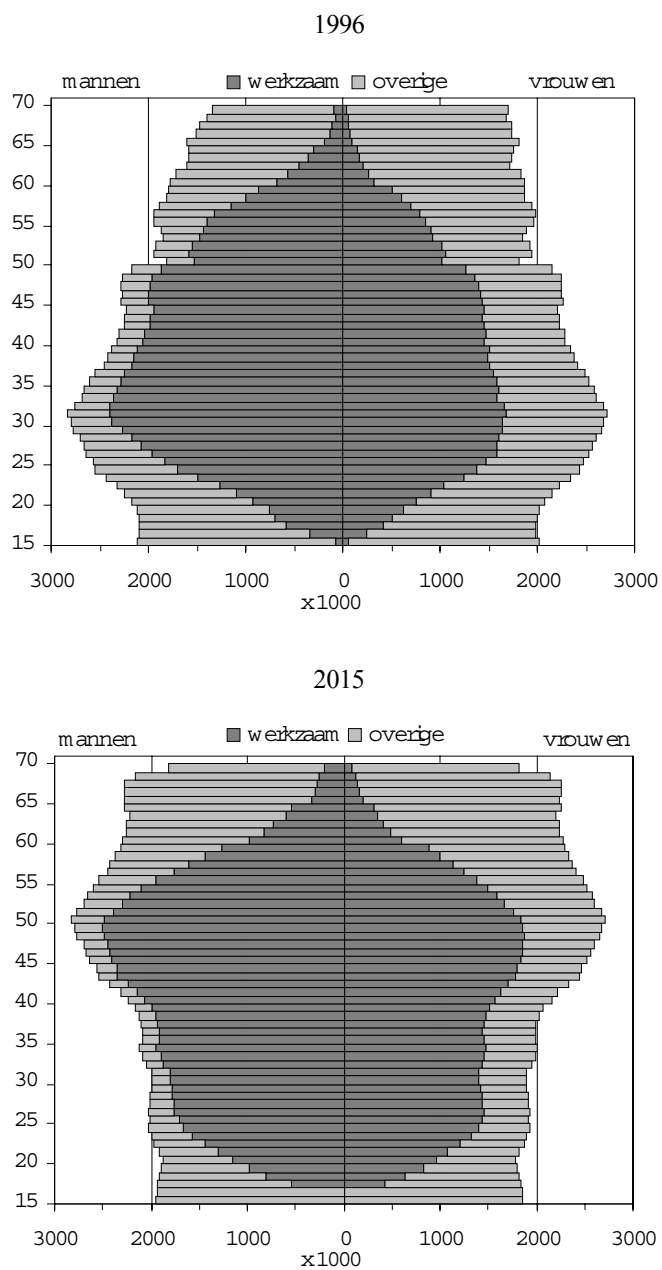
procent zijn toegenomen en over 50 jaar zelfs zijn verdubbeld (De Beer en De Jong, 1996). Ook binnen de potentiële beroepsbevolking zal veroudering optreden. De omvangrijke generatie geboren tussen 1946 en 1965 zal in de periode 2005-2025 de leeftijd van 65 jaar en ouder bereiken en daardoor niet langer deel gaan uitmaken van de potentiële beroepsbevolking. De kleinere geboortecohorten van de jaren zeventig, tachtig en negentig zullen in die periode juist tot de potentiële beroepsbevolking gaan behoren. Deze sterke veranderingen van de omvang van de verschillende generaties zullen in de toekomst de leeftijdsopbouw van de potentiële beroepsbevolking in grote mate veranderen.

Recentelijk is een tweetal studies uitgevoerd naar de gevolgen van de veroudering voor de arbeidsmarkt door respectievelijk De Jong en Eding (2000) en Ekamper en Van Imhoff (2000). Uit beide studies blijkt dat het aandeel ouderen op de arbeidsmarkt de komende jaren sterk zal stijgen, een ontwikkeling die zowel is waar te nemen in Nederland als binnen de Europese Unie als geheel. Was in 1995 circa 20 procent van de beroepsbevolking van de EU 50 jaar of ouder, tussen 2020 en 2025 zal dat aandeel zijn gestegen tot een maximum van ongeveer 30 procent (De Jong en Eding, 2000). Deze stijging is ten dele een gevolg van de veronderstelde toename van participatie van ouderen als gevolg van overheidsmaatregelen. De belangrijkste oorzaak is echter de veroudering van de naoorlogse geboortecohorten. Na 2025 zal de generatie geboren rond 1960 de arbeidsmarkt gaan verlaten waardoor de veroudering van de arbeidsmarkt zal verminderen. Hoe de leeftijdsopbouw van de werkzame beroepsbevolking binnen Europa de komende periode zal veranderen, is te zien in *figuur 3.1* (uit Ekamper en Van Imhoff, 2000).

In de figuur is duidelijk de verschuiving van de naoorlogse geboortecohorten te zien. Hoewel alle landen van de Europese Unie te maken zullen krijgen met een sterke veroudering van de beroepsbevolking bestaan er groten verschillen tussen de landen (*figuur 3.2*).

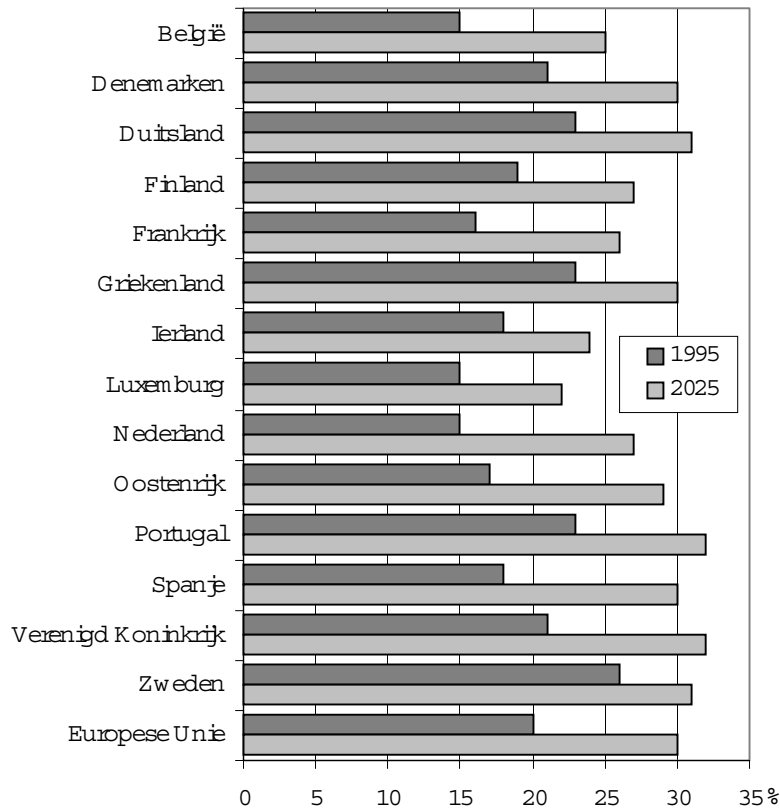
In België, Nederland en Frankrijk is de arbeidsmarkt momenteel het minst verouderd en in Zweden het meest, een beeld dat in grote lijnen ook in 2025 valt waar te nemen. Kijken we echter naar de relatieve verandering van het percentage 50 jaar en ouder, dan zijn er opvallende patronen te zien. In Zweden neemt het aandeel 50-plussers met 'slechts' circa 20 procent toe, terwijl dat in België, Spanje, Oostenrijk en Nederland met meer dan 65 procent stijgt.

Figuur 3.1. De bevolking in de Europese Unie⁴ naar geslacht, leeftijd en positie op de arbeidsmarkt in 1996 en 2015



⁴ Het betreft gegevens voor negen EU-landen: België, Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Ierland, Italië, Nederland, Spanje en Verenigd Koninkrijk.

Figuur 3.2. Percentage van de beroepsbevolking van de Europese Unie ouder dan 50 jaar in 1995 en 2025 (De Jong en Eding, 2000)

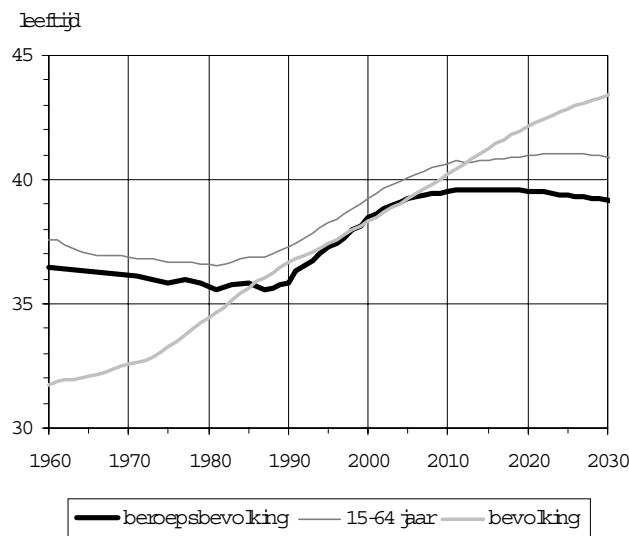


Nederland is zelfs de koploper met een stijging van 80 procent. Op dit moment behoort de Nederlandse beroepsbevolking nog tot de jongste in de EU, maar de komende decennia is de veroudering in Nederland het scherpst.

3.3 | Veroudering in Nederland

De eind jaren zestig ingezette (ontgroening en) vergrijzing van de Nederlandse bevolking leidt tot een aanzienlijke stijging van de gemiddelde leeftijd van de bevolking. Zo was de gemiddelde leeftijd van de totale bevolking in 1999 met 38 jaar ruim 6 jaar hoger dan in 1960 (zie *figuur 3.3*). De gevolgen voor de potentiële beroepsbevolking, de bevolking in de leeftijdsgroep 15-64 jaar, waren tot nu toe minder groot. De gemiddelde leeftijd van de potentiële

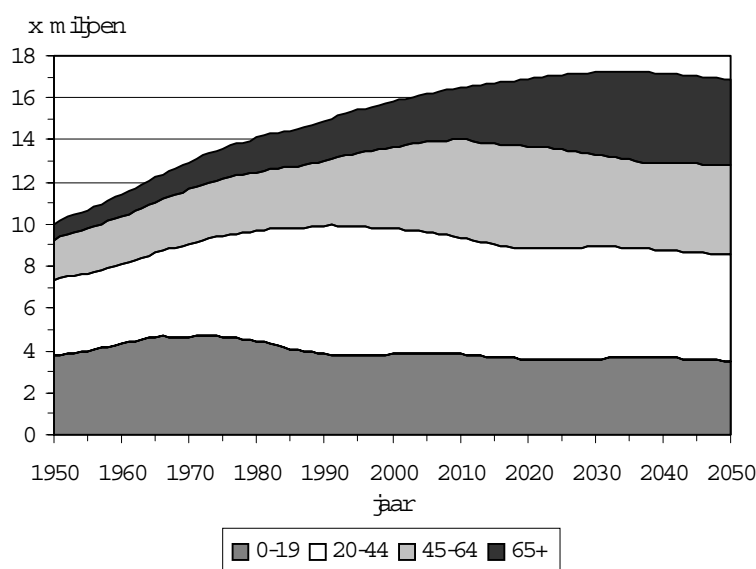
Figuur 3.3. Gemiddelde leeftijd van de bevolking, de potentiële beroepsbevolking en de beroepsbevolking, 1960-2030



beroepsbevolking is pas sinds 1975 geleidelijk toegenomen. In de periode vanaf 1985 houden de ontwikkelingen van de totale bevolking en de potentiële beroepsbevolking min of meer gelijke tred. Wel zal de omvang van de potentiële beroepsbevolking op termijn gaan krimpen. Zoals blijkt uit *figuur 3.4* worden op dit moment 10,7 miljoen personen tot de beroepsgeschikte bevolking gerekend. Dit aantal zal de komende jaren nog toenemen tot 11,2 miljoen, waarna een geleidelijke daling zal optreden. Dit betekent dat bij gelijkblijvende arbeidsdeelname het totale arbeidsaanbod in Nederland zal gaan afnemen.

De verandering van de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking zelf hangt slechts ten dele samen met de algemene vergrijzingstrend die kan worden waargenomen. De ontwikkelingen in de beroepsbevolking zijn immers ook afhankelijk van de leeftijdsspecifieke arbeidsdeelname. Wat dat betreft lopen een aantal ontwikkelingen door elkaar heen. Voor het mannelijke deel van de beroepsbevolking werd het effect van de veroudering (meer dan) gecompenseerd door de verminderde participatie van ouderen op de arbeidsmarkt. Per saldo werd de mannelijke beroepsbevolking daarmee jonger. Terwijl de leeftijd waarop werknemers de arbeidsmarkt betreden in de loop

Figuur 3.4. Bevolking van Nederland naar leeftijdsgroep, 1950-2050 (vanaf 2000 bevolkingsprognose 1998, middenvariant)



Tabel 3.1. Bruto arbeidsmarktparticipatie naar geslacht, leeftijdsgroep en jaar in Nederland

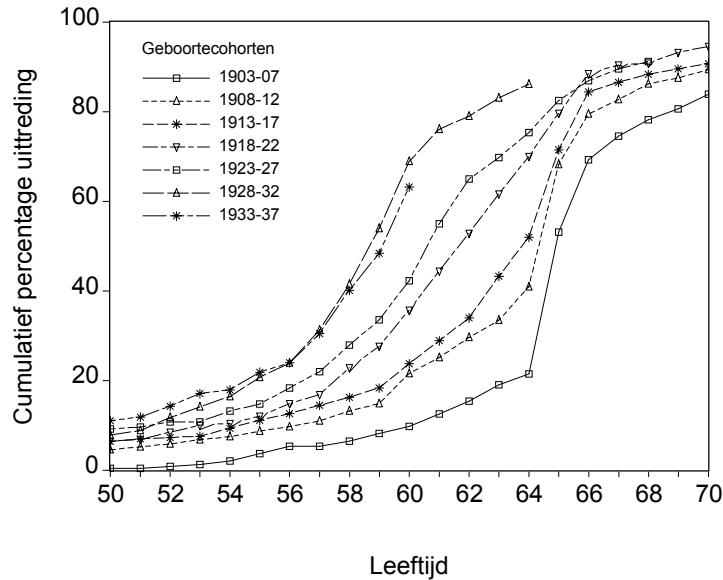
		1981	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999
Mannen	50-54	85	84	85	85	85	87	88	89
	55-59	72	69	70	60	60	62	65	67
	60-64	43	33	27	18	18	19	20	22
Vrouwen	50-54	26	30	40	40	40	43	46	46
	55-59	18	19	28	22	23	25	26	29
	60-64	8	7	9	5	5	5	6	6

Bron: CBS - AKT/EBB.

van een halve eeuw steeds hoger is geworden, is de leeftijd waarop men het arbeidsproces verlaat, althans voor mannelijke werknemers juist gedaald (zie tabel 3.1 en figuur 3.5).

Mannen geboren tussen 1903 en 1908 spendeerden ongeveer driekwart van hun leven op de arbeidsmarkt. Het overeenkomstige percentage voor mannen geboren rond 1935, die recentelijk de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt, betrof circa 58 procent (Liefbroer en Henkens, 1999). De gemiddelde

Figuur 3.5. Cumulatieve pensioneringskans voor verschillende mannelijke geboortecohorten in Nederland



leeftijd van mannen bij uittrekking is tussen 1950 en 1995 gedaald van 66,4 tot 58,8. Er zijn evenwel tekenen dat de inspanningen van de overheid om de trend naar almaar vroeger uitreden te keren, vruchten beginnen af te werpen.

Daalde de arbeidsdeelname van mannen in de leeftijdscategorie 55 tot en met 59 jaar tussen 1981 en 1995 van 72 naar 60 procent, in 1999 is het percentage gestegen tot 67 procent. Voor vrouwen is de toename van de arbeidsdeelname vooral waar te nemen in de leeftijdscategorie 50 tot en met 55 jaar, van 26 procent in 1981 tot 46 procent in 1999. Deze toename weerspiegelt waarschijnlijk primair een cohorteffect; jongere cohorten vrouwen blijven ook met het stijgen van hun leeftijd actief op de arbeidsmarkt (Van Solinge en Fokkema, 2000). Voor het vrouwelijke deel van de beroepsbevolking werd de veroudering juist versterkt door de verhoogde arbeidsparticipatie. De gemiddelde leeftijd van werkende vrouwen nam dan ook met bijna vijf jaar toe sinds 1960.

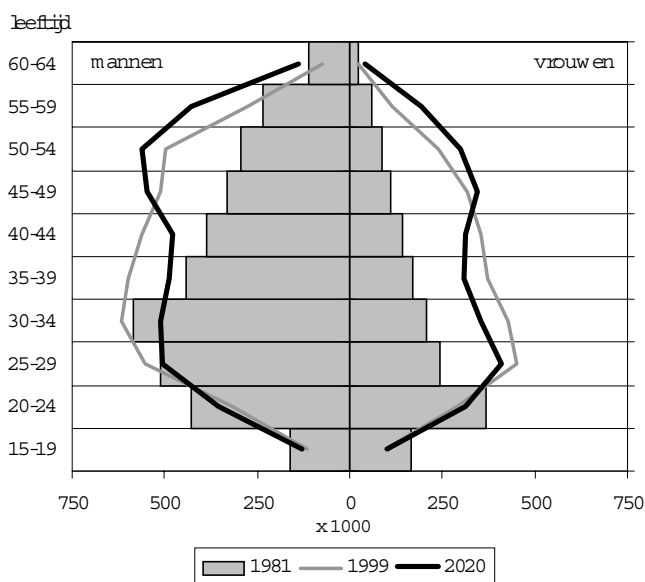
Volgens de vooruitberekeningen van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 1999) zal tot 2030 de gemiddelde leeftijd van de bevolking nog eens met vijf à zes jaar en die van de potentiële beroepsbevolking met bijna twee jaar toenemen (zie figuur 3.3). Hoe een en ander zich zal ontwikkelen met betrekking tot de beroepsbevolking is minder duidelijk. Dit is immers niet alleen

afhankelijk van demografische ontwikkelingen, maar ook van economische ontwikkelingen. Onder de veronderstelling van een constante leeftijds-specifieke arbeidsparticipatie op het niveau van 1999, zal de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking de komende 15 jaar met ruim 1½ jaar toenemen. Pas na 2020 treedt er een daling in.

De gemiddelde leeftijd alleen is niet altijd een goede indicatie voor veroudering. Het is zinvol ook naar het aandeel ouderen te kijken. Het percentage 50-64 jarigen in de beroepsbevolking zal —nog steeds onder de veronderstelling van constante leeftijdsspecifieke arbeidsparticipatie— fors toenemen; voor mannen van 20 procent in 1999 tot 27 procent in 2020 en voor vrouwen van 8 procent tot 13 procent. De veroudering van de beroepsbevolking is duidelijk zichtbaar in de veranderende leeftijdspiramide van de werkzame beroepsbevolking (figuur 3.6).

In 1981 behoorde het grootste deel van de mannelijke beroepsbevolking tot de leeftijdsgroep 30-34 jaar; in 2020 zal het grootste deel in de leeftijdsgroep 50-54 jaar vallen. De arbeidsmarkt heeft zich tot op heden aan de veroudering

Figuur 3.6. Werkzame beroepsbevolking naar geslacht en leeftijd in 1981, 1999 en 2020



kunnen onttrekken, maar dat duurt niet lang meer. De veroudering van de beroepsbevolking zou wel eens sterker kunnen zijn dan op basis van een

constant blijvende leeftijdsspecifieke arbeidsparticipatie mag worden verwacht, omdat juist het verhogen van de participatie van ouderen volop in de belangstelling staat. Door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt kan worden verondersteld dat bedrijven minder ouderen laten vertrekken via werkloosheidsregelingen en lijken werkgevers meer bereid aanpassingen door te voeren die uitval door arbeidsongeschiktheid kunnen helpen voorkomen. Ook de omvorming van omslaggefinancierde VUTregelingen tot flexibele (pre)pensioenregelingen kan uittreding ontmoedigen. Immers via die nieuwe regelingen kunnen de werknemers van de toekomst weliswaar vervroegd uittreden, maar tegen een veel hogere prijs dan die tot dusver gold bij VUT-regelingen (Van Dalen en Henkens, 2000).

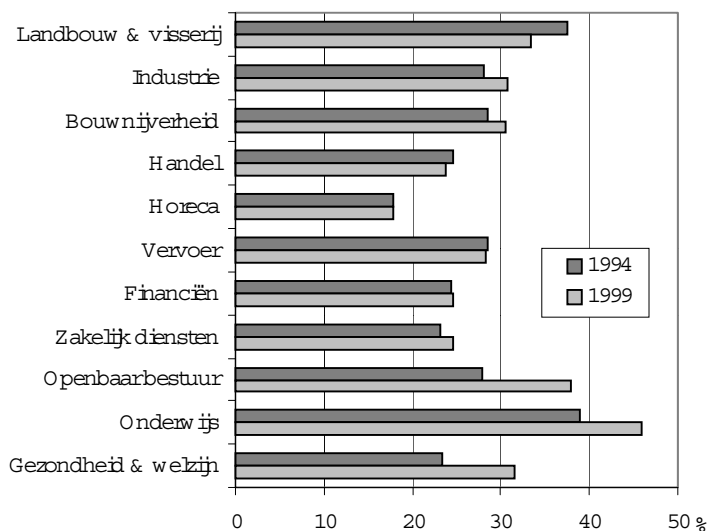
3.4 | Verschillen naar sector

Hoewel zowel de bevolking als de potentiële beroepsbevolking in Nederland verouderen, heeft de arbeidsmarkt zich tot op heden aan de veroudering kunnen onttrekken. Zoals uit de vorige paragraaf bleek, zal de veroudering de komende decennia echter ook daar toeslaan. De veroudering van de arbeidsmarkt heeft gevolgen voor de leeftijdsopbouw van het werknemersbestand van individuele bedrijven, en daarmee ook voor de verschillende bedrijfssectoren (Ekamper, 1997 en Tijdens, 1991). In welke mate en op welke termijn organisaties worden geconfronteerd met veroudering van hun personeelsbestand is ten dele afhankelijk van de huidige leeftijdsopbouw van het personeel. Daarnaast is uiteraard van belang of een organisatie groeit of krimpt en hoe de leeftijdsspecifieke patronen van instroom en uitstroom er uitzien. Er bestaan grote verschillen tussen de personeelsopbouw van organisaties. Ruim 60 procent van de bedrijven in Nederland is bijvoorbeeld jonger dan 10 jaar (Ekamper, 1996). Deze bedrijven hebben een relatief korte geschiedenis ten aanzien van de leeftijdsopbouw van hun personeel. De praktijk bij veel werkgevers vooral jongeren te werven (Van Beek *et. al.*, 1992) leidt dan tot een jonge personeelsopbouw. In deze bedrijven kan het nog tientallen jaren duren voordat de nu jonge werknemers tot de oudere garde gaan behoren. Vooral de gevestigde oudere organisaties (met dus een lange personeels-geschiedenis) zullen als eerste te maken krijgen met veroudering van het personeelsbestand. Ook de samenstelling van het personeelsbestand naar geslacht is daarbij van belang. Door de nog steeds relatief geringe participatie van vrouwen op hogere leeftijd kennen bedrijven met relatief veel vrouwen in dienst over het algemeen een jonger personeelsbestand. Voorts is de economische activiteit van een

organisatie mede bepalend voor de samenstelling van het personeelsbestand naar leeftijd en geslacht. Afhankelijk van de soort economische activiteit kunnen er bijvoorbeeld grote verschillen tussen bedrijven bestaan in gewenst opleidingsniveau, soort opleiding en hoeveelheid ervaring van werknemers.

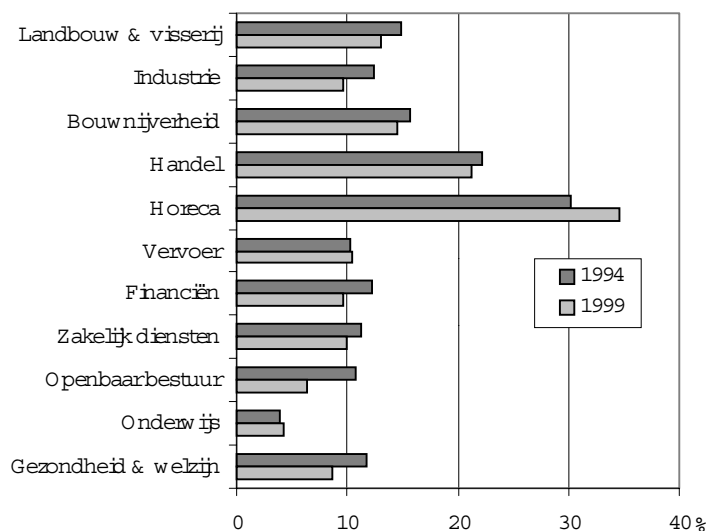
Het aandeel jongeren en ouderen per bedrijfstak geeft een indicatie van de verschillen in de leeftijdsopbouw tussen bedrijfstakken. In *figuur 3.7* en *figuur 3.8* zijn voor 1994 en 1999 respectievelijk het percentage 45-plussers en het percentage 25-minners naast elkaar gezet. Uit de figuren blijkt dat bijna alle sectoren te maken hebben met een toename van het aandeel oudere werknemers. Vooral in de landbouw en in het onderwijs werken in verhouding veel meer ouderen dan gemiddeld: circa 40 procent van de werkenden behoort aldaar tot de leeftijdsgroep 45-64 jaar. Bovendien blijkt dat het percentage ouderen in de onderwijssector —dat in 1994 met 39 procent reeds het hoogst was— de afgelopen 5 jaar ook nog sterk is gestegen. In 1999 is maar liefst 46 procent van het personeel in het onderwijs 45 jaar of ouder. De onderwijssector kent bovendien ook relatief weinig jongeren (15-24 jaar),

Figuur 3.7. Percentage 45-64 jaar per bedrijfstak, 1994 en 1999



Bron: CBS.

Figuur 3.8. Percentage 15-24 jaar per bedrijfstak, 1994 en 1999



Bron: CBS.

minder dan 5 procent tegen gemiddeld bijna 13 procent. Ook het openbaar bestuur heeft de afgelopen jaren te maken met een forse vergrijzing. Was in 1994 28 procent van het personeel in die sector 45 jaar of ouder. In 1999 is dit percentage gestegen tot 38 procent. In tegenstelling tot in het onderwijs is in de landbouw het percentage ouderen afgenomen. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de krimp in werkgelegenheid die zich in die sector heeft voorgedaan; kennelijk zijn vooral oudere werknemers in de agrarische sector gestopt met werken of hebben zij elders emplooi gevonden. Bijna 16 procent van de werkgelegenheid in de landbouw is tussen 1994 en 1999 verloren gegaan. Met het openbaar bestuur als tweede uitzondering groeide in die periode de werkgelegenheid in alle andere sectoren van de Nederlandse arbeidsmarkt.

De horeca en in mindere mate de (groot- en detail-)handel combineren daarentegen een hoog percentage jongeren met een laag percentage ouderen. In de horeca is in 1994 30 en in 1999 niet minder dan 35 procent van de werkenden jonger dan 25 en minder dan 18 procent 45 jaar of ouder.

3.5 | Verschillen naar beroepen

In *tabel 3.2* is voor verschillende door het CBS onderscheiden beroepsniveaus aangegeven hoe het percentage ouderen, het percentage jongeren en het totaal aantal arbeidsplaatsen zich tussen 1994 en 1999 heeft ontwikkeld. Uit de laatste kolom van de tabel blijkt dat de werkgelegenheid in alle beroeps-groepen is toegenomen, hoewel veel sterker in elementaire beroepen en de hogere en wetenschappelijke beroepen. Het zijn ook deze beroepsgroepen waar het aandeel jongere werknemers is toegenomen, hetgeen de neiging van werkgevers weerspiegelt vooral jongeren te werven. Dit terwijl tussen 1994 en 1999 juist ontgroening heeft plaatsgevonden bij lagere en middelbare beroepen. Voor de ontwikkeling van het aandeel 45-plussers geldt dat dit juist sterk is gestegen daar waar de werkgelegenheidsgroei bescheiden is geweest.

3.6 | Consequenties van veroudering

Bij de bestudering van consequenties van de veroudering van de bevolking wordt doorgaans in de eerste plaats gedacht aan de hogere kosten gerelateerd aan de financiering van het stelsel van collectieve oudedagsvoorzieningen (AOW) en de gezondheidszorg. De toename van het aantal 65-plussers zal echter pas optreden rond 2010 wanneer de geboortecohorten van vlak na de oorlog de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Tot die periode zal de veroudering vooral consequenties hebben voor de arbeidsmarkt. Door die veroudering zal bij ongewijzigd uitstroombesluit het aantal niet-actieven (arbeidsongeschikten, vervroegd gepensioneerden) sterk toenemen. Dit kan op

Tabel 3.2. Percentage 45-64 en 15-24 jaar en werkgelegenheidsgroei per beroepsniveau, 1994 en 1999

Beroepsniveau	Percentage 45-64 jaar		Percentage 15-24 jaar		Groei werkgelegenheid (index, 1994=100)
	1994	1999	1994	1999	
Elementaire beroepen	25,5	26,0	20,1	23,2	128
Lagere beroepen	24,7	27,8	22,3	21,3	108
Middelbare beroepen	26,9	29,2	11,7	10,3	115
Hogere beroepen	32,0	33,7	3,5	4,7	128
Wetenschappelijke beroepen	35,9	37,1	1,2	1,9	139
Totaal	27,3	30,1	13,4	12,1	115

Bron: CBS (1995 en 2000).

gespannen voet kan komen te staan met de bereidheid van jongere werknemers premie voor de niet-actieve ouderen af te dragen. Voor organisaties speelt deze overweging minder een rol omdat de kosten die het gevolg zijn van inactiviteit maar gedeeltelijk door de individuele onderneming worden betaald en deels kunnen worden afgewenteld op de maatschappij als geheel (of zoals vaak in het geval van oude VUTregelingen op alle werknemers in een sector). Een aspect dat wel grote consequenties kan hebben voor het functioneren van organisaties is de toekomstige vervangingsvraag. Organisaties of sectoren waar bijvoorbeeld 30 procent van de werknemers ouder is dan 50 jaar zien in een periode van 10 jaar niet alleen een belangrijk deel van hun personeel —en de daarin besloten kennis— vertrekken. Zij moeten ook in staat zijn deze ouderen te vervangen door gekwalificeerd nieuw personeel. Zolang deze ouderen de pensioenleeftijd nog niet hebben bereikt, speelt vooral de groei van het aantal oudere werknemers een rol en de mogelijke consequenties die dat heeft voor de productiecapaciteit van de organisatie als geheel en de kosten die daar tegenover staan.

Er is weinig onderzoek gedaan naar de directie relatie tussen leeftijd en productiviteit, vooral doordat het moeilijk is een goede maatstaf te vinden voor de productiviteit van een individu. Er is weliswaar onderzoek dat pretendeert iets over die relatie te zeggen, vanuit de hypothese dat productiviteit en beloning parallel lopen. Maar onderzoek dat zich richt op de direct meetbare productiviteit in relatie tot leeftijd is schaars. Het beschikbare onderzoek wijst op het ontbreken van een algemeen verband. De relatie zal per individu en per beroepsgroep verschillen. Stabilisatie of teruggang in functioneren blijft soms beperkt tot enkele aspecten van het werk en soms neemt het functioneren zelfs alleen maar toe met de leeftijd. Alleen het vermogen om lichamelijk zwaar werk te verrichten neemt met het ouder worden af (zie voor overzichten: McEvoy en Cascio, 1989 en Shephard, 1995).

Waar de productiviteit geen duidelijk verband houdt met leeftijd, geldt voor de beloning een ander patroon. Het principe van een sterk stijgend leeftijd-inkomensprofiel is overheersend. Loonschalen met automatische periodieken zijn in Nederland vrij algemeen. Dit resulteert er in dat voor mannen het gemiddeld inkomen tussen 25 en 50 jaar ruwweg verdubbelt; voor vrouwen is de stijging iets geringer (Timmermans, 1997). Het laatst verdiende salaris is doorgaans het hoogste salaris en alle bovenminimale pensioen- en uitkeringsregelingen zijn daarop gebaseerd. Een veroudering van het personeelsbestand kan daarom leiden tot een forse stijging van de totale loonkosten. Dit heeft

mogelijk negatieve gevolgen voor de concurrentiepositie van bedrijven en de concurrentiepositie van oudere werknemers binnen het bedrijf. Wanneer bovendien door een voortdurend krappe arbeidsmarkt werkgevers oudere werknemers door middel van extra loonstijgingen trachten te behouden kan zelfs de macro-economische ontwikkeling van Nederland worden belemmerd.

Zoals in het eerste hoofdstuk is uiteengezet, beoogt voorliggend onderzoek inzicht te verschaffen in de veroudering binnen arbeidsorganisaties en de wijze waarop het management deze veroudering percipieert en daarop anticipeert. Hoe schatten werkgevers de mate van veroudering en haar consequenties in? Doet men nu reeds inspanningen in de sfeer van scholing, verhoging van de mobiliteit, loopbaanbegeleiding of -ombuiging van de werknemers om een brede inzetbaarheid ook op de lange duur te kunnen waarborgen? En vormen deze maatregelen een samenhangend leeftijdsbewust beleid of er is toch vooral sprake van ad hoc maatregelen? Op deze vragen zal worden ingegaan in de volgende hoofdstukken, waarin de resultaten van eigen werkgeversonderzoek worden besproken. Daarbij wordt ook ingegaan op de vraag in hoeverre de huidige krapte op de arbeidsmarkt werkgevers aanzet gebruik te maken van de diensten van oudere werknemers.

4. Organisaties en veroudering: onderzoeksopzet

4.1 | Inleiding

Zoals in hoofdstuk 1 uiteengezet is, beoogt het voorliggende onderzoek inzicht te verschaffen in de mate waarin arbeidsorganisaties in Nederland zich bewust zijn van de vergrijzing van de beroepsbevolking en de consequenties die dat voor de organisatie met zich meebrengt. Er zijn vier onderzoeksvragen geformuleerd:

- 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 c.q. in dienst te houden?
- Leiden toenemende arbeidstekorten ertoe dat werkgevers meer oudere werknemers aannemen c.q. in dienst houden?

Om deze vragen te beantwoorden is een survey gehouden onder Nederlandse organisaties. De samenstelling van de steekproef en de mate van respons komen aan de orde in de volgende paragraaf. In de derde paragraaf wordt ingegaan op de operationalisering. De laatste paragraaf geeft een korte beschrijving van de kenmerken van de steekproef.

4.2 | Wijze van dataverzameling

De in hoofdstuk 2 beschreven theoretische overwegingen dienden als uitgangspunt bij het construeren van een vragenlijst⁵. Deze is toegestuurd aan een steekproef van arbeidsorganisaties. Deze steekproef is als volgt tot stand gekomen. Er is een aselechte steekproef van bedrijven getrokken uit het register van de Vereniging van de Kamers van Koophandel. Om voldoende grote(re) bedrijven te krijgen, is de steekproef gestratificeerd naar grootte van de organisatie. Er is een steekproef van 729 bedrijven getrokken uit de deelpopulatie van bedrijven met ten minste 10 en maximaal 49 werknemers. Daarnaast zijn 1.399 bedrijven getrokken uit de deelpopulatie van bedrijven met ten minste 50 werknemers⁶. De sectorindeling van het bestand van de Vereniging van Kamers van Koophandel komt overeen met de zogenaamde NACE, de classificatie van bedrijfsactiviteiten die door de Europese Unie is ontwikkeld. Deze indeling komt grotendeels overeen met de indeling zoals het CBS die hanteert (SBI '93). Bij de steekproeftrekking zijn bedrijven behorende tot de agrarische sector buiten beschouwing gelaten vanwege het hoge aandeel zelfstandigen c.q. zeer kleine bedrijven. Omdat weinig overheidsorganisaties en organisaties in de gezondheidszorg zijn geregistreerd bij de Kamer van Koophandel, zijn hiervoor aparte bronnen gebruikt. Alle 537 Nederlandse gemeenten (peildatum mei 2000) zijn aangeschreven, alsmede 101 algemene ziekenhuizen die opgenomen zijn in de digitale versie van de Pyttersen Almanak (peildatum mei 2000). Onderwijsinstellingen zijn overwegend ook niet geregistreerd bij de Kamer van Koophandel. Omdat veroudering in het onderwijs regelmatig onderwerp van onderzoek is (zie onder meer Bal *et al.*, 1996 en Van Imhoff *et al.*, 1999), is deze sector buiten beschouwing gelaten. De totale steekproef bestond uit 2.766 organisaties met een omvang van ten minste 10 werknemers. Wat betreft de adressen uit de bestanden van de Kamer van Koophandel zijn de brieven gericht aan de eigenaar dan wel bestuurder van het bedrijf. Indien geen naam bekend was of indien het een stichting of vereniging betrof, is de brief algemeen geadresseerd aan de bedrijfsleiding. Bij

⁵ Tevens is gebruik gemaakt van de vragenlijst die door Philip Taylor en Alan Walker ontwikkeld is voor vergelijkbaar onderzoek dat begin jaren negentig plaatsvond in het Verenigd Koninkrijk (zie onder meer Taylor en Walker, 1998a, 1998b).

⁶ De feitelijke omvang van de steekproef van bedrijven met 10-49 werknemers was 745; 16 bedrijven bleken niet meer te bestaan c.q. te zijn verhuisd naar een onbekende bestemming. De feitelijke omvang van de steekproef van bedrijven met ten minste 50 werknemers bedroeg 1.455; hiervan vielen 56 bedrijven af vanwege opheffing dan wel verhuizing naar onbekende bestemming.

de gemeenten was de brief gericht aan de gemeentesecretaris en bij de ziekenhuizen aan het hoofd Personeel en Organisatie. De vragenlijst is eind mei 2000 verstuurd. Eind juni is naar de organisaties die nog niet gereageerd hadden een herinneringsbrief (inclusief een exemplaar van de enquête) gestuurd.

4.3 | Respons

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 en Kalleberg *et al.*, 1996).

De respons varieerde per deelsteekproef en was het hoogste onder de gemeenten, namelijk 56 procent. De ziekenhuizen hebben het minst vaak gereageerd: 30 procent. Iets hoger is het percentage bij de kleine bedrijven, namelijk 31 procent. De respons onder de grote bedrijven was eenderde (33 procent). In *tabel 4.1* is de respons per deelpopulatie samengevat.

Om te bepalen of de respons onder de gemeenten representatief is, is deze vergeleken met de totale populatie gemeenten op inwoneraantal en provincie. Er zijn geen significante verschillen gevonden (zie bijlage 1). De respons van de steekproeven van de Vereniging van Kamers van Koophandel is vergeleken op aantal werknemers en sector. Voor beide deelpopulaties zijn geen significant verschillen gevonden (zie bijlage 1). Omdat van de ziekenhuizen geen goede vergelijkingsgegevens beschikbaar zijn, kunnen geen nadere uitspraken over de representativiteit worden gedaan.

Tabel 4.1. Overzicht van de respons der deelpopulatie

Deelpopulatie	Totaal	Respons	%
Gemeenten	537	300	55,9
Algemene ziekenhuizen	101	30	29,7
Steekproef vereniging Kamers van Koophandel			
– Deelpopulatie bedrijven 10-49 werknemers	729	223	30,6
– Deelpopulatie bedrijven > 49 werknemers	1399	466	33,3
Totaal	2766	1019	36,8

De enquêtes werden ingevuld door een lid van de directie (21 procent), de eigenaar (11 procent), een bedrijfsleider (6 procent), een gemeentesecretaris (7 procent), het hoofd P&O (30 procent), dan wel een medewerker van de personeelsafdeling (22 procent). Drie procent vervult een andere functie. Van de respondenten is het merendeel man, te weten 71 procent. De gemiddelde leeftijd is 44 jaar.

4.4 | Operationalisering

Mate van veroudering

De respondenten is gevraagd naar het aandeel oudere werknemers in het personeelsbestand. De antwoordcategorieën waren ‘er is geen personeel ouder dan 50 jaar’, ‘1 tot 10 procent’, ‘20 tot 30 procent’ en ‘30 procent of meer’. Ten tweede is gevraagd naar de verwachting ten aanzien van de ontwikkeling van het aandeel oudere werknemers in de komende tien jaar. De respondenten konden aangeven of dit aandeel volgens hen zal afnemen, gelijk zal blijven of zal toenemen.

Gevolgen van veroudering

Gevolgen van veroudering zijn geoperationaliseerd door te vragen naar consequenties voor de organisatie indien de gemiddelde leeftijd van het personeel aanzienlijk toeneemt. In de vragenlijst zijn tien mogelijke consequenties genoemd. Voorbeelden van negatieve consequenties voor de organisatie zijn: toenemende arbeidskosten, noodzaak om de werkomstandigheden te verbeteren en toenemende weerstanden. Meer positieve consequenties zijn: stijgende productiviteit, toenemend kennis- en ervaringsniveau en minder conflicten in de organisatie. De respondenten konden aangeven hoe waarschijnlijk elk van deze consequenties in hun ogen is (vijf antwoordcategorieën: ‘zeer onwaarschijnlijk’, ‘waarschijnlijk’, ‘neutraal’, ‘waarschijnlijk’ en ‘zeer waarschijnlijk’).

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

In de vragenlijst is een reeks maatregelen voorgelegd die deel kunnen uitmaken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Deze reeks is gebaseerd op eerder onderzoek naar dergelijk beleid (onder meer SZW, 1991 en Schaeps en Klaassen, 1999). Voorbeelden van maatregelen zijn deeltijd-VUT/deeltijd-pré-pensioen, opleidingsplan voor oudere werknemers, taakverlichting voor ouderen werknemers, ergonomische maatregelen en aanpassing van de werk-tijden.

Respondenten werd gevraagd per maatregel aan te geven of deze momenteel wordt toegepast, wordt overwogen of naar verwachting zal worden overwogen of niet zal worden overwogen. Daarnaast is apart de vraag gesteld of de maatregelen om ouderen langer aan het werk te houden deel uitmaken van een expliciet leeftijdsbewust personeelsbeleid/ouderenbeleid.

Om een indicatie te krijgen van de mate waarin het beleid geïnstitutionaliseerd is, c.q. wordt uitgevoerd, is de respondenten een aantal stellingen hierover voorgelegd. Voorbeelden van stellingen zijn: 'maatregelen om oudere werknemers aan het werk te houden blijven vaak 'papieren' maatregelen' en 'in ons bedrijf hebben maatregelen om oudere werknemers langer aan het werk te houden weinig prioriteit'. De vijf antwoordcategorieën varieerden van 'helemaal mee oneens' tot en met 'helemaal mee eens'.

Schaarste aan personeel

De mate waarin organisaties geconfronteerd worden met personeelskrapte is onderwerp van twee vragen. Er is gevraagd of de organisatie de laatste tijd moeilijkheden ondervindt bij het vinden van personeel (antwoordcategorieën: 'bij relatief veel functies', 'bij enkele functies' of 'in de regel niet'). Ten tweede is gevraagd of de organisatie problemen ondervindt bij het behouden van personeel (antwoordcategorieën 'vaak', 'soms' en 'zelden').

Gevolgen van schaarste voor oudere werknemers

In geval van personeelstekorten kunnen werkgevers verschillende strategieën toepassen. In de vragenlijst is een reeks strategieën opgenomen. Voorbeelden zijn investering in arbeidsbesparende technologieën, de productiecapaciteit naar het buitenland verplaatsen en de inzetbaarheid van personeel vergroten. Ook zijn strategieën opgenomen die de organisatie aantrekkelijker maken om voor te werken zoals het bieden van een hoger loon. Een deel heeft betrekking op het inzetten van bepaalde categorieën werknemers zoals oudere werknemers, vrouwen en arbeidsongeschikten. Wat betreft oudere werknemers zijn de volgende mogelijkheden genoemd: 'stimuleren dat medewerkers tot 65 jaar werken', 'meer oudere werknemers werven', 'deeltijdpensioen introduceren' en 'af en toe terughalen van werknemers die al met de VUT/pensioen zijn'. Respondenten werd gevraagd bij elke strategie aan te geven of ze deze in geval van personeelstekorten hanteren. Mogelijke antwoordcategorieën waren: 'wordt momenteel al toegepast', 'wordt/zal worden overwogen' en 'zal niet worden overwogen'.

Aanvullend is respondenten de vraag voorgelegd hoe wenselijk zij het achten dat werknemers ook na hun 60^e jaar blijven werken en de vraag hoe wenselijk zij het achten dat de meerderheid van het personeel blijft werken tot het 65^e jaar (vijf antwoordcategorieën: ‘zeer wenselijk’, ‘wenselijk’, ‘noch wenselijk, noch onwenselijk’, ‘onwenselijk’ en ‘zeer onwenselijk’).

Organisatiekenmerken

Om verschillen tussen organisaties te kunnen analyseren, zijn in de enquête verschillende vragen gesteld over organisatiekenmerken, zoals het aantal werknemers en de sector waartoe de organisatie behoort. Om een beeld te krijgen van het gemiddelde opleidingsniveau is respondenten gevraagd aan te geven of het personeel in de organisatie overwegend ‘laaggeschoold (LO, LBO, VBO, MAVO)’ is, ‘middelbaar geschoold (HAVO, VWO, MBO)’, dan wel ‘hoger geschoold (HBO,WO)’. Een vierde categorie was: ‘alle niveaus komen in ongeveer gelijke mate voor’.

Overige organisatiekenmerken zijn voorgelegd in de vorm van stellingen waarbij de respondenten konden aangeven of ze het hiermee ‘helemaal oneens’, ‘oneens’, ‘eens noch oneens’, ‘eens’ dan wel ‘helemaal mee eens’ zijn. Deze stellingen zijn: ‘werken in onze organisatie vergt continue bij-scholing’, ‘in ons bedrijf kun je niet goed met deeltijders werken’, ‘in onze organisatie moeten mensen in staat zijn tot fysiek zwaar werk’, ‘in onze organisatie moeten mensen technologische veranderingen snel kunnen bijbenen’ en ‘de werkdruk in ons bedrijf is hoog’.

4.5 | Kenmerken van de steekproef

Zoals in de tweede paragraaf uiteengezet is, zijn behalve de agrarische sector en het onderwijs alle door het CBS onderscheiden sectoren van de economie in het onderzoek betrokken. *Tabel 4.2* geeft de verdeling van de organisaties in de steekproef over de sectoren weer.

In totaal zijn er in de organisaties die aan het onderzoek hebben meegewerkt ruim 400.000 mensen werkzaam. Dit is ruim vijf procent van het totaal aantal werkzame personen (CBS, 2001). Ongeveer 42 procent van deze 400.000 medewerkers is vrouw. In *tabel 4.3* is een verdeling van de organisaties naar grootteklasse weergegeven. De meeste organisaties zijn klein tot middelgroot.

Tabel 4.2. Organisaties in de steekproef naar sector

Sector ^a	Aantal organisaties	%
Industrie	166	16
Openbare voorzieningsbedrijven	8	1
Bouwnijverheid	104	10
Handel	88	9
Horeca	13	1
Vervoer, opslag en communicatie	61	6
Financiële instellingen	19	2
Zakelijke dienstverlening	111	11
Gemeenten	300	29
Gezondheidszorg en welzijn	92	9
Anders	57	6
Totaal	1.019	100

^a Op basis van de SBI '93 (CBS, 1992).

Tabel 4.3. Organisaties in de steekproef naar grootteklasse

Grootteklasse	Aantal organisaties	%
< 50 werknemers	225	22
50 – 99 werknemers	271	27
100 – 249 werknemers	272	27
250 – 499 werknemers	110	11
500 en meer werknemers	125	12
Onbekend	16	2
Totaal	1.019	100

Bijna een kwart heeft meer dan 250 werknemers. Gemiddeld werken er 412 werknemers per bedrijf (standaarddeviatie: 2.253). De grootste organisatie telt 53.000 medewerkers. Het merendeel van de organisaties valt onder een CAO, namelijk 86 procent.

In een kwart van de organisaties is het personeel overwegend laaggeschoold, in bijna eenderde is het middelbaar geschoold en 15 procent kent overwegend hooggeschoold personeel. In een vijfde van de organisaties komen alle opleidingsniveaus in ongeveer gelijke mate voor. Personeel in de industrie en bouwnijverheid is overwegend laag en middelbaar geschoold (volgens bijna 80 procent van de werkgevers). In de dienstensector zijn de opleidingsniveaus meer gespreid. Datzelfde geldt voor de publieke sector.

5. Organisaties en veroudering: resultaten

5.1 | Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken van het onderzoek onder werkgevers. Allereerst bespreken we in paragraaf 5.2 de mate van vergrijzing in organisaties, alsmede de verwachte gevolgen hiervan voor ondernemingen. Deze consequenties laten zich clusteren tot vier dimensies waarop organisaties verschillen. In paragraaf 5.3 staan maatregelen centraal om de inzetbaarheid van oudere werknemers te vergroten. Daarbij wordt ook ingegaan op verschillen tussen organisaties. Onderwerp van paragraaf 5.4 is de huidige schaarste op de arbeidsmarkt in relatie tot oudere werknemers. Leidt schaarste ertoe dat werkgevers meer geneigd zijn ouderen langer aan het werk te houden? De vijfde paragraaf sluit af met de belangrijkste bevindingen. Veroudering van het personeelsbestand vormt een onderwerp dat zeer verschillende reactie oproept bij respondenten, zo bleek uit de opmerkingen die in de enquêtes werden gemaakt. Indien mogelijk zullen we de (kwantitatieve) bevindingen illustreren met deze uitspraken.

5.2 | De mate van vergrijzing in organisaties en de gepercipieerde gevolgen

Mate van vergrijzing in organisaties

Tabel 5.1 geeft het percentage organisaties weer naar aandeel oudere werknemers en 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. Ter vergelijking: het aandeel ouderen, dat wil zeggen 50 jaar of ouder, in de totale beroepsbevolking is bijna 18 procent (CBS, 2000). Vijf procent van alle organisaties heeft geen oudere werknemers in dienst. Er zijn

Tabel 5.1. 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

duidelijke verschillen tussen de sectoren. Zoals ook in hoofdstuk 3 is geconstateerd, wordt de publieke sector het meest geconfronteerd met een verouderd personeelsbestand: ruim 60 procent van de organisaties in deze sector heeft ten minste 20 procent oudere werknemers in dienst. Kijken we gedetailleerder (niet in de 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 ondernemingen zonder oudere werknemers: elf procent. Een vergaand voorbeeld hiervan wordt gegeven door een 32-jarige bedrijfsleider van een kleine onderneming in de financiële dienstverlening:

“Wij zijn een market-maker bedrijf op de AEX-optiebeurs. Onze oudste werknemer ooit was 33 jaar oud”.

Ondernemingen zonder oudere werknemers vinden we vooral in 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.

In hoofdstuk 3 kwam al aan de orde dat door de relatief geringe participatie van vrouwen op hogere leeftijd, het personeelsbestand van ondernemingen met relatief veel vrouwen in dienst over het algemeen jonger is. In de steekproef wordt deze samenhang bevestigd: in organisaties met een hoger aandeel vrouwen werken relatief minder oudere werknemers.

Tabel 5.2 geeft een overzicht van de verwachtingen van werkgevers ten aanzien van de ontwikkeling van het aandeel oudere werknemers in de komende tien jaar. Meer dan de helft van alle werkgevers verwacht dat het

Tabel 5.2. *Verwachting van werkgevers ten aanzien van de ontwikkeling van het aandeel oudere werknemers in de komende tien jaar naar grootte van de organisatie (in %; n=993)*

Grootte (in aantal 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

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.

Respondenten werkzaam in de publieke sector verwachten vaker dat het aandeel oudere werknemers zal toenemen dan respondenten werkzaam in de private sector. In de dienstensector hebben relatief weinig ondervraagden deze verwachting. Het relatief hoge aandeel respondenten dat verwacht dat het aandeel oudere werknemers zal toenemen, is een indicatie dat werkgevers zich bewust zijn dat de veroudering niet aan hen voorbij zal gaan.

Consequenties van veroudering

Wat betekent het voor organisaties als de gemiddelde leeftijd van het personeel aanzienlijk toeneemt? Een 29-jarig hoofd P&O van een handelsonderneming merkte in de enquête op:

“Ons hoofdkantoor is erg vergrijsd, wij zullen elke mogelijkheid voor verjonging aangrijpen”

Kennelijk ervaart deze respondent een verouderend personeelsbestand als problematisch. In de vragenlijst is een lijst met mogelijke consequenties van veroudering van het personeelsbestand opgenomen, waarbij respondenten konden aangeven hoe waarschijnlijk zij deze achten. In *tabel 5.3* zijn deze consequenties geordend naar het aandeel werkgevers dat het antwoord '(zeer) waarschijnlijk' geeft.

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. Slechts zeven 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. Een kleine

Tabel 5.3. Verwachte gevolgen van een aanzienlijke stijging van de gemiddelde leeftijd van het personeel (%; 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
Slechtere imago van de organisatie	40	45	15	100
Stijgende productiviteit	52	41	7	100

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. Vijftien procent verwacht voorts dat veroudering in het bedrijf gepaard gaat met minder conflicten.

Overigens dient opgemerkt te worden dat de consequenties van veroudering geformuleerd zijn op een algemeen niveau. Vanzelfsprekend zijn er grote individuele verschillen tussen oudere werknemers. Er zijn diverse respondenten die hier op wijzen. Een 45-jarige eigenaar van een middelgroot bedrijf in de industrie zegt hierover:

“Er zijn heel flexibele en leergierige ouderen en zeer conservatieve weinig innoverende jongeren en dat geldt ook andersom.”

Een 43-jarig hoofd P&O van een industrieel bedrijf zegt:

““De” oudere medewerker bestaat natuurlijk niet. Er zijn grote individuele verschillen die ook worden bepaald door de persoonlijke historie van betrokkene.”

Een 40-jarige eigenaar van een klein transportbedrijf merkt op:

“In het beroepsgoederenvervoer hangt het vaak van de gezondheidssituatie van een werknemer af of hij wel of niet in staat is om langer te werken. Ik ken bijvoorbeeld chauffeurs die bij 55 jaar al opgebrand zijn. Daarnaast zijn er ook chauffeurs die graag na hun 65^e nog wat willen doen.”

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 soorten organisaties consequenties van veroudering verwachten op het gebied van werkomstandigheden, terwijl andere organisaties vooral de consequenties in termen van toenemende arbeidskosten benadrukken. Dit vergt logischerwijs andersoortige beleidsinspanningen. Factoranalyse is een 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 in hoeverre consequenties zich laten clusteren in groepen.

De resultaten zijn opgenomen in *tabel 5.4* en laten zien dat vier dimensies zijn te onderscheiden aan de gevolgen van veroudering van het personeelsbestand. Deze laten zich samenvatten als: ‘weerstand tegen verandering en vernieuwing’, ‘opbrengsten in termen van toename van het kennis- en ervaringsniveau, stijgende productiviteit en minder conflicten’, ‘stijgende arbeidskosten’ en ‘noodzaak om werkomstandigheden te verbeteren en wijze waarop het werk georganiseerd is te herzien’. Hieronder worden de dimensies kort beschreven. Vervolgens is door middel van multivariate regressie-analyse onderzocht welke organisaties hier hoog op scoren. De uitkomsten van deze analyses zullen per dimensie worden besproken. Voor de uitkomsten van de uitgevoerde regressie-analyses in de vorm van tabellen verwijzen we naar

Tabel 5.4. Resultaten van factoranalyses (met oblimin rotatie⁷) voor gevolgen van veroudering van het personeelsbestand voor organisaties

	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

⁷ Een voorwaarde bij factor-analyse is dat de gevonden factoren ongecorrleerd zijn. In werkelijkheid zijn factoren meestal wel gecorrleerd. Oblimin rotatie staat correlaties tussen factoren toe. De vier gevonden factoren correleren als volgt:

Correlatie	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	1,00			
Factor 2	-0,13	1,00		
Factor 3	-0,19	0,01	1,00	
Factor 4	-0,11	-0,14	0,12	1,00

bijlage 2. In de analyses is in de eerste plaats gekeken naar sector en organisatiegrootte. Daarnaast zijn gedetailleerde analyses gedaan waarin ook gecontroleerd is voor kenmerken van de organisatie c.q. het personeels-bestand, zoals het aandeel werknemers jonger dan 35 jaar, het aandeel werknemers ouder dan 50 jaar, het gemiddelde opleidingsniveau van het personeelsbestand, de mate waarin personeel technologische veranderingen moet bijbenen en de mate waarin het personeel in staat moet zijn fysiek zwaar werk te doen. Ook is gecontroleerd voor de leeftijd van de respondent en diens functie. Onderzoek naar denkbeelden over oudere werknemers laat zien dat respondenten positiever zijn over ouderen naarmate ze zelf ouder zijn, terwijl leidinggevend in de regel negatiever zijn dan P&O-medewerkers (zie voor een overzicht onder meer Bouman en Geersing, 1996).

Factor 1: Weerstanden tegen verandering en vernieuwing

De eerste dimensie valt te omschrijven als ‘weerstand tegen verandering en vernieuwing’. 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 verwacht men —zij het in mindere mate— 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 technologische veranderingen snel 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 feitelijk binnen de organisatie werkzaam zijn, hoe minder ouderen geassocieerd worden met weerstanden. Tot slot zien P&O-medewerkers minder negatieve consequenties dan leidinggevend (zoals bedrijfsleiders of directeuren), en ook oudere respondenten scoren minder hoog dan jongere respondenten. Overigens zijn er ook respondenten die weliswaar meer weerstanden zien bij oudere werknemers, maar die hieraan positieve gevolgen zien voor de organisatie, zoals blijkt uit de woorden van een 61-jarig bestuurslid van een expeditiebedrijf met 73 werknemers:

“De rol van ouderen in een organisatie is naar mijn mening net zo belangrijk als die van de jongeren. Een gezonde “leeftijds mix” is te prefereren. Teveel ouderen is net zo problematisch als te veel jongeren. Omdat jongeren soms te veel gas geven moeten ouderen

soms op de rem trappen..... Dat ouderen soms weerstanden hebben tegen bepaalde ontwikkelingen zien wij als positief. Dat dwingt de organisatie nog eens goed na te denken. Zonder weerstand geen ontwikkeling. En een bedrijf dat zich niet ontwikkelt is gedoemd te verdwijnen.”

Factor 2: Opbrengsten door toenemende ervaring en productiviteit

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. De respondenten zijn vaker werkzaam in de industrie dan in de dienstensector of bij de overheid. Nadere analyses laten zien dat het hier overwegend organisaties met relatief weinig ouderen betreft. Er is namelijk een negatief verband tussen de score op deze dimensie en het aandeel oudere werknemers. Dat betekent dat juist organisaties met een hoger aandeel ouderen, minder vaak opbrengsten van veroudering zien. Een 28-jarige personeelsconsulente werkzaam bij een middelgrote gemeente verwoordt het als volgt:

“Ik denk zelf dat ouderen een goede invloed hebben op de sfeer (socialer, ze hoeven immers niet meer met hun ellebogen te werken om nog iets voor elkaar te krijgen).....Het voordeel is dat ze een hele dosis ervaring hebben die ze goed kunnen overbrengen. Ze hebben zeer waardevolle kennis.”

Factor 3: Stijgende arbeidskosten

De kosten van veroudering vormen de derde dimensie. De factorladingen zijn hier negatief, hetgeen inhoudt dat een *lage* score op deze dimensie betekent dat veroudering geassocieerd wordt met toenemende arbeidskosten en toenemend ziekteverzuim. Respondenten in de industrie denken bij veroudering minder vaak aan toenemende kosten dan respondenten die werkzaam zijn in overheidsorganisaties of organisaties in de dienstensector. Gedetailleerdere analyses laten zien dat de werkgevers die een toename aan kosten verwachten, een werknemersbestand hebben dat zich kenmerkt door een gemiddeld laag opleidingsniveau. Ook worden de kosten meer benadrukt door werkgevers die de werkdruk in hun organisatie als hoog omschrijven. De volgende citaten illustreren de verschillende kosten voor organisaties die veroudering met zich meebrengt. Een 34-jarig hoofd P&O van een middelgroot bedrijf in de zakelijke dienstverlening ziet vooral een stijging van de absolute loonkosten:

“...Daarentegen hebben wij een hele goede 50-plusser als technicus in dienst. Hij doet zijn werk prima, maar is in verhouding veel duurder dan zijn (veel) jongere collega's.”

Een 43-jarige eigenaar van een middelgroot transportbedrijf benadrukt de stijging van de loonkosten per eenheid product als gevolg van ruimere secundaire arbeidsvoorwaarden voor oudere werknemers:

“Werknemers vanaf 50 jarige leeftijd hoeven geen overwerk meer te verrichten. Daarnaast krijgen werknemers die minimaal 30 jaar in het beroepsgoederenvervoer werken 18 extra ATV-dagen per jaar. Iedere chauffeur heeft een eigen trekker, dus de bezettingsgraad per trekker loopt gevaar, met daarnaast een minder economische indeling van ritten (lege kilometers).”

Factor 4: Werkomstandigheden en organisatie van het werk

De vierde en laatste dimensie omschrijven we als ‘werkomstandigheden en organisatie van het werk’, bestaande 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, hetgeen inhoudt dat lage scores op deze factor betekenen dat veroudering van het personeelsbestand geassocieerd worden met de noodzaak om de werkomstandigheden te verbeteren en om de wijze waarop het werk georganiseerd is te herzien. Vooral respondenten werkzaam in overheidsorganisaties verwachten dat organisatieaanpassingen nodig zijn als gevolg van veroudering. Ook bestaat er een verband met de omvang: hoe groter een organisatie, des te meer verwacht men dat organisatieaanpassingen nodig zijn. Gedetailleerdere analyses laten voorts zien dat respondenten die werkzaam in een onderneming met een gemiddeld jonger personeelsbestand respectievelijk in een onderneming waarin werknemers gemiddeld hoger opgeleid zijn, veroudering minder associëren met organisatieaanpassingen. Daarentegen worden aanpassingen als gevolg van veroudering wel noodzakelijk geacht in organisaties waar fysiek zwaar werk voorkomt. Dat een veroudering van het personeelsbestand ertoe kan leiden dat de organisatie van het werk en de werkomstandigheden moet worden herzien, wordt duidelijk uit de woorden van een 47-jarige eigenaar van een middelgroot bedrijf in de kleinmetaal:

“In onze sector (zware industrie) zijn de mensen op de werkvloer meestal met 60 lichamelijk toe aan prepensioen.”

Voor sommige werkgevers blijken de werkomstandigheden zelfs een reden dat er geen ouderen werkzaam zijn. Een 34-jarige eigenaar van een klein productiebedrijf merkt op:

“Dit bedrijf is een productiebedrijf, waardoor seriematig gewerkt wordt met een zeer hoog tempo. Waarschijnlijk zal de oudere persoon niet dit tempo kunnen volhouden omdat het ook nog eens zwaar werk is.”

5.3 | 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 en Schaeps en Klaassen, 1999). *Tabel 5.5* geeft een overzicht van de resultaten.

De maatregelen die het meest voorkomen, hebben vooral een accommoderend karakter. Ergonomische maatregelen worden het vaakst toegepast, namelijk door 65 procent van de werkgevers. Ook extra verlof/vakantiemogelijkheden voor oudere werknemers is een veelvoorkomende praktijk (62 procent). Datzelfde geldt voor deeltijd-VUT dan wel deeltijd-*pré*pensioen (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 zeven procent vrijwel afwezig. Gemiddeld nemen organisaties vier van de genoemde maatregelen. Een kleine groep heeft geen enkele van de genoemde maatregelen, namelijk acht procent.

Tabel 5.5. Mate waarin werkgevers maatregelen nemen dan wel overwegen om oudere werknemers te behouden (%; 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

Kijken we naar maatregelen die de organisaties overwegen dan wel zullen worden overwogen, dan staan opleidingsplannen voor oudere werknemers bovenaan (46 procent), gevolgd door taakverlichting voor oudere werknemers (44 procent). Deze relatief grote aantallen wijzen er op dat werkgevers zich langzamerhand bewust worden dat de veroudering waarmee zij binnen de organisatie (zullen) worden geconfronteerd, noopt tot aanpassingen in de sfeer van het personeelsbeleid. 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 geen optie, 54 procent zal dit niet overwegen.

Welke organisaties nemen wel maatregelen om ouderen te behouden en welke niet? In de eerste plaats blijkt de omvang van de organisatie een factor van betekenis: grote bedrijven nemen vaker maatregelen dan kleine bedrijven. Dat is niet verbazingwekkend; grotere organisaties hebben in de regel de beschikking over relatief meer middelen. Extra verlof/vakantiemogelijkheden, taakverlichting voor oudere werknemers, langdurige loopbaanonderbreking en ergonomische maatregelen komen in organisaties in de dienstensector minder vaak voor dan in de publieke sector en de industrie. Deeltijd-VUT en een opleidingsplan voor oudere werknemers komen in de publieke sector vaker voor dan in de industrie en dienstensector. Ten slotte blijkt dat bedrijven met een relatief hoog aandeel ouderen vaker deeltijd-VUT/deeltijd-prépensioen kennen dan jongere bedrijven. Het is onbekend of dit organisaties zijn waar deze regelingen vroeger voltijd waren, maar inmiddels zijn ingeperkt.

Sommige maatregelen kunnen ook voor andere personeelsleden gunstig zijn. De mogelijkheid van 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 zijn 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, veelal 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.

Voorts kan worden opgemerkt dat de maatregelen die frequent voorkomen, veelal 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 gebruik maken 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 wel opbrengsten zijn, is '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 veelal 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 personeelsbeleid/ouderenbeleid. Dit is in nog geen kwart van de organisaties het geval (23 procent). Veel werkgevers zien weinig in dergelijk beleid. Dat blijkt uit antwoorden op vragen waarin hun oordeel wordt gevraagd over maatregelen om de positie van oudere werknemers te verbeteren en de mate waarin dit onderwerp leeft in organisaties. *Tabel 5.6* geeft een overzicht van de uitspraken en de antwoorden van werkgevers. Aanvullend is onderzocht of de antwoorden verschillen tussen organisaties die wel een expliciet ouderenbeleid voeren en degenen die dat niet doen (niet in de tabel opgenomen).

Bijna 40 procent is het eens met de stelling dat maatregelen om oudere werknemers aan het werk te houden vaak ‘papieren’ maatregelen blijven. In organisaties die een expliciet ouderenbeleid zeggen te voeren, is het oordeel weliswaar iets positiever, maar nog altijd 33 procent is het met de stelling eens. Voor de organisatieleiding lijkt het langer laten werken van oudere werknemers geen belangrijk issue om zich mee bezig te houden; slechts twaalf procent is het eens met de stelling dat dit onderwerp regelmatig besproken wordt door de organisatieleiding. Dit aandeel is iets hoger in de organisaties die een beleid voeren (iets meer dan 20 procent). Met de uitspraak ‘oudere werknemers zijn in ons bedrijf geen issue’ is bijna eenderde van de respondenten het (helemaal) eens. Degenen die werken in een organisatie

Tabel 5.6. Opvattingen van werkgevers over maatregelen om oudere werknemers aan het werk te houden (%)

	(Helemaal) mee oneens	Eens noch oneens	(Helemaal) mee eens	Totaal	N
Maatregelen om oudere werknemers aan het werk te houden blijven vaak ‘papieren’ maatregelen	22	39	38	100	1.006
Oudere werknemers langer laten werken is een onderwerp dat regelmatig door de organisatieleiding wordt besproken	59	29	12	100	1.005
Oudere werknemers zijn in ons bedrijf geen issue	36	32	31	100	1.006
In ons bedrijf hebben maatregelen om oudere werknemers langer aan het werk te houden weinig prioriteit	17	33	50	100	999

waarin een leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt gevoerd, zijn het duidelijk minder vaak met deze stelling eens dan degenen die werken in een organisatie waarin dergelijk beleid niet wordt gevoerd (52 versus 33 procent). Tot slot is een oordeel gevraagd over de prioriteit van maatregelen om ouderen langer aan het werk te houden. De helft is het (helemaal) eens met de uitspraak dat deze maatregelen weinig prioriteit hebben. Wederom zijn respondenten van organisaties die wel een ouderenbeleid voeren het minder vaak met de stelling eens, maar 40 procent is het daarmee wel eens. Ter vergelijking, bij organisaties zonder beleid is het percentage 54 procent.

5.4 | De invloed van krapte op de arbeidsmarkt op 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. Nu is de afgelopen jaren sprake van toenemende tekorten aan personeel in tal van sectoren op de arbeidsmarkt. Terwijl steeds meer bedrijven en sectoren specifieke wervingsacties starten om arbeidskrachten juist voor *hun* vacatures te interesseren en het aantal vacatures tot een recordaantal is gestegen, ligt de werkloosheid op een voor de afgelopen decennia ongekend laag niveau. Dit roept de vraag op welke groepen werkgevers zien als reservoir om extra arbeidskrachten uit te putten? Vormen oudere werknemers één van deze groepen? Beide vragen staan centraal in deze paragraaf.

Om een beeld te krijgen van de mate waarin schaarste op de arbeidsmarkt heerst, is werkgevers gevraagd of ze geconfronteerd worden met problemen bij werving en behoud van personeel. *Tabel 5.7* geeft de resultaten weer wat betreft de werving van personeel.

Tabel 5.7. Mate waarin werknemers problemen ondervinden bij het vinden van personeel (%; n= 1015)

Sector	Moeilijkheden bij werving nieuw personeel:			Totaal
	Bij relatief veel functies	Bij enkele functie	Nee	
Industrie/bouw	50	39	11	100
Diensten	44	42	14	100
Publieke sector	23	64	13	100
Totaal	37	51	12	100

Niet minder dan 37 procent van de organisaties heeft vaak problemen bij het vinden van nieuw personeel en maar 12 procent heeft er nooit problemen mee. 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 (*tabel 5.8*). 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 werkgevers ook elders te gelde kunnen maken.

Uit het onderzoek blijkt dat tekorten niet alleen betrekking hebben op hoog geschoolde specialistische functies; een op de drie werkgevers ervaart tekorten op meerdere functieniveaus. Bij 14 procent gaat het vooral om lagere functies, bij 19 procent vooral om middelbare en bij 31 procent om functies voor hoger geschoold personeel. Dit patroon loopt uiteen voor verschillende sectoren: waar de publieke sector in de helft van de gevallen moeite heeft vacatures voor hoger geschoold personeel te vervullen, speelt dit minder in de industrie/bouw en dienstverlening. Daar hebben de tekorten vooral betrekking op lager geschoold en middelbaar personeel (samen ongeveer 40 procent tegen 17 procent in de publieke sector). Mogelijk geven de genoemde cijfers een iets te

Tabel 5.8. Mate waarin werkgevers problemen ondervinden bij het behouden van personeel naar sector (%; n= 999)

Sector	Moeilijkheden bij behoud personeel:			Totaal
	Vaak	Soms	Zelden	
Industrie/bouw	11	54	35	100
Diensten	17	57	26	100
Publieke sector	9	68	23	100
Totaal	12	61	27	100

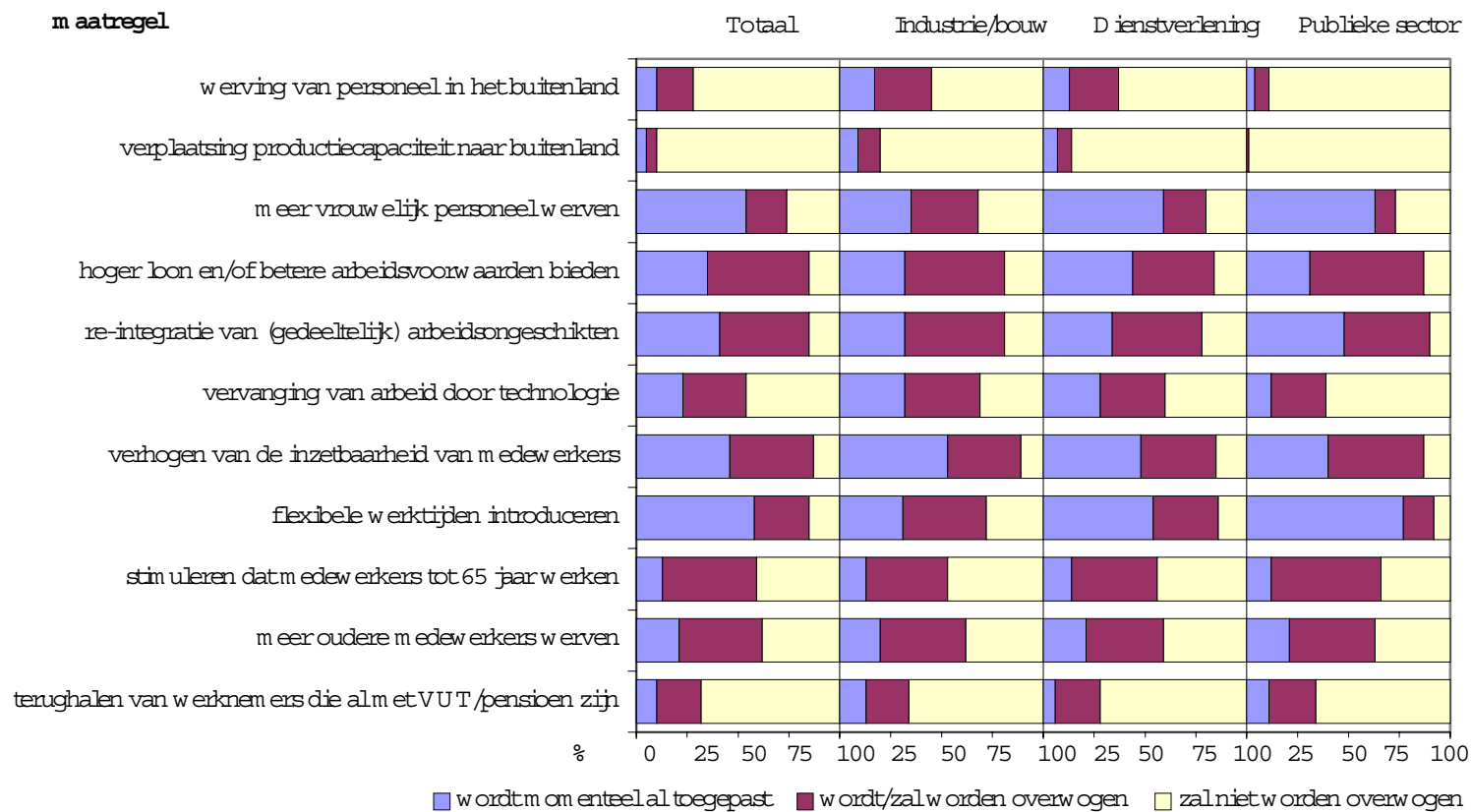
somber beeld van de tekorten op de Nederlandse arbeidsmarkt. Werkgevers die kampen met personeelstekorten zullen immers meer geneigd zijn tot medewerking aan het onderzoek. De cijfers onderstrepen echter eveneens de toenemende spanning tussen vraag en aanbod.

Wat doen werkgevers bij krapte op de arbeidsmarkt? Komen oudere werknemers in beeld als categorie om arbeidskrachten uit te rekruteren? In de vragenlijst is een lijst met maatregelen opgenomen waarbij werkgevers konden aangeven of zij die toepassen dan wel overwegen. *Figuur 5.1* geeft een overzicht.

Als alle bedrijfssectoren tezamen worden gezien, blijkt dat het aantrekken van vrouwelijke arbeidskrachten en de introductie van flexibele werktijden het vaakst worden toegepast (54 respectievelijk 58 procent). Ook maatregelen om de inzetbaarheid van werknemers te vergroten ('employability') en de inzet van gedeeltelijk arbeidsongeschikten worden relatief veel gebruikt (46 respectievelijk 41 procent). Dat laatste wordt bovendien ook nog eens door 44 procent van de werkgevers overwogen. Op de vijfde plaats komt een maatregel die van invloed is op de positie van oudere werknemers: introduceren van deeltijdpensioen. Veertig procent past deeltijdpensioen toe om personeelstekorten te voorkomen. Een derde van de organisaties verwacht dat het bieden van een hoger loon en/of betere arbeidsvoorwaarden personeelstekorten kan voorkomen. Onder de door werkgevers overwogen maatregelen scoort deze maatregel het hoogst.

Het bevorderen dat werknemers tot hun 65^e 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 gepensioneerden of 'vutters' is bij veel minder organisaties aan de orde. Slechts tien procent doet dit, nog geen kwart van de organisaties zal het overwegen.

Figuur 5.1. Maatregelen ter voorkoming van personeelstekorten naar sector (% 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. Ook de inzet van arbeidsbesparende technologie wordt niet massaal overwogen: een kwart van de respondenten heeft dit reeds 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 arbeids-besparende en productiviteitsverhogende technologie te introduceren.

Andere maatregelen die spontaan door werkgevers worden genoemd, betreffen de inschakeling van uitzend- of detacheringsbureaus en het accepteren van personeel met lagere kwalificaties en scholing dan gebruikelijk.

Over het algemeen worden de maatregelen vaker al toegepast dan wel overwogen door bedrijven die nu reeds geconfronteerd worden met schaarste aan personeel. Daarbij maakt het weinig uit in welke mate de schaarste gevoeld wordt: bij veel functies of bij enkele functies. Een uitzondering vormt vervanging van arbeid door technologie. Daarbij bestaat geen verschil tussen de bedrijven die wel en die geen krapte ervaren. Ook is er geen noemenswaardig verschil tussen bedrijven wat betreft de maatregel 'af en toe terughalen van werknemers die al met de VUT/pensioen zijn'. Deze maatregel wordt maar in een kleine groep bedrijven toegepast en wordt door een meerderheid niet overwogen, ook niet in geval van moeilijkheden bij het werven dan wel behouden van personeel.

Geconcludeerd kan worden dat in de zogeheten 'job queue' vrouwen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten vooralsnog vooraan lijken te staan. De publieke sector loopt voorop bij de aanstelling van deze groepen: 63 procent van de publieke organisaties werft al meer vrouwen en 48 procent werft al gedeeltelijk arbeidsongeschikten. Kinderopvang en andere voorzieningen die de combinatie van arbeid en zorg moeten vergemakkelijken, leiden weliswaar ook tot hogere arbeidskosten, maar zijn in de optiek van veel werkgevers kennelijk rendabeler investeringen dan die in oudere werknemers.

Welke werkgevers nemen c.q. overwegen dan wel maatregelen om oudere werknemers langer aan het werk te houden dan wel te werven? In paragraaf 5.2 hebben we beschreven dat er vier dimensies te onderscheiden zijn aan de gepercipieerde gevolgen van veroudering van het personeelsbestand. Er zijn

respondenten die veroudering vooral associëren met weerstanden tegen verandering en weinig enthousiasme voor nieuwe technologie. Andere respondenten zien vooral positieve gevolgen van veroudering in termen van een toename in het opleidings- en ervaringsniveau, stijgende productiviteit en een daling van het aantal conflicten. Ook zijn er werkgevers die een veroudering van het personeelsbestand vooral met stijgende kosten associëren. Ten slotte zijn er organisaties waarin veroudering in het bijzonder geassocieerd wordt met de noodzaak tot verbetering van de werkomstandigheden en een herziening van de wijze waarop het werk georganiseerd is. Bij het nemen van maatregelen zullen die opvattingen over gevolgen van veroudering een rol spelen. Daarom is onderzocht of er een samenhang is tussen de verschillende dimensies en de mate waarin organisaties bereid zijn om oudere werknemers te behouden en/of te werven. Om de mate van bereidheid te bepalen is met behulp van factoranalyse een schaal geconstrueerd op basis van de antwoorden van respondenten op vier vragen. Twee vragen hebben betrekking op de aanwezigheid van de maatregel ‘stimuleren dat medewerkers tot 65 jaar werken’ en de maatregel ‘meer oudere werknemers werven’. De andere twee vragen hebben betrekking op de wenselijkheid voor de organisatie dat werknemers ook na hun 60^e blijven werken en de wenselijkheid dat werknemers blijven werken tot het 65^e jaar. Vervolgens is met behulp van multivariate regressie-analyse onderzocht welke organisaties hier hoog op scoren. Voor de uitkomsten van genoemde analyses in de vorm van tabellen wordt naar bijlage 3 verwezen.

De mate van bereidheid om oudere werknemers te werven c.q. te behouden is hoger in organisaties die veroudering associëren met opbrengsten door toenemende ervaring en productiviteit maar juist lager in organisaties die veroudering associëren met weerstanden tegen verandering en vernieuwing. Ook lijkt de bereidheid lager in organisaties die veroudering associëren met stijgende arbeidskosten⁸. Schaarste heeft een positieve invloed: organisaties die moeilijkheden ondervinden bij het vinden van personeel zijn vaker bereid ouderen te werven en te behouden dan organisaties die die moeilijkheden minder of niet hebben. Daarnaast is in organisaties die behoren tot de publieke sector de bereidheid om ouderen te werven en te behouden hoger dan in organisaties die actief zijn in de commerciële dienstverlening of industrie.

Hoewel een deel van de organisaties positief is over het langer laten werken van oudere werknemers, is het de vraag wat werkgevers zich daarbij precies

⁸ Het effect is significant bij $p < 0,10$.

voorstellen. Indien werkgevers gevraagd wordt of ze het wenselijk achten voor de organisatie dat werknemers ook na hun 60^e jaar blijven werken, vindt ruim 40 procent dat (zeer) wenselijk. Dertien procent vindt dit (zeer) onwenselijk. Bij de vraag of werkgevers het wenselijk voor de organisatie vinden dat de meerderheid van de werknemers tot hun 65^e jaar blijven werken, is het aantal dat (zeer) wenselijk antwoordt, gedaald tot bijna 23 procent. Het aandeel werkgevers dat dit (zeer) onwenselijk vindt, is gestegen tot 30 procent. Kennelijk ligt voor een grote groep organisaties het optimum ergens tussen de 60 en 65 jaar in. Daarbij hebben werkgevers niet alleen hun eigen belang op het oog, maar ook dat van de oudere werknemer, zoals onderstaand citaat van een 52-jarige eigenaar van een klein aannemersbedrijf treffend illustreert:

“De oudere werknemers moeten zelf nog de lust en de wil hebben om door te blijven werken en moeten dat zelf kunnen beslissen. Als ze niet meer willen, laat ze dan lekker genieten van de vrije tijd, geen werkdruk meer, moeten presteren et cetera...Anderen die het wel willen en lichamenlijk het nog aankunnen en een paar dagen in een week, prima, graag, maar het moet wel menselijk blijven!”

5.5 | Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk zijn de resultaten gepresenteerd van een grootschalig onderzoek onder organisaties naar gevolgen van veroudering voor arbeids-organisaties. Een substantieel deel van de werkgevers in Nederland wordt geconfronteerd met een verouderend personeelsbestand. Ook verwacht meer dan de helft van de respondenten dat het aandeel ouderen de komende jaren zal blijven toenemen. De consequenties hiervan voor de eigen organisatie worden verschillend ingeschat en kennen zowel positieve als negatieve aspecten. Er zijn organisaties die veroudering vooral associëren met weerstanden tegen verandering en weinig enthousiasme voor nieuwe technologie. Dit zijn vooral organisaties uit de publieke sector. Opmerkelijk is voorts het verband met het aandeel jongere werknemers: hoe hoger het aandeel jongere werknemers, hoe minder ouderen geassocieerd worden met weerstanden. Andere werkgevers zien vooral positieve gevolgen van veroudering in termen van een toename in het opleidings- en ervaringsniveau, stijgende productiviteit en een daling van het aantal conflicten. Het betreft overwegend organisaties met relatief weinig ouderen: hoe hoger het aandeel ouderen binnen de organisatie, hoe minder werkgevers opbrengsten van veroudering zien. Ook zijn er werkgevers die verwachten dat veroudering van

het personeelsbestand vooral tot kostenstijging zal leiden. Deze organisaties kenmerken zich door een personeelsbestand dat gemiddeld lager geschoold is. Ook worden de kosten meer gezien door respondenten die de werkdruk in hun organisatie als hoog omschrijven. Ten slotte zijn er respondenten die veroudering in het bijzonder associëren met de noodzaak tot verbetering van de werkomstandigheden en een herziening van de wijze waarop het werk georganiseerd is. Het betreft vaker organisaties in de publieke sector en organisaties met veel werknemers. Organisaties waarin relatief meer jongeren werken en die met een hoger geschoold personeelsbestand zien minder vaak de noodzaak van organisatieaanpassingen. Daarentegen worden aanpassingen als gevolg van veroudering wel noodzakelijk geacht in organisaties waar fysiek zwaar werk voorkomt.

Hoewel het aandeel organisaties dat binnen het personeelsbeleid aandacht heeft voor oudere werknemers relatief groot is, gaat het veelal om maatregelen waarbij oudere werknemers worden ontzien —ze hoeven minder en mogen meer— zoals een leeftijdsgrens bij onregelmatige werktijden of ploegendienst, vrijstelling van overwerk en aanpassing van het takenpakket. Dit soort maatregelen is vaak kostbaar en beperkt de inzetbaarheid van oudere werknemers. Er worden nog nauwelijks concrete maatregelen genomen om oudere werknemers te *behouden* voor de organisatie, zoals een opleidingsbeleid voor oudere werknemers. Een dergelijke maatregel biedt meer mogelijkheden voor (volledig) behoud van de werknemer in combinatie met rendement voor de werkgever. Ouderenbeleid is bovendien geen item dat sterk in de belangstelling staat. In veel organisaties hebben maatregelen om oudere werknemers langer aan het werk te houden weinig prioriteit.

Steeds meer werkgevers worden geconfronteerd met schaarste op de arbeidsmarkt. Vooralsnog leidt deze schaarste er echter niet toe dat oudere werknemers opschuiven in de rij van potentiële kandidaat-werknemers. Strategieën die werkgevers (zullen) inzetten om personeelstekorten te voorkomen, zijn veeleer het werven van meer vrouwelijk personeel en arbeidsongeschikten, alsmede het vergroten van de inzetbaarheid van werknemers. Hoewel dit laatste ook op oudere werknemers toepasbaar is, lijken de meeste werkgevers dit niet voor ogen te hebben.

De mate van bereidheid om oudere werknemers te werven c.q. te behouden is hoger in organisaties die veroudering associëren met opbrengsten door toenemende ervaring en productiviteit, maar juist lager in organisaties die veroudering associëren met weerstanden tegen verandering en vernieuwing. Ook lijkt de bereidheid lager in organisaties die veroudering associëren met stijgende arbeidskosten. Schaarste heeft een positieve invloed. De organisaties

die bereid zijn ouderen te werven en te behouden, ondervinden vaker moeilijkheden bij het vinden van personeel dan organisaties die deze bereidheid minder tonen.

6. Samenvatting en conclusies

6.1 | Inleiding

In het slothoofdstuk van dit rapport vatten we eerst kort de hoofdlijnen van het onderzoek samen. Aansluitend worden de conclusies geformuleerd en besteden we aandacht aan de implicaties die de uitkomsten van dit onderzoek hebben voor het te voeren beleid, waarbij expliciet aandacht zal worden besteed aan de rol van de verschillende actoren die daarbij betrokken zijn.

6.2 | Achtergrond

Veroudering in Europa

Europa vergrijst. In de landen van de Europese Unie zal het aandeel van de bevolking van 65 jaar en ouder over 25 jaar met 50 procent zijn toegenomen en over 50 jaar zelfs zijn verdubbeld. Dit proces van vergrijzing heeft gevolgen voor de samenstelling van de beroepsbevolking. Ook daar zal het aandeel van ouderen toenemen. Was in 1995 circa 20 procent van de beroepsbevolking in landen van de Europese Unie 50 jaar of ouder, tussen 2020 en 2025 zal dat zijn gestegen tot een maximum van ongeveer 30 procent. Na 2025 zal naar verwachting de veroudering van de Europese beroepsbevolking weer afnemen, omdat dan de relatief omvangrijke generatie geboren rond 1960 de arbeidsmarkt zal (hebben) verlaten.

Een verouderende beroepsbevolking is niet onproblematisch. In de eerste plaats vanuit het perspectief van de beschikbaarheid van arbeidskrachten. Als —gegeven de huidige situatie met betrekking tot de leeftijd waarop mensen de arbeidsmarkt verlaten— veel mensen tegelijk het beroepsleven vaarwel zeggen, ontstaat er een aanbodprobleem. Dat geldt zeker wanneer de economische groei in Europa doorzet. Daarnaast kan een verouderende beroepsbevolking problematisch zijn in termen van kosten en productiviteit. Oudere werknemers zijn over het algemeen duurder dan jongere werknemers. Ook al zou hun

productiviteit op peil blijven, wat gegeven de snelle technologische ontwikkelingen niet zonder meer te verwachten is, dan nog brengt een ouder personeelsbestand voor bedrijven hogere kosten met zich mee. Dat geldt in versterkte mate wanneer, bijvoorbeeld door gebrek aan beleid en onderhoud van het oudere werknemersbestand, de productieve vermogens dalen. Het is tegen deze demografische en maatschappelijke achtergrond dat het onderzoek dat in dit rapport wordt beschreven, is verricht.

Veroudering in Nederland

De studie richt zich, althans in termen van empirisch onderzoek, primair op Nederland. Ook in Nederland is een proces van veroudering gaande. Dat geldt zowel voor de totale bevolking als voor de beroepsbevolking. De veroudering van de beroepsbevolking is tot nu toe gedeeltelijk gecompenseerd door een omvangrijke uitrede van mannen op jongere leeftijd. Die trend lijkt zich te keren. Zo nam de arbeidsdeelname van mannen van 55 tot en met 59 jaar de afgelopen jaren weer toe: van 60 procent in 1995 naar 67 procent in 1999. Bij de vrouwelijke beroepsbevolking is het juist andersom: die wordt vooral ouder doordat opeenvolgende cohorten steeds langer aan het beroepsleven blijven deelnemen c.q. daar na een onderbreking van de loopbaan weer in terugkeren.

Veroudering van de Nederlandse beroepsbevolking betekent niet alleen dat de gemiddelde leeftijd van de beroepsbeoefenaren stijgt, maar ook dat het relatieve aantal ouderen onder hen toeneemt. Zo hoorde in 1981 het grootste deel van de mannelijke beroepsbevolking tot de leeftijdsgroep van 30-34 jaar. In 2020 zal het grootste deel in de leeftijdsgroep 50-54 jaar vallen. Regelingen om ouderen langer in dienst te houden kunnen dit aandeel ouderen nog verhogen.

Differentiatie in veroudering

Veroudering van de beroepsbevolking doet zich in Nederland niet in gelijke mate voor binnen de verschillende bedrijven en sectoren. In de eerste plaats is van belang dat ruim 60 procent van de bedrijven in Nederland jonger is dan 10 jaar. Deze bedrijven hebben een relatief korte geschiedenis qua opbouw van personeel. Jonge bedrijven hebben in de regel een verhoudingsgewijs jong personeelsbestand. Wie zich als werknemer al langer op de arbeidsmarkt beweegt, heeft veelal reeds een vaste positie opgebouwd en zal minder geneigd zijn zich aan te bieden bij een jonge organisatie, die zich in economisch en sociaal opzicht nog ‘moet bewijzen’. (Betrekkelijke) nieuwkomers op de arbeidsmarkt hebben weinig te verliezen en zien bij jonge organisaties wellicht meer carrièremogelijkheden dan binnen oudere organisaties waar de paden

platgetreden zijn en de kaarten geschud. Zelfs als jonge organisaties in hun vraag naar arbeidskrachten een afspiegeling van de leeftijdsverhoudingen binnen de beroepsbevolking nastreven, zal het feitelijke personeelsbestand onder invloed van het effectieve aanbod jonger blijken dan de beroeps-bevolking. Gevestigde, oudere organisaties zullen dus als eerste te maken krijgen met een personeelsbestand waarvan een substantieel deel de leeftijd van 50 jaar of de pensioen- of VUT-leeftijd bereikt en waar als gevolg daarvan een substantiële vervangingsvraag ontstaat. Organisaties met veel vrouwen in dienst hebben in de regel ook een jonger personeelsbestand, omdat in de oudere leeftijdsgroepen de arbeidsdeelname van vrouwen nog achterblijft bij die van mannen.

Sectoren met relatief veel oudere werkers zijn in Nederland vooral de landbouw en het onderwijs. Circa 40 procent van degenen die in deze sectoren werkzaam zijn, behoort tot de leeftijdsgroep 45-64 jaar. Ook het openbaar bestuur heeft met een forse vergrijzing te maken. In 1999 was 38 procent van het personeel in die sector 45 jaar of ouder. In 1994 was dit nog 28 procent. Dat is dus een stijging van het aandeel ouderen van twee procentpunten per jaar. De horeca en handel zijn sectoren met een relatief jong personeels-bestand. Dit geldt in iets mindere mate voor de zakelijke dienstverlening.

Spanningen en dilemma's

Omdat de toename van het aantal 65-plussers pas zal optreden rond 2010 wanneer de geboortecohorten van vlak na de Tweede Wereldoorlog de pensioengerechtigde leeftijd bereiken, zal tot die periode het verouderingsproces vooral consequenties hebben voor de arbeidsmarkt, terwijl een sterke groei van het beroep op de gezondheidszorg naar verwachting pas zal optreden als de naoorlogse geboortegolf tegen de tachtig begint te lopen (in het derde decennium van de 21^e eeuw).

Die consequenties op de arbeidsmarkt 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 in termen van 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. Onderdeel van de problemen waarmee het management van organisaties worden geconfronteerd, zijn de mogelijke spanningen die ontstaan omdat ouderen de aantrekkelijke functies bezetten en aldus de doorstroom van jongeren naar de hogere echelons blokkeren. Organisaties worden daarmee minder aantrekkelijk voor jongeren. Het relatief ongunstige imago van de publieke dienst bij veel jongeren heeft waarschijnlijk mede met dit verschijnsel te maken. Datzelfde geldt voor de universiteiten. Daar zijn onlangs maatregelen afgekondigd om carrière-mogelijkheden en beroepsperspectieven voor jonge wetenschappers te verbeteren. Dit alles doet de vraag rijzen hoe het management van arbeidsorganisaties met deze kwesties en ontwikkelingen omgaat. Anticipeert men er op, ontwikkelt men beleid, of zijn het vragen die voor de meeste werkgevers nog een betrekkelijk abstract karakter hebben? Het onderzoek dat in dit rapport is beschreven, omvat een eerste serie antwoorden op deze vragen.

6.3 | Bevindingen op hoofdlijnen

Het onderzoek richt zich op werkgevers. In totaal is naar 2.766 organisaties met ten minste 10 werknemers een schriftelijke vragenlijst verstuurd. De aangeschreven organisaties komen uit alle sectoren van de Nederlandse economie, behalve uit de agrarische sector en het onderwijs. De respons onder de werkgevers is relatief hoog: 37 procent van de vragenlijsten zijn beantwoord en geretourneerd. In totaal zijn bij de organisaties die gereageerd hebben ruim 400.000 mensen werkzaam. Dit is ruim vijf procent van het totaal aantal in Nederland werkzame personen.

Hebben organisaties een vergrijzend personeelsbestand?

De publieke sector telt verhoudingsgewijs de meeste oudere werknemers. Ruim 60 procent van de organisaties in deze sector heeft ten minste 20 procent ouderen in dienst, dat wil zeggen personeelsleden van 50 jaar en ouder. Binnen de publieke sector spannen gemeenten in termen van veroudering de kroon. Daar werken meer ouderen dan in de gezondheidszorg en welzijns-instellingen. In de dienstensector blijkt het aandeel ouderen juist klein: bijna 85 procent heeft minder dan 20 procent ouderen in dienst. Dit komt vooral op het conto van de horeca en de zakelijke dienstverlening. De industrie en bouwnijverheid neemt in termen van het aantal werkzame ouderen een tussen-positie in. Organisaties met meer vrouwen hebben relatief minder ouderen in dienst.

Wat zijn de gevolgen van een verouderend personeelsbestand?

Meer dan de helft van de werkgevers verwacht dat het aandeel ouderen de komende tien jaar zal stijgen. Dit geldt vooral voor de grotere bedrijven. Die stijging van het aantal ouderen in het personeelsbestand wordt in de eerste plaats geassocieerd met een stijging van arbeidskosten. Daar staat naar de mening van de werkgevers geen productiviteitsstijging tegenover. In combinatie leiden deze factoren tot een duurder personeelsbestand. De meerderheid van de werkgevers zien ouderen bovendien als een categorie met een hoog ziekteverzuim, met weinig geneigdheid tot verandering en met weinig enthousiasme voor technologische vernieuwingen. Wel acht meer dan de helft van de werkgevers een toenemend kennis- en ervaringsniveau waarschijnlijk. Kennelijk is dat echter niet voldoende om de productiviteit van de organisatie te doen toenemen, of op zijn minst gelijk te houden. De kans op minder conflicten in organisaties met meer ouderen, achten weinigen een relevant gegeven.

Binnen de door werkgevers gepercipieerde gevolgen van een verouderend personeelsbestand blijken samenhangende patronen te bestaan. Deze patronen clusteren zich rond gezichtspunten die in verkorte vorm kunnen worden getypeerd als 'weerstand tegen verandering en vernieuwing', 'opbrengsten door toenemende ervaring en productiviteit', 'stijgende arbeidskosten' en 'werkomstandigheden en organisatie van het werk'. Organisaties die vooral weerstand tegen verandering en vernieuwing verwachten, blijken vooral te vinden in de sfeer van de overheid. Opvallend is dat organisaties die meer jongere werknemers in dienst hebben, de gevolgen van een verouderend personeelsbestand op dit punt minder ernstig inschatten.

Organisaties die veroudering primair associëren met meer ervaring en een hogere productiviteit treffen we vaker aan in de industrie dan in de dienstensector of bij de overheid. Deze optimistische verwachtingen blijken vooral te bestaan bij bedrijven die nu nog relatief weinig ouderen in dienst hebben. Hoe hoger het aandeel ouderen in de organisatie, des te minder op mogelijke opbrengsten van een ouder personeelsbestand wordt gewezen. Dit komt overeen met wat hierboven over weerstanden is gezegd. Daadwerkelijke ervaringen relativeren kennelijk het positieve verwachtingspatroon.

Stijgende arbeidskosten als resultaat van veroudering vormen een derde dimensie aan de hand waarvan de door werkgevers verwachte gevolgen van veroudering kunnen worden geclusterd. Het zijn vooral werkgevers van lager

opgeleiden die op de kosten van veroudering wijzen. Dit geldt ook voor werkgevers die de werkdruk in hun organisatie als hoog beschrijven.

De noodzaak van organisatieaanpassingen als gevolg van een verouderend personeelsbestand is een vierde gezichtspunt in de gepercipieerde gevolgen van veroudering. Deze noodzaak wordt vooral gezien door werkgevers van bedrijven waar veel fysiek zwaar werk voorkomt. Veel minder wordt aanpassing van werk en organisatie noodzakelijk geacht in organisaties met veel jonge, dan wel hoog opgeleide werknemers.

Welke maatregelen nemen organisaties om oudere werknemers te behouden? Werkgevers blijken in het kader van ouderenbeleid een aantal maatregelen te nemen; het gaat hier vooral om accommoderende maatregelen. Aanpassingen dus, zowel op het vlak van ergonomie, extra verlof, VUT of (deeltijd) prépensioen en aanpassing van werktijden. Ook is er sprake van leeftijd-grenzen voor onregelmatig werk en overwerk. Teruggang in functie en salaris, demotie, is nog vrijwel afwezig. Met deze constatering is gezegd dat werkgevers hun oplossingen om met veroudering om te gaan vooral zoeken in maatregelen die ouderen ontzien. Oudere werknemers *hoeven minder* en *mogen meer*. Ze worden vrijgesteld van onregelmatige werktijden of ploegen-diensten en krijgen aangepaste taakpakketten. Dit type maatregelen is duur en beperkt de inzetbaarheid van oudere werknemers. Dat laatste leidt er op zich weer toe dat werkgevers weinig geneigd zijn om deze dure maatregelen generiek voor oudere werknemers te treffen. Vooral werknemers die voor de organisatie een bijzondere betekenis hebben, zullen op deze wijze ‘gekoesterd’ worden. De analyse leert dat het dan ook vooral organisaties met verhoudings-gewijs veel hoger opgeleiden zijn die een samenhangend leeftijdsbewust personeelsbeleid kennen. Behalve voor die specifieke categorie werknemers geldt dat de ‘*incentives*’ vanuit de organisatie eerder wijzen in de richting van uittreding, dan dat zij werknemers de indruk geven dat de organisatie er veel waarde aan hecht dat ze voor die organisatie behouden blijven.

Investeren werkgevers in het behoud van de (spankracht en flexibiliteit) van oudere werknemers? In hoeverre achten werkgevers opleidingsplannen voor oudere werknemers relevant en zinvol? Een vijfde deel van de werkgevers zegt daarin thans al te investeren, terwijl bijna de helft van de werkgevers dit boven aan de lijst van te overwegen maatregelen voor de nabije toekomst heeft staan. Dit laatste zou er op kunnen wijzen dat de gedachte aan duurzaamheid, in dit

geval van menselijk kapitaal, veld wint. Daadwerkelijk beleid op dit vlak is echter nog beperkt.

Versterkt schaarste op de arbeidsmarkt de positie van oudere werknemers?

In algemene zin kan worden geconstateerd dat het langer in dienst houden van ouderen geen onderwerp is dat in bedrijven een hoge prioriteit geniet. Deze constatering behoudt zijn geldigheid, ook wanneer een mogelijke schaarste aan personeel in de beschouwingen wordt betrokken. Werving en behoud van personeel zijn voor nog al wat organisaties problematisch. Die schaarste blijkt niet alleen betrekking te hebben op hoog geschoolde en specialistische functies. Ruim een derde deel van de werkgevers ervaart tekorten op verschillende functieniveaus. Vormen oudere werknemers in de ogen van werkgevers een oplossing voor deze schaarsteproblematiek? Uit dit onderzoek blijkt dat maar in zeer betrekkelijke mate het geval te zijn.

Voor schaarste aan personeel worden primair andersoortige oplossingen gezocht. Het aantrekken van vrouwelijke arbeidskrachten bijvoorbeeld en de introductie van flexibele werktijden. Ook kiezen werkgevers voor maatregelen om de inzetbaarheid van werknemers, de 'employability', te vergroten en voor de inzet van gedeeltelijk arbeidsongeschikten. Het werven van meer oudere medewerkers en het stimuleren dat mensen tot hun 65^e jaar in dienst zullen blijven, vindt nog maar beperkte toepassing. Wel worden dit soort maatregelen als mogelijkheden voor de (nabije) toekomst genoemd. Interessant daarbij is het leeftijdsprofiel dat men daarbij (kennelijk) voor ogen heeft. Indien werkgevers wordt gevraagd of ze het voor de organisatie wenselijk achten dat werknemers ook na hun 60^e jaar blijven werken, vindt ruim 40 procent dat (zeer) wenselijk; 13 procent vindt dit (zeer) onwenselijk. Wordt echter gevraagd of men doorwerken tot 65 jaar voor de organisatie wenselijk vindt, dan denkt maar een ruime 20 procent daar positief over. Zeer onwenselijk acht bijna een derde deel van de werkgevers deze oplossing. Kennelijk is er inmiddels een breed gedragen idee in de Nederlandse samenleving ontstaan, dat zegt dat doorwerken tot 61 of 62 jaar denkbaar en redelijk is, maar dat daarna uittreding uit het arbeidsproces toch het meest voor de hand ligt. Overigens klinkt ook in deze antwoorden door dat sommige werknemers voor de organisatie van meer belang zijn dan andere: sommigen kunnen op hun 60^e al gemist worden; anderen laat men op hun 65^e slechts node gaan.

Samenvattend

Oudere werknemers zijn 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 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* daar op moeten anticiperen en reageren. Dat besef is er noch ten aanzien van het verschijnsel dat tal van organisaties in hoog tempo vergrijzen en —de ene eerder en de andere later— onvermijdelijk op enig moment met een aanzienlijke vervangingsvraag zullen worden geconfronteerd, noch ten aanzien van het feit dat ouderen een dominantere positie binnen het arbeidsaanbod zullen gaan innemen en veel organisaties daar nog nauwelijks op zijn ingespeeld.

6.4 | **Beleid gericht op oudere werknemers: mogelijkheden en actoren**

Individuele versus collectieve rationaliteit

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 (Tweede Kamer, 1999-2000, 27.046, nr. 1, 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 goddeels uit vanwege het feit dat werkgevers oudere werknemers

primair associëren met een tekortschietende productiviteit, zeker in het licht van de veelal met de leeftijd oplopende loonkosten. De uitkomst dat de oordelen van organisaties omtrent ouderen minder gunstig zijn naarmate er meer ouderen in dienst zijn (en juist organisaties met weinig ouderen gunstiger oordelen) onderstreept de ernst van dit punt: de —in principe— best geïnformeerde groep heeft het minst gunstige oordeel. Er lijkt derhalve 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. Zolang binnen die andere categorieën met succes kan worden geworven, ontbreekt voor individuele werkgevers de noodzaak om de handschoen op te pakken en serieus werk te maken van het opkrikken van de productiviteit van oudere werknemers of —in elegantere termen geformuleerd— het voeren van beleid gericht op de bevordering van de *'employability'* van oudere werknemers.

Wat kan de overheid doen?

Vormt dit een sluitend pleidooi ten gunste van overheidsoptreden? Ja, maar slechts binnen zekere grenzen. De overheid kan —bijvoorbeeld in het kader van een levensloopbenadering van de wisselwerking tussen arbeidsmarkt, sociale zekerheid, onderwijs en zorg— in belangrijke mate bijdragen aan de *'employability'* van individuele burgers, dat wil zeggen aan het behoud of verder ontwikkelen van op hun functioneren op de arbeidsmarkt en binnen organisaties gerichte competenties. Dat kan door middel van 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 profijtlijker wordt (bijvoorbeeld) na je 60^e 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 50 en de 60 opgebrand raken of in elk geval de eerste de beste gelegenheid aangrijpen om het arbeidsproces te verlaten en *'leuke dingen'* te gaan doen. Los van de vraag hoe dat allemaal precies te organiseren en los van de kosten die er aan verbonden zijn, geeft dat laatste punt ook precies aan waar de grenzen van het overheidsoptreden in zicht komen. De kwestie of betaald werk voor een 50- of 60-jarige *'leuk'* genoeg is om te kunnen concurreren met *'leuke dingen'* buiten de betaalde arbeid kan alleen binnen organisaties worden geregeld. Zoals in het kabinetsstandpunt bevordering

arbeidsdeelname oudere werknemers (Tweede Kamer, 1999-2000, 27.046, nr. 1) terecht wordt opgemerkt, heeft het de overheid verder vooral een agenderende en signalerende functie.

In het kader van die signalerende functie lijken vooral twee —samenhangende— elementen uit de te voorziene ontwikkeling van belang. Het eerste betreft het in kaart brengen van de vervangingsvraag, zoals die door de veroudering van de beroepsbevolking en daarmee van het werknemersbestand van tal van organisaties ontstaat. Daarbij gaat het zowel om de vervangingsvraag op macro- als die op een meer gedesaggregeerd niveau. De overheid dient werkgevers alert te maken op het feit dat met de veroudering van het personeelsbestand er een moment kan komen dat een deel van het personeelsbestand uitstroomt en daarmee ook een aanzienlijke voorraad kennis en ervaring. Voor zover op basis van thans beschikbare cijfers kan worden voorzien, bieden andere categorieën op de arbeidsmarkt (zoals vrouwen, gedeeltelijk arbeidsongeschikten) wel enig soelaas, maar raakt ook die vijver —zeker als tal van organisaties daar tegelijkertijd in vissen— langzamerhand leeg. Daarmee komt een tweede onderwerp van signalering in beeld, namelijk het risico van oplopende arbeidskosten.

Op grond van de veranderende schaarsteverhoudingen op de arbeidsmarkt (minder jongeren, meer ouderen) valt voor de komende decennia een opwaartse druk op de lonen van jongeren te verwachten. Het overvloedige arbeidsaanbod van ouderen zou voor die categorie in principe in een neerwaartse loonontwikkeling moeten resulteren. Gerelateerd aan de algemene loongroei kan dat ook inhouden dat jongeren een meer dan gemiddelde loongroei mogen verwachten en ouderen een minder dan gemiddelde. Bij een gematigde loonontwikkeling zou dat zelfs kunnen inhouden dat voor ouderen in theorie een negatieve loonontwikkeling in het verschiet ligt. Neerwaartse loonrigiditeit, dat wil zeggen dat lonen in neerwaartse richting minder sterk op een aanbodoverschot reageren dan dat ze omhoog gaan bij een tekort aan arbeidskrachten, zou een dergelijke structurele aanpassing wel eens in de weg kunnen staan. Naarmate vervolgens meer aandacht uitgaat naar de concurrentieslag om het bestaande reservoir aan arbeidskrachten en minder aan het investeren in de kwaliteit en kwantiteit daarvan zal dit tot —onnodige— extra opwaartse druk op de lonen leiden.

Om het lange-termijn '*employability*'-beleid te doen slagen, zou de overheid voor de korte termijn veel gelegen moeten zijn aan het doorbreken van de gedachte dat je als werknemer bij de eerst mogelijke gelegenheid het arbeidsproces verlaat. De onder 50-plussers regelmatig gestelde vraag "(H)oe

lang moet jij nog?” weerspiegelt in verschillende opzichten de houding en het perspectief van veel individuen uit deze leeftijdsklasse. In een sfeer van aftellen tot het moment van vertrek zal weinig animo bestaan om nog te investeren in nieuwe kennis en nieuwe vaardigheden en zal ook het zoeken van nieuwe uitdagingen en een optimale ‘match’ tussen eigen capaciteiten en functie-eisen op een laag pitje worden gezet. Zo vertoont van de werknemers van 35-44 nog 20 procent ‘externe baanmobiliteit’ (dat wil zeggen een verandering van werkgever) en 14 procent ‘functiemobiliteit’ (dat wil zeggen een verandering van baan bij dezelfde werkgever). Voor 45-54-jarigen liggen die percentages al flink lager: respectievelijk op 12 en 8 procent, terwijl ze voor de groep van 55-65-jarigen nog eens halveren en dalen tot 5 procent (OSA, 1998). Als dit tegelijkertijd de optimale c.q. meest efficiënte mobiliteitspercentages zouden zijn, zou dat als implicatie hebben dat alle andere werknemers op hun best mogelijke arbeidsplaats zouden zitten. Dat laatste lijkt echter niet waarschijnlijk. De sfeer van ‘aftellen’ is echter funest voor de geneigdheid van werkgevers om te investeren in oudere werknemers en veel energie te stoppen in hun optimale ‘matching’.

Behalve met de reeds door het kabinet aangekondigde —toch vooral defensieve— maatregelen op het terrein van VUT, sollicitatieplicht en ontslagbeleid zou de beoogde mentaliteitsverandering actief kunnen worden ondersteund door middelen ter beschikking te stellen voor concrete projecten c.q. experimenten binnen organisaties die een bijdrage leveren aan het langer in dienst houden en het bevorderen van de productiviteit van oudere werknemers. Het zou dan niet moeten gaan om ‘ouderwets’ ouderenbeleid dat vooral gericht is op het ontzien van oudere werknemers en *de facto* als een richtingaanwijzer naar het bordje ‘uitgang’ wijst, maar om zogeheten ‘bronbeleid’ dat aangrijpt bij de capaciteiten en competenties die oudere werknemers wel hebben en probeert deze op peil te houden of verder uit te bouwen (Ziekemeyer, 1996). Bij de opzet en uitwerking van deze gedachte zou kunnen worden aangesloten bij de inmiddels succesvol gebleken werkwijze van de Stuurgroep Dagindeling.

*Valt er iets te leren van andere landen?*⁹

In hoofdstuk 3 is uiteengezet dat de ontgroening en vergrijzing van de arbeidsmarkt geen specifiek en uniek Nederlands verschijnsel is, maar onderdeel vormt van een demografische ontwikkeling die de hele Europese Unie

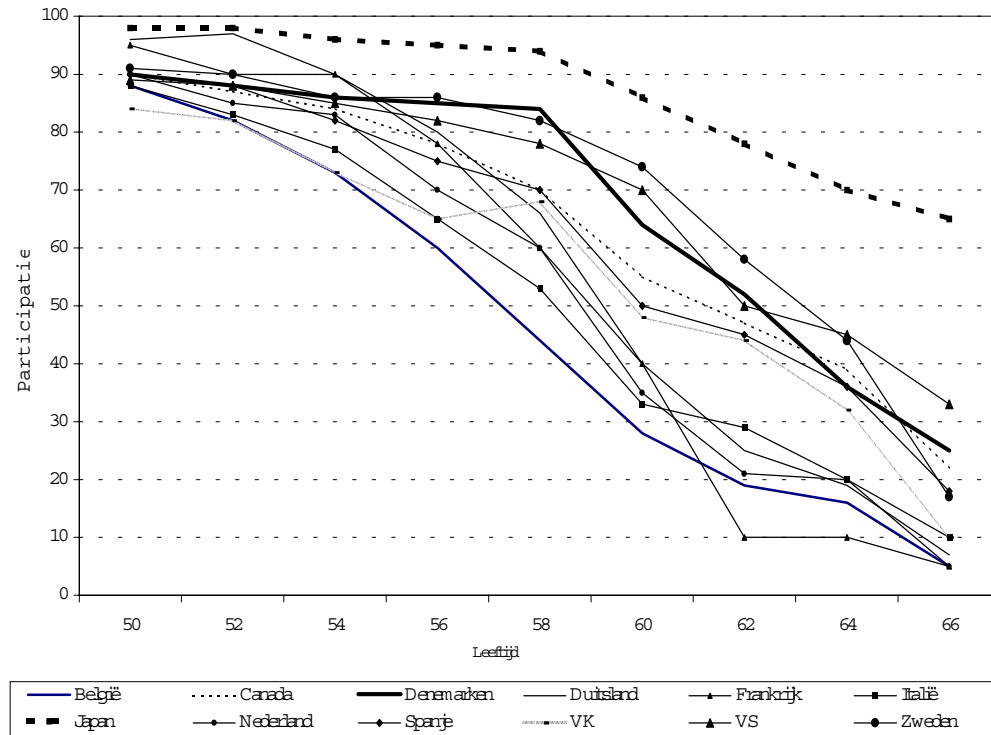
⁹ In deze subparagraaf wordt onder andere geput uit informatie zoals aangedragen door deskundigen uit verschillende landen tijdens een in september 2000 door het NIDI en het Economisch Instituut/UU georganiseerde expertmeeting. Zie voor een overzicht van de deelnemers bijlage 4.

doormaakt. Wel verschilt het tempo waarin landen deze ontwikkeling doormaken.

Figuur 6.1 laat zien dat er ook op het punt van de participatie van ouderen tussen landen aanzienlijke verschillen bestaan. Los van Japan, waar de arbeidsparticipatie in alle leeftijdsklassen (flink) hoger ligt dan in de andere in de grafiek opgenomen landen, kennen de Scandinavische landen en de landen van Noord-Amerika de hoogste participatiecijfers. Spanje en het Verenigd Koninkrijk zitten deze kopgroep dicht op de hielen, terwijl de oude EU-landen als Duitsland, Frankrijk, België, Nederland en vooral Italië de achterhoede vormen. Een punt van overeenkomst tussen veel van de hier opgenomen landen is dat er vooral tussen de leeftijd van 58 jaar en die van 60 een sterke daling van de participatiegraad optreedt. Vooral in Duitsland en Nederland is die daling aanzienlijk.

De bevinding dat men er kennelijk vooral in de Scandinavische landen en de landen van Noord-Amerika in slaagt oudere werknemers voor de arbeidsmarkt te behouden, is opvallend in het licht van de herhaaldelijk gevonden uitkomst dat deze landen ook op het terrein van de arbeidsmarktparticipatie van vrouwen voorop lopen. In het kader van Europees-vergelijkend onderzoek wordt dit veelal in verband gebracht met de vormgeving van de verzorgings-staat volgens het sociaal-demografische models, zoals dat conform de typologie van Esping-Andersen (1990) kan worden onderscheiden. Binnen verzorgingsstaten die gewoonlijk tot dit type worden gerekend, bestaat veel aandacht voor scholing, bestaan veelal arrangementen die de combinatie van betaald werk met de overige aspecten van het dagelijks leven (met name zorg) moeten vergemakkelijken en worden organisaties ook aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Deze factoren stellen niet alleen vrouwen beter in staat een plaats in het arbeidsproces te verwerven en te behouden, maar hebben ook een positieve uitwerking op de arbeidsparticipatie

Figuur 6.1. Participatiegraden van oudere werknemers (1995)



Bron: Samengesteld op basis van Lindeboom (2000, p. 15).

van ouderen. De gemeenschappelijke factor is vermoedelijk het echt serieus nemen van de gedachte dat menselijk kapitaal in de moderne verzorgingsstaat de voornaamste productiefactor vormt en investeringen daarin en onderhoud daarvan een gezamenlijke taak en verantwoordelijkheid is van overheid en afzonderlijke arbeidsorganisaties waarvan serieus werk gemaakt moet worden.

Op het punt van concrete beleidsmaatregelen noopt een aantal buitenlandse ervaringen tot voorzichtigheid. De jaren negentig tonen een serie weinig succesvolle overheidsinitiatieven om ouderen langer aan het werk te houden (Guillemard, 1999). Daarbij zij opgemerkt dat deze maatregelen vooral geïnspireerd werden door het streven de kosten van de verzorgingsstaat binnen de perken te houden. Onder andere Duitsland, Frankrijk, Spanje, België en Finland hebben maatregelen genomen om vervroegde uitstreding financieel minder aantrekkelijk te maken, terwijl bijvoorbeeld Oostenrijk, België en

Finland maatregelen hebben genomen om deeltijdpensioen aantrekkelijker te maken dan volledige uittreding. Omdat deze maatregelen niet of nauwelijks gecombineerd werden met maatregelen van de zijde van organisaties mag het volgens onder andere Guillemard geen verbazing wekken dat de uitstroombelimmerende maatregelen uiteindelijk weinig succesvol waren. Soms leidden ze tot een verplaatsing van de uitstroom van pensioen- naar werkloosheidsregelingen (onder andere Duitsland kent in de jaren negentig een sterk oplopende langdurige werkloosheid onder 50-plussers), maar in veel gevallen roepen ze toch vooral het beeld op van dweilen met de kraan open. De meeste Europese landen vertonen in de jaren negentig dan ook steeds verder dalende leeftijdsspecifieke participatiecijfers voor oudere werknemers.

Kijkend naar het niveau van de organisatie laat onderzoek van Thunnissen *et al.* (2000) zien dat er diverse landen voorbeelden van *best practices* ten aanzien van leeftijdsbewust personeelsbeleid kunnen worden gevonden. Vaak begint leeftijdsbewust personeelsbeleid met wat hierboven aangeduid werd als ‘defensieve’ c.q. accommoderende maatregelen. De stap naar actiever en offensiever vormen van leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt bevorderd als kan worden aangesloten bij andere vormen van organisatieverandering en –vernieuwing, bijvoorbeeld in het kader van flexibilisering, reorganisatie et cetera. Het uit de *mainstreamingsliteratuur*¹⁰ bekende inzicht dat facetbeleid vooral succesvol is als maatregelen kunnen worden verbonden met de kerndoelen of kerntaken van de organisatie doet ook hier opgeld. Werkgevers moeten zien dat leeftijdsbewust personeelsbeleid bijdraagt aan de oplossing van een organisatieprobleem; dan kunnen ze er enthousiasme voor ontwikkelen. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als doel in zichzelf wortelt veel minder gemakkelijk binnen de organisatie. Overigens is de meer algemene conclusie van de genoemde OSA-studie dat het leeftijdsbewuste personeelsbeleid van vooruitstrevende bedrijven in andere Europese landen niet wezenlijk vooruit loopt op dat van sommige Nederlandse bedrijven.

Toekomstige ontwikkelingen

De constatering dat de Scandinavische landen zowel hoog scoren als het gaat om de arbeidsparticipatie van vrouwen als wanneer het de participatie van

¹⁰ Deze literatuur houdt zich onder andere bezig met de vraag hoe specifiek beleid (bijvoorbeeld emancipatiebeleid gericht op vrouwen) op effectieve wijze in de ‘hoofdstroom’ van het beleid kan worden geïntegreerd (zodat bijvoorbeeld de gevolgen van een bepaalde beleidsmaatregel voor vrouwen ‘automatisch’ in de afweging worden betrokken).

ouderen betreft, roept tevens de vraag op in hoeverre er in meer algemene zin een parallel kan worden geconstateerd tussen de ontwikkeling van de participatie van vrouwen en die van oudere werknemers. In zekere zin valt in de beeldvorming en het gedrag van werkgeverszijde ten aanzien van ouderen een vergelijkbaar proces waar te nemen als ten aanzien van vrouwen in andere dan typisch vrouwelijke functies. Activerende maatregelen ten spijt, heeft toch vooral de markt, dat wil zeggen een gestegen vraag naar vrouwelijke arbeidskrachten, de participatie van vrouwen in het arbeidsproces verhoogd. Daar stond een in toenemende mate beter opgeleid aanbod van vrouwelijke arbeidskrachten tegenover. Deze toename van menselijk kapitaal zal, gegeven een stijgend opleidingsniveau van de gehele beroepsbevolking, op termijn ook voor steeds grotere groepen ouderen gaan gelden. Ondertussen lijkt de licht stijgende arbeidsdeelname van ouderen in Nederland zoals die sinds het midden van de jaren negentig te constateren valt een fragiele ontwikkeling (De Beer, 1999), die —naar analogie met het ‘klapstoeltjesverhaal’ dat al jaren geldt voor vrouwen— bij een conjuncturele omslag ook weer heel snel in een daling zou kunnen verkeren.

Een andere parallel betreft de noodzaak tot aanpassing van de organisatie van de arbeid. Bij vrouwen ging (en gaat) het vooral om de integratie van deeltijdwerk en bijvoorbeeld andere eisen die vrouwen aan het werk en de werkomgeving stellen. Bij ouderen lijken de vragen zich toe te spitsen op: hoe gaan organisaties om met de steeds minder piramidale leeftijdsopbouw van het personeel? (zie ook Schippers, 1998). Als niet alle werknemers met het klimmen van hun jaren kunnen doorstromen naar hogere niveaus binnen de organisatie hoe kunnen zij dan gemotiveerd worden? Is er nog behoefte aan het type ‘impliciete contracten’ zoals onderscheiden door Thurow dat jongere werknemers motiveert zich aan de organisatie te binden om op latere leeftijd de rol van ‘coach’ op zich te nemen?

Ook al worden al deze vragen tot een bevredigend antwoord gebracht dan nog hoeft dit alles niet zonder meer tot een grotere bereidheid van ouderen te leiden om tot het 65^e levensjaar in het arbeidsproces te blijven. Vervroegd uitreden uit het arbeidsproces kan in algemene zin als een verworvenheid en een vorm van sociaal handelen worden gezien, in Westerse landen mogelijk geworden door een gestegen welvaartspeil en de daarmee samenhangende groei van productieve vermogens¹¹. Een dergelijke verworvenheid zullen mensen zich niet

¹¹ Ook hier valt een parallel met de positie van vrouwen te trekken: lange tijd gold het als een teken van beschaving en welvaart als vrouwen *niet* buitenshuis behoeften te werken. Op deze titel heeft ook het kostwinnersprincipe ingang gevonden; door de man

zonder meer laten afnemen. Dat zal pas gebeuren als het in termen van institutionele arrangementen en pensioenregelingen beduidend onvoordeliger wordt om voor het 65^e levensjaar het arbeidsproces te verlaten en/of wanneer in brede kring het sociale karakter van vroege uittreding ter discussie komt te staan en deze mogelijkheid minder als een verworvenheid dan als een bedreiging wordt ervaren. Een ontwikkeling in die richting wordt gestimuleerd door twee onmiskenbare trends. De eerste daarvan betreft het feit dat ouderen steeds langer gezond en vitaal blijven. Voor veel ouderen breekt de laatste levensfase waarin door gezondheidsproblemen de kwaliteit van het leven en de mogelijkheden tot actieve participatie in de samenleving snel achteruit gaan pas na het 75^e levensjaar aan. Tot die tijd zijn er veel ouderen die nog van alles *kunnen* en in toenemende mate *willen*. Een tweede trend heeft betrekking op de verander(en)de betekenis van arbeid in het leven van veel mensen. Voor een toenemend aantal mensen is werk al lang niet meer uitsluitend een activiteit waarmee inkomen wordt verworven, maar ook een middel voor zelfontplooiing en het aangaan en ontwikkelen van sociale contacten (Brooks, 2000). Voorts biedt werk vaak ook toegang tot een reeks sociale hulpbronnen. Naarmate deze functie belangrijker wordt en betaald werk minder als een keurslijf wordt ervaren, zal het verlaten van het arbeidsproces sterker geassocieerd worden met het *verlies* van ‘opportunities’ dan uitsluitend met de *winst* aan vrije tijd en vrijheid van handelen. Hoger opgeleiden met werk waarvan de positieve aspecten overheersen, vormen hierbij de voorhoede¹². Ontwikkelingen binnen organisaties die aangrijpen bij het stijgende opleidingsniveau van werknemers, een groter beroep doen op hun eigen initiatief, creativiteit en zelfsturend vermogen dragen er aan bij dat voor steeds meer werkenden de positieve aspecten van betaald werk de negatieve gaan overheersen. Dit onderstreept nog eens te meer de conclusie die —soms impliciet, soms expliciet— in de verschillende (sub)paragrafen van dit slothoofdstuk valt te lezen dat de overheid weliswaar kan faciliteren en van (aanstaande) oudere werknemers een positieve opstelling wordt vereist, maar dat het initiatief voor een versterking van de positie van ouderen in het arbeidsproces en behoud van ouderen voor de arbeidsmarkt toch vooral moet komen van organisaties met een open oog voor hun lange-termijn eigenbelang.

een *gezinsinkomen* te verstrekken, kon zijn arbeid volstaan voor het levensonderhoud van zowel hemzelf als zijn vrouw en kinderen.

¹² Het is dan ook niet toevallig dat in het verleden juist enkele hoogleraren zich verzetten tegen een verplichte pensioenleeftijd van 65 jaar.

Literatuur

- Aarts, L.J.M. en Ph.R. de Jong (1992), *Economic aspects of disability behavior*. Amsterdam: North-Holland Publishing.
- Anderson, K.H., R.V. Burkhauser en J.F. Quin (1986), Do retirement dreams come true? The Effect of Unanticipated Events on Retirement Plans. *Industrial and Labor Relations Review*, (39)4, pp. 518-526.
- Arbeidsinspectie (1999), *Voorjaarsrapportage CAO-afspraken 1999*. The Hague.
- Bal, J., R. Hoffius, E. van Imhoff, N. van Kessel, J. Schouten en M. Vermeulen (1996), *De jaren tellen: een onderzoek naar de wachtgeldproblematiek in het onderwijs*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Beek, K.W.H. van, C.C. Koopmans en B.M.S. van Praag (1992), Gezocht: jonge, gezonde, autochtone man, *Economisch-Statistische Berichten*, (77)3863, pp. 560-564.
- Beer, P.T. de (1999), Stijging participatie ouderen fragiel, *Economisch Statistische Berichten*, (84)4196, pp. 236-238.
- Beer, J. de en A. de Jong (1996), National population scenarios for countries of the European Economic Area, *Maandstatistiek van de Bevolking*, (44)7, pp. 7-19.
- Becker, G.S. (1957), *The economics of discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G.S. (1975), *Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, 2nd ed.*, Studies in Human Behavior and Social Institutions no. 5. New York: National Bureau of Economic Research
- Becker, H.A. (1992), *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Bergh, M.Y.W. von (1997), *Loopbanen van oudere werknemers*. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Blöndal, S. en S. Scarpetta (1998), *The Retirement Decision in OECD countries*. Working Paper no. 202, Paris.
- Bouman, T.H. en J. Geersing (1996). *Denkbeelden over oudere werknemers*. M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie (50)3, pp. 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*, pp. 230-245. London: Routledge.
- Brooks, D. (2000), *Bobo's in Paradise. The new upper class and how they got there*. New York: Simon and Schuster.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (1995), *Enquête beroepsbevolking 1994*. Den Haag: Sdu Uitgevers/CBS-publikaties.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (1999), Bevolkingsprognose 1998-2050, *Maandstatistiek van de Bevolking*, (47)1, pp. 8-19.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2001), *Kerncijfers Arbeid, lonen en sociale zekerheid*. Informatie van 26 januari 2001 van het World Wide Web: http://www.cbs.nl/nl/cijfers/kerncijfers/sip_a000.htm (cijfers van 26 januari 2001).

- Centraal Planbureau (CPB) (1978), Een macromodel voor de Nederlandse economie op middellange termijn (Vintaf II). In: W. Driehuis en A. van der Zwan (red.). *De voorbereiding van het economisch beleid kritisch bezien*, Leiden: Stenfert Kroese, pp. 268-303.
- 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? *Economisch Statistische Berichten*, (85) 4248, pp. 243-245.
- Doorne-Huiskes, J. van en J. Eekman (1999), *Investeren in kwaliteit loont. Inventarisatie van beleid en ervaringen van bedrijven met lager opgeleide vrouwen*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Elsevier Bedrijfsinformatie bv.
- Ekamper, P. (1996), Opheffing van bedrijfsvestigingen: een sterftetafel-benadering. *Planning, Methodiek en Toepassing*, (21)48, pp. 12-21.
- Ekamper, P. (1997), Future age-conscious manpower planning in the Netherlands: from early retirement to a new perspective on the elderly? *International Journal of Manpower*, (18)3, pp. 232-247.
- Ekamper, P. en E. van Imhoff (2000), Ageing Employment In The European Union; a Dynamic Demographic Modeling Approach, Paper prepared for the Expert Meeting on *The Future of Elderly Workers*. The Hague, The Netherlands, September 7th and 8th, 2000.
- Ekamper, P., K. Henkens en E. van Imhoff (1998), Personeelsbeleid en veroudering in demografisch perspectief, *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, (52)1, pp. 29-46.
- Esping-Andersen, G. (1990), *The three world of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press
- Guilemard, A. (1999), Work of retirement at career's End? A new challenge for company strategies and public policies in ageing societies. In: S. Shaver and P. Sanders (eds), *Justice and responsibility Proceedings of the National Social Policy Conference*, Sydney, I, pp. 21-40.
- Hartog, H. den, Th.C.M.J. van de Klundert en H.S. Tjan (1975), De structurele ontwikkeling van de werkgelegenheid in macro-economisch perspectief. *Preadviezen van de Vereniging voor de Staathuishoudkunde, Werkloosheid*. Den Haag: Martinus Nijhoff, pp. 49-110.
- Hebbink, G., M. Kerkhofs, J. Theeuwes en I. Woittiez (1996), *Mobiliteit van Oudere werknemers*. Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA), Werkdocument W 151. Den Haag.
- Henkens, K. (1998), Arbeid op maat, *DEMOS, Bulletin over Bevolking en Samenleving*, 14(3), pp. 23-24.
- Henkens, K. (1998), *Older workers in transition: studies on early retirement decisions in the Netherlands*, PhD Dissertatie Universiteit Utrecht.
- Henkens, K., C. Remery, J. Schippers, A. van Doorne-Huiskes en P. Ekamper (2000), Wat doen werkgevers bij krapte? *Economisch Statistische Berichten*, (85)4282, pp. 960-962
- Imhoff, E. van, P. Ekamper en K. Henkens (1999), *Scenario's voor veroudering in het onderwijs en haar consequenties*. Beleidsonderzoek Arbeidsvoorwaarden en Beroepskwaliteit Onderwijspersoneel No. 28. Zoetermeer: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Jong, A.H. de en H. Eding (2000), Main trends in the labour force in the European Union, *Maandstatistiek van de Bevolking*, (48)10, pp. 9-16.
- Kalleberg, A.L., D. Knoke, P. Marsden en J. Spaeth (1996), *Organizations in America: Analyzing their structures and Human Resource Practices*. London: Sage.

- Landelijk Bureau Leeftijdscriminatie (LBL) (2000), *Eevenwichtige leeftijdsopbouw: een verkenning*. Utrecht.
- Lazear, E.P. (1998), *Personnel economics for managers*. New York: Wiley.
- Liefbroer, A. en K. Henkens (1999), Labour market careers of successive cohorts of older men in the Netherlands: Changes in age at retirement and length of working lives, *Genus*, (55)1-2, pp. 101-120.
- Liefbroer, A.C. en P.A. Dykstra (2000), *Levenslopen in verandering: een studie naar ontwikkelingen in de levenslopen van Nederlanders geboren tussen 1900 en 1970*, Voorstudies en Achtergronden, V 107. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Lindeboom, M. (2000), De uittredingsroutes van oudere werknemers in internationaal perspectief, A 172. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Mertens, N. (1998), *Loopbaanonderbrekingen en kinderen: gevolgen voor de beloning van vrouwen*. Proefschrift Universiteit Utrecht.
- Mincer, J. (1975), Schooling, experience and earnings, *Studies in Human Behavior and Social Institutions* no. 2. New York: National Bureau of Economic Research.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) (1991), *Ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*. Den Haag: Ministerie van SZW/Loontechnische Dienst.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) (1999), *Sociale Nota*. Den Haag.
- McEvoy, G.M. en W.F. Cascio (1989), Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, (74)1, pp. 11-17.
- Moors, H.G., G. Beets en H. van den Brekel (1995), *Opvattingen over en acceptatie van bevolkingsbeleid 1983-1990*. NIDI rapport no. 46, Den Haag.
- Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA) (1998), *Trendrapport aanbod van arbeid 1999*, OSA-publicatie A 169. Tilburg.
- Phelps, E.S. (1972), *Inflation policy and unemployment theory: the cost-benefit approach to monetary planning*. London: MacMillan
- Polachek, S.W. en W.S. Siebert (1993), *The economics of earnings*. Cambridge (Mass.): Cambridge University Press
- Remery, Ch., J. van Doorne-Huiskes, P. Dykstra en J. Schippers (2000), *En als oma nu ook een baan heeft? De toekomst van de informele kinderopvang in Nederland*. Rapport no. 57. Den Haag: NIDI.
- 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, *Sociaal Maandblad Arbeid*, (53)1, pp. 13-18.

- Schippers, J.J. en J.J. Siegers (1993), Racial, sexual and age discrimination in the labour market: similarities and differences. In: H. Entzinger, J.J. Siegers en F. Tazelaar (eds.), *Immigrant ethnic minorities in the Dutch labour market*. Amsterdam: Thesis Publishers, pp. 115-134.
- Shephard, R.J. (1995), A personal perspective on aging and productivity, with particular reference to physically demanding work, *Ergonomics*, (38)4, pp. 617-636.
- Sociaal Economische Raad (SER) (1999), *Bevordering arbeidsdeelname ouderen*. Den Haag, 99/18.
- Solinge H. van en T. Fokkema (2000), De beroepsloopbaan van oudere vrouwen, *Tijdschrift voor Politieke Economie*, (22)3, pp. 27-44.
- Stockwell, E.G. en J.W. Wicks (1974), Age heaping in recent national censuses, *Social Biology*, pp. 163-167.
- Taylor, P. en A. Walker (1998a), Policies and practices towards older workers: a framework for comparative research, *Human Resource Management Journal*, 8(3), pp. 61-76.
- Taylor, P. en A. Walker (1998b), Employment and older workers: attitudes and employment practices, *Ageing and Society*, 18, pp. 641-658.
- Thunnissen, M.A.G., J.G.L. Thijssen en W.A.M. de Lange (2000), *Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. OSA-publicatie A 174. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Thurow, L.C. (1975), *Generating inequality*. New York: Basic Books.
- Timmermans, J. (red.) (1997), *Rapportage Ouderen 1996*. SCP Cahiers, 135. Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Tijdens, K. (1991), Veroudering van personeel: ontwikkelingen in het personeelsbestand bij de vier grote banken, *Tijdschrift voor Politieke Economie*, (13)4, pp. 16-33.
- Verzekeringskamer (1999), *Pensioenmonitor*, Vk-studie no. 16. Apeldoorn.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (1999), *Generatiebewust beleid*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2000), *Doorgroei van arbeidsparticipatie*, Rapporten aan de Regering no. 57. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Ziekemeyer, M. (1996), Leeftijdbeleid verhoogt motivatie en zelfvertrouwen werknemer, *Arbeidsomstandigheden*, (72)3, pp. 11-113.

Bijlage 1:

Vergelijkingstabellen van de respons met de oorspronkelijke steekproef

Tabel B1.1. Aantal aangeschreven gemeenten en respons naar provincie

Provincie	Aangeschreven gemeenten	Respons	%
Groningen	25	17	68
Friesland	31	19	61
Drenthe	12	5	42
Overijssel	44	20	45
Flevoland	6	3	50
Gelderland	76	46	60
Utrecht	36	17	47
Noord-Holland	70	38	54
Zuid-Holland	96	57	59
Zeeland	15	8	53
Noord-Brabant	69	37	54
Limburg	57	33	58
Totaal	537	300	56

$\chi^2_{(11)} = 7,45$; $p = 0,76$.

Tabel B1.2. Aantal aangeschreven gemeenten en respons naar inwoneraantal

Inwoneraantal	Aangeschreven gemeenten	Respons	%
< 10.000	121	65	54
10.000 – 20.000	187	100	54
20.000 – 30.000	102	57	56
30.000 en meer	127	78	61
Totaal	537	300	56

$\chi^2_{(3)} = 2,25$; $p = 0,52$.

Tabel B1.3. Aantal aangeschreven bedrijven met 10-50 werknemers en respons naar sector

Sector	Aantal aangeschreven bedrijven	Respons	%
Industrie (incl. nutsbedrijven)	118	36	31
Bouwnijverheid	103	33	32
Handel	207	60	29
Horeca	27	6	22
Vervoer, opslag en communicatie	55	17	31
Financiële instellingen	41	10	24
Zakelijke dienstverlening	117	41	35
Gezondheidszorg en welzijn	22	9	41
Overige sectoren	39	10	26
Totaal	729	222	31

$\chi^2_{(8)} = 6,64$; $p=0,80$.

Tabel B1.4. Aantal aangeschreven bedrijven met 10-50 werknemers en respons naar grootteklasse

Grootteklasse	Aantal aangeschreven bedrijven	Respons	%
< 15 werknemers	235	70	30
15-24 werknemers	254	76	30
25 of meer werknemers	240	76	32
Totaal	729	222	31

$\chi^2_{(2)} = 0,25$; $p=0,88$.

Tabel B1.5. Aantal aangeschreven bedrijven met ten minste 50 werknemers en respons per sector

Sector	Aantal aangeschreven bedrijven	Respons	%
Industrie	336	123	37
Nutsbedrijven	12	3	25
Bouwnijverheid	153	56	37
Handel	197	54	27
Horeca	20	4	20
Vervoer, opslag en communicatie	121	42	35
Financiële instellingen	82	22	27
Zakelijke dienstverlening	210	64	31
Gezondheidszorg en welzijn	128	45	35
Overige sectoren	140	50	36
Totaal	1.399	463	33

$\chi^2_{(10)} = 10,9$; $p=0,37$.

Tabel B1.6. Aantal aangeschreven bedrijven met ten minste 50 werknemers en respons naar grootte

Grootteklasse	Aantal aangeschreven bedrijven	Respons	%
< 75 werknemers	480	152	32
75-99 werknemers	253	92	36
100-149 werknemers	290	88	30
150-249 werknemers	183	66	36
250 en meer werknemers	193	65	34
Totaal	1.399	463	33

$\chi^2_{(4)} = 3,41; p=0,49.$

Bijlage 2:

Verwachte consequenties van een aanzienlijke toename van de gemiddelde leeftijd binnen organisaties: resultaten van multivariate regressie-analyses

Tabel B2.1. Resultaten van OLS regressie-analyses ter verklaring van de mate waarin organisaties consequenties van veroudering vooral associëren met weerstanden tegen verandering en vernieuwing

Verklarende variabelen	Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (t-waarden)			
	Model I		Model II	
Dienstensector (1=ja) ^a	-0,15*	(-1,97)	-0,18	(-1,86)
Industrie/bouwnijverheid (1=ja) ^a	-0,18*	(-2,23)	-0,24*	(-2,39)
Organisatiegrootte ^b	-0,01	(0,57)	-0,00	(-0,13)
Aandeel werknemers jonger dan 35 jaar			-0,08**	(-3,27)
Aandeel werknemers ouder dan 50 jaar			-0,00	(-0,09)
Opleidingsniveau werknemers			-0,04	(-1,11)
Werk vraagt continue bijscholing			-0,00	(-0,20)
Mate waarin met deeltijders gewerkt kan worden			0,01	(0,30)
Mate waarin werknemers in staat moeten zijn tot fysiek zwaar werk			0,01	(0,42)
Mate waarin werknemers technologische veranderingen snel moeten kunnen bijbenen			-0,17**	(3,99)
Werkdruk in het bedrijf			0,04	(1,00)
Functie respondent P&O (1=ja) ^c			-0,20*	(-2,55)
Leeftijd respondent			-0,02	(-5,10)
Constante	0,16	1,16	0,77*	(2,21)
R ² (gecorrigeerd)	0,00		0,05	

^a Referentiecategorie is publieke sector.

^b Natuurlijke logaritme van het totaal aantal werknemers in een organisatie.

^c Referentiecategorie is leidinggevenden.

* Significant bij $p < 0,05$; ** significant bij $p < 0,01$.

Tabel B2.2. Resultaten van OLS regressie-analyses ter verklaring van de mate waarin organisaties consequenties van veroudering vooral associëren met opbrengsten door toenemende ervaring en productiviteit

Verklarende variabelen	Ongestandaardiseerde regressie-coëfficiënten (t-waarden)			
	Model I		Model II	
Dienstensector (1=ja) ^a	0,12	(1,57)	0,00	(0,02)
Industrie/bouwnijverheid (1=ja) ^a	0,17*	(2,22)	0,07	(0,65)
Organisatiegrootte ^b	0,00	(0,14)	0,02	(0,65)
Aandeel werknemers jonger dan 35 jaar			0,04	(1,43)
Aandeel werknemers ouder dan 50 jaar			0,09*	(-2,50)
Opleidingsniveau werknemers			-0,03	(-0,84)
Werk vraagt continue bijscholing			0,00	(0,18)
Mate waarin met deeltijders gewerkt kan worden			-0,00	(-0,09)
Mate waarin werknemers in staat moeten zijn tot fysiek zwaar werk			-0,01	(-0,20)
Mate waarin werknemers technologische veranderingen snel moeten kunnen bijbenen			0,03	(0,66)
Werkdruk in het bedrijf			-0,04	(-0,96)
Functie respondent P&O (1=ja) ^c			0,05	(0,68)
Leeftijd respondent			0,00	(0,90)
Constante	-0,09	(-0,70)	-0,03	(-0,09)
R ² (gecorrigeerd)	0,00		0,01	

^a Referentiecategorie is publieke sector.

^b Natuurlijke logaritme van het totaal aantal werknemers in een organisatie.

^c Referentiecategorie is leidinggevenden.

* Significant bij $p < 0,05$.

Tabel B2.3. Resultaten van OLS regressie-analyses ter verklaring van de mate waarin organisaties consequenties van veroudering vooral associëren met stijgende arbeidskosten

Verklarende variabelen	Ongestandaardiseerde regressie-coëfficiënten (t-waarden)			
	Model I		Model II	
Dienstensector (1=ja) ^a	-0,08	(-1,09)	0,01	(0,10)
Industrie/bouwnijverheid (1=ja) ^a	-0,15	(-1,87)	0,01	(0,08)
Organisatiegrootte ^b	0,04	(1,52)	0,02	(0,79)
Aandeel werknemers jonger dan 35 jaar			0,01	(0,57)
Aandeel werknemers ouder dan 50 jaar			-0,02	(-0,50)
Opleidingsniveau werknemers			0,09*	(2,32)
Werk vraagt continue bijscholing			-0,03	(-0,63)
Mate waarin met deeltijders gewerkt kan worden			-0,07	(-1,85)
Mate waarin werknemers in staat moeten zijn tot fysiek zwaar werk			-0,03	(-0,95)
Mate waarin werknemers technologische veranderingen snel moeten kunnen bijbenen			-0,07	(-1,56)
Werkdruk in het bedrijf			-0,13**	(-3,03)
Functie respondent P&O (1=ja) ^c			0,14	(1,73)
Leeftijd respondent			0,01	(1,35)
Constante	-0,12	(-0,86)	0,43	(1,24)
R ² (gecorrigeerd)	0,01		0,03	

^a Referentiecategorie is publieke sector.

^b Natuurlijke logaritme van het totaal aantal werknemers in een organisatie.

^c Referentiecategorie is leidinggevenden.

* Significant bij $p < 0,05$; ** significant bij $p < 0,01$.

Bijlage B2.4. Resultaten van OLS regressie-analyses ter verklaring van de mate waarin organisaties consequenties van veroudering vooral associëren met verbetering van werkomstandigheden en organisatie van het werk

Verklarende variabelen	Ongestandaardiseerde regressie-coëfficiënten (t-waarden)			
	Model I		Model II	
Dienstensector (1=ja) ^a	0,30**	(3,91)	0,29**	(3,02)
Industrie/bouwnijverheid (1=ja) ^a	0,25**	(3,23)	0,31**	(3,12)
Organisatiegrootte ^b	-0,08**	(-3,24)	-0,08*	(-2,69)
Aandeel werknemers jonger dan 35 jaar			0,06*	(2,33)
Aandeel werknemers ouder dan 50 jaar			0,02	(0,49)
Opleidingsniveau werknemers			0,08*	(2,06)
Werk vraagt continue bijscholing			0,01	(0,12)
Mate waarin met deeltijders gewerkt kan worden			0,03	(1,10)
Mate waarin werknemers in staat moeten zijn tot fysiek zwaar werk			-0,09*	(-2,89)
Mate waarin werknemers technologische veranderingen snel moeten kunnen bijbenen			-0,07	(-1,55)
Werkdruk in het bedrijf			-0,07	(-1,55)
Functie respondent P&O (1=ja) ^c			0,02	(0,26)
Leeftijd respondent			-0,00	(-0,16)
Constante	0,23	(1,71)	0,34	(0,99)
R ² (gecorrigeerd)	0,03		0,06	

^a Referentiecategorie is publieke sector.

^b Natuurlijke logaritme van het totaal aantal werknemers in een organisatie.

^c Referentiecategorie is leidinggevenden.

* Significant bij $p < 0,05$; ** significant bij $p < 0,01$.

Bijlage 3: Resultaten van analyses met betrekking tot de bereidheid van organisaties om ouderen te behouden en te werven

Tabel B3.1. Resultaten van factoranalyse voor de bereidheid van organisaties om oudere werknemers te behouden en te werven

	Eigenwaarde	% Verklaarde variantie	Items	Factorlading
Factor 1	2,13	53,3	Stimuleren dat medewerkers tot 65 jaar werken	0,70
			Meer oudere werknemers werven	0,56
			Wenselijkheid voor de organisatie dat werknemers ook na hun 60 ^e jaar blijven werken	0,82
			Wenselijkheid dat meerderheid van personeel tot 65 ^e jaar blijft werken	0,81

Tabel B3.2. Resultaten van OLS regressie-analyses ter verklaring van de mate waarin organisaties bereid zijn oudere werknemers te behouden en te werven

Verklarende variabele	Ongestandaardiseerde regressie-coëfficiënten	(t-waarden)
Dienstensector (1=ja) ^a	0,16*	(2,09)
Industrie/bouwnijverheid (1=ja) ^a	0,22*	(2,82)
Organisatiegrootte ^b	0,01	0,49
Schaarste	0,14*	(2,92)
Gepercipieerde gevolgen van veroudering: Weerstanden	0,14**	(4,35)
Gepercipieerde gevolgen van veroudering: Opbrengsten	-0,23**	(-7,43)
Gepercipieerde gevolgen van veroudering: Kosten	-0,10	(-1,76)
Gepercipieerde gevolgen van veroudering: Organisatieaanpassingen	0,00	(0,04)
Constante	-0,41*	(-2,46)
R ²	0,09	

^a Referentiecategorie is publieke sector.

^b Natuurlijke logaritme van het totaal aantal werknemers in een organisatie.

* Significant bij $p < 0,05$; ** significant bij $p < 0,01$.

Bijlage 4: Lijst van deelnemers Expertmeeting

Prof. Maria das Dores Guerreiro
CIES/ISCTE
Av. Forças Armadas
1600 Lisboa
Portugal

Mevr. Anne Sastromedjo
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Directie Arbeidsmarkt
Postbus 90801
2509 LV Den Haag

Dhr. Henk Hartmeijer
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Directie AV/RV
Postbus 90801
2509 LV Den Haag

Mevr. Leny van der Heiden-Aantjes
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Directie SV/V&P
Postbus 90801
2509 LV Den Haag

Drs. Justine Ruitenberg
Directie Arbeidsomstandigheden
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Postbus 90801
2509 LV Den Haag

Drs. Astrid de Hek
Directie Analyse & Onderzoek
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Postbus 90801
2509 LV Den Haag

Dr. Matthias Knuth
Institut Arbeit und Technik, Abteilung Arbeitsmarkt
Munscheidstr. 14
D-45886 Gelsenkirchen
Bondsrepubliek Duitsland

Drs. P. van der Gaag
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Afdeling Onderzoek (A&O/OND)
Postbus 90801
2509 LV Den Haag

Prof. Anne Marie Guillemard
Institut Universitaire de France
Centre d'Etudes des Mouvements Sociaux
54, boulevard Raspail, 75006 Paris
Frankrijk

Dr. Philip Taylor BSc MSc PhD
Open University Business School
Walton Hall, Milton Keynes, MK7 6AA
Milton Keynes
Verenigd Koninkrijk

Per Erik Solem
NOVA - Norwegian Social Research
P.O. Box 3223, Elisenberg
N-0208 Oslo
Noorwegen

Prof. dr. Glenn Rayp
Universiteit van Gent
Faculteit Economie en Bedrijfskunde
Hoveniersberg 4, B-9000 Gent
België

Dr. Harry van Dalen
Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)
Postbus 20004
2500 EA Den Haag

Dr. Evert van Imhoff
Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut
Postbus 11650
2502 AR Den Haag

Drs. A.C.M. Moons
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Directie ASEA
Postbus 90801
2509 LV Den Haag

Bijlage 5:

Over de auteurs

Dr. Ch. (Chantal) Remery studeerde sociologie aan de Universiteit Utrecht. Na haar studie werkte ze enkele jaren als onderzoeker bij verschillende projecten van de vakgroep Sociologie van de Universiteit Utrecht. Zij promoveerde in 1998 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op een onderzoek naar effecten van emancipatiegericht personeelsbeleid. Vanaf november 1997 is zij als wetenschappelijk onderzoeker werkzaam bij het Economisch Instituut van de Universiteit Utrecht. Onderwerpen van onderzoek betreffen onder meer flexibilisering van de arbeid, kinderopvang en veranderende arbeidspatronen in de dienstensector.

Dr. C.J.I.M. (Kène) Henkens, socioloog, is werkzaam bij het NIDI als onderzoeker op het terrein van arbeidsmarktveroudering en het arbeidsaanbod in een vergrijzende samenleving. Hij promoveerde in 1998 aan de Universiteit Utrecht op onderzoek naar de beslissing van oudere werknemers vervroegd uit het arbeidsproces te treden. Hij is tevens hoofd van de afdeling Sociale Demografie

Prof. dr. J. (Anneke) van Doorne-Huiskes is sinds 1991 als hoogleraar Emancipatieonderzoek/Sociale Wetenschappen verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij studeerde sociologie aan de Universiteit Utrecht, waar zij in 1979 promoveerde op een onderzoek naar de arbeidsparticipatie van hoger opgeleide vrouwen. Daarnaast werkt zij sinds 1987 voor haar eigen onderzoeks- en adviesbureau De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners. Tijdens de periode 1998-2000 was zij voorzitter van de Tijdelijke Expertisecommissie Emancipatie in het Nieuwe Adviesstelsel (TECENA). Sinds 1 januari 2001 is zij lid van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. Daarnaast vervult zij tal van bestuurlijke functies in wetenschap en samenleving.

Drs. P. (Peter) Ekamper is afgestudeerd als econoom en demograaf aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij is sinds 1989 als wetenschappelijk onderzoeker verbonden aan het NIDI. Hij is vooral werkzaam op het onderzoeksthema demografische prognoses en modellen en heeft onder andere onderzoek gedaan op het gebied van demografische aspecten van de vervangingsvraag, arbeidsmarkt en veroudering, simulatiemodellen ten behoeve van personeelsplanning en demografie van bedrijven.

Prof. dr. J.J. (Joop) Schippers is als hoogleraar Arbeids- en Emancipatie-economie verbonden aan het Economisch Instituut van de Universiteit Utrecht. Behalve zijn proefschrift over beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen publiceerde Joop Schippers onder andere over loopbanen van vrouwen, menselijk kapitaal en flexibilisering van de arbeid. Eerder was hij lid van de Emancipatieraad en de Tijdelijke Expertisecommissie Emancipatie in het Nieuwe Adviesstelsel (TECENA). Sinds 2000 is hij tevens als programahoogleraar verbonden aan de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA). Voorts is hij verbonden aan de interuniversitaire onderzoekschool ICS.